

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Ушенко Н.В.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

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

**Тема: «Формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства»**

**Виконавець:** \_\_\_\_\_ студентка гр. ПД-201Мз СТОЦЬКА Катерина Сергіївна  
(студент, група, прізвище, ім'я, по-батькові)

**Керівник:** \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Командровська Вероніка Євгенівна  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по-батькові)

**Нормо-контролер:** \_\_\_\_\_  
(підпис)

Назаренко О.П.  
(ПІБ)

**КИЇВ 2020**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІНОТ

Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та бізнес-технологій \_\_\_\_\_

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємницька діяльність в авіації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ушенко Н.В.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи (проекту)

СТОЦЬКОЇ Катерини Сергіївни

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема дипломної роботи «Формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства»

затверджена наказом ректора від \_\_\_\_\_

2. Термін виконання роботи: \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність підприємства: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства, форми статистичної звітності, наукові статті та монографії з проблем вивчення управління комерційною діяльністю підприємства \_\_\_\_\_

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретичні і оцінки комерційної діяльності підприємства повітряного транспорту. Оцінка ефективності комерційної діяльності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Аналіз підходів до визначення сутності понять «конкуренція» та «конкурентна перевага»; Складові комерційної діяльності авіатранспортних підприємств; Основні показники господарської діяльності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»; Показники ефективності комерційної діяльності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»; Пропонована схема організаційно-економічного механізму управління комерційною діяльністю авіаційного підприємства; Шляхи удосконалення процесу управління комерційною діяльністю ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»; Економічна ефективність запропонованих заходів

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Вступ	15.10.2019 - 19.10.2019	
2	Вивчити теоретичні основи формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства	20.10.2019-03.11.2019	
3	Провести аналітичну оцінку результатів господарської діяльності та конкурентних переваг ПрАТ «АК «МАУ»	04.11.2019-23.11.2019	
4	Розробити та обґрунтувати заходи щодо формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства	26.11.2019 - 21.12.2019	
5	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання дипломної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	22.12.2019 20.01.2020	
6	Передзахист	21.01.2020-22.01.2020	
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	23.01.2020 04.02.2020	
8	Захист дипломної роботи в ЕК	05.02.2020	

7. Дата видачі завдання: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Командровська В.Є.  
(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Стоцька К.С.  
(П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи Стоцької К.С. «Формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства»: 105 сторінок, 12 рисунків, 17 таблиць, 52 використаних джерел, 4 додатки.

**КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЬ, АВІАКОМПАНІЯ, АВІАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ**

Об'єкт дослідження – процес формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства. Предмет дослідження – сукупність теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства.

Мета дослідження - удосконалення теоретичних засад та практичних заходів формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення і порівняння, статистичного аналізу, системного та комплексного аналізу; порівнянь і експертних оцінок.

Отримані результати та їх новизна – розкрито теоретико-методологічні основи формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства, досліджено результати господарської діяльності та проведено оцінку конкурентних переваг ПрАТ «АК Міжнародні авіалінії України», запропоновано методи удосконалення формування стійких конкурентних переваг ПрАТ «АК «Міжнародні авіалінії України».

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів дипломної роботи – матеріали дипломної роботи можна використовувати на вітчизняних авіапідприємствах різних форм власності.

Рекомендації щодо використання результатів – удосконалену програму та заходи щодо формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців для оцінювання резервів підвищення конкурентоспроможності авіаційних підприємств.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів дипломної роботи – матеріали дипломної роботи можна використовувати на вітчизняних авіаційних підприємствах.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкта і предмета дослідження – удосконалення процесу формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства призведе до підвищення ефективності діяльності підприємства в майбутньому та покращення його конкурентних позицій.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	19
1.1. Дослідження підходів до розуміння поняття «конкуренція» та «конкурентна перевага» .....	19
1.2. Види та джерела конкурентних переваг .....	25
1.3. Методи оцінювання стійких конкурентних переваг підприємств .....	36
Висновки до розділу 1 .....	46
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ»</b> .....	48
2.1. Організаційно-економічна характеристика авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» .....	48
2.2. Аналіз економічних результатів діяльності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» .....	62
2.3. Аналіз конкурентних переваг авіаційного підприємства ПрАТ «Авіаційна компанія «Міжнародні авіалінії України».....	69
Висновки до розділу 2 .....	91
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	93
3.1. Пропонована схема формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства .....	93
3.2. Заходи з удосконалення процесу формування стійких конкурентних переваг авіакомпанії МАУ .....	97

3.3. Оцінка ефективності впровадження пропозиції щодо оновлення парку літаків ПрАТ «МАУ».....	99
Висновки до розділу 3 .....	
<b>ВИСНОВОК</b> .....	80
<b>ДОДАТКИ</b> .....	89

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне підприємство має перманентно розвивати свою конкурентоспроможність. Відомим методом формування стійких конкурентних переваг підприємства є впровадження нових знань в економічну діяльність. Отже, важливість та актуальність теми інноваційного процесу спричинило постійний інтерес науковців до цієї тематики, формування теорії «інноватики» та написанню великої кількості наукових праць іноземних та вітчизняних вчених, зокрема: Дж.Вест, С.Галлагер, В.А. Дергачев, М.І. Дідківський, Н.В. Краснокутська, Ю.О.Лазаренко, Т.В. Майорова, Л.І. Михайлова, Г.В. Осовська, В.В.Стаднік, С.Г. Турчина, Й. Шумпетер, І. Л. Федулова тощо. Останнім часом актуальність набуває в цій предметній сфері поняття «відкритих інновацій», якій присвячено багато наукових праць іноземних та вітчизняних вчених, як то І.В. Альошина, Дж. Вест, С. Галлагер, О. Гассман, Т.Гросфелд, Е. Енкель, С.С. Кудрявцева, О.В. Маркова, Т.Роланд, Г.Чесброу, А.И. Шинкевич та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових публікацій засвідчує наукову проблему, суть якої полягає в недостатньому розумінні сутності відкритих інновацій як бізнес-моделі залучення зовнішніх для організацій джерел нових ідей або продуктів шляхом обміну знаннями в такому особливому інноваційному процесі, а особливо різних її прикладних аспектів. Зазначена проблема вимагає наукового дослідження та напрацювання відповідних науковообґрунтованих методів.

**Мета і завдання виконання дипломної роботи.** Метою цієї роботи є дослідження особливостей бізнес-моделі відкритих інновацій як сучасного механізму формування його стійких конкурентних переваг.

Перехід України до ринкової економіки викликав зміна умов, конкуренції в нашій країні. Багато неконкурентоспроможні в нових умовах фірми,

розорилися, але, одночасно, ці зміни призвели до появи так званих «фірм нової економіки», що шукають нетрадиційні шляхи завоювання конкурентних переваг, які не наслідують, а створюють нове качество<sup>1</sup>. Ці фірми, самостійно вивели формулу успіху, озвучену М. Портером: «всі хочуть бути кращими, а треба бути унікальними». Адже саме унікальність дозволяє фірмам нової економіки формувати стійкі конкурентні переваги. Ці фірми усвідомили існуючу або перспективну потребу, і зуміли найкращим чином її задовольнити. Вони досягли процвітання, спираючись на інтелектуальний капітал. У зв'язку з цим особливий інтерес представляє дослідження теоретичних аспектів впливу інтелектуального капіталу на процес формування стійкої конкурентної переваги

Тема дослідження стає особливо, актуальною, оскільки вітчизняні фірми знову поставлені в жорсткі умови і змушені. долати наслідки глобальної фінансово-економічної кризи 2008 року. Необхідно відзначити, що в даний час вітчизняна економічна наука тільки; формує свій погляд на теорію конкурентної переваги і теорію інтелектуального капіталу: деякі-їх аспекти досліджені недостатньо повно, що не оскільки вітчизняні фірми знову поставлені в жорсткі умови і змушені. долати наслідки глобальної фінансово-економічної кризи 2008 року. Необхідно відзначити, що в даний час вітчизняна економічна наука тільки; формує свій погляд на теорію конкурентної переваги і теорію інтелектуального капіталу: деякі-їх аспекти досліджені недостатньо повно, що не оскільки вітчизняні фірми знову поставлені в жорсткі умови і змушені. долати наслідки глобальної фінансово-економічної кризи 2008 року. Необхідно відзначити, що в даний час вітчизняна економічна наука тільки; формує свій погляд на теорію конкурентної переваги і теорію інтелектуального капіталу: деякі-їх аспекти досліджені недостатньо повно, що не

<sup>1</sup> Досвід конкуренції в Росії: причини успіхів і невдач / кол. авторів; автор проекту та координатор досліджень А. Ю. Юданов. -2-е изд., Перераб. і доп. - М.: КНОРУС, 2008. - С. 34-36



2 Портер М. П'ять смертних гріхів стратега // Секрет фірми. - 2004. - №20 (59) - С. 60 систематизовані, практично не існує теоретичних напрацювань, які виявлятимуть взаємозв'язок даних концепцій.

Ступінь наукової розробленості проблеми. На етапі становлення концепції конкурентних переваг на макрорівні значний внесок в її розвиток внесли роботи меркантилістів (Ж. Бодена, Т. Мена, А. Монкретьєна, А. Л; Ордин-Нащокін, І. Т. Посошкова, Г. Скаруффі, У. Стаффорда і ін.), В. В. Леонтьєва, Дж. С. Мілля, Б. Оліна, Д. Рікардо, П. Самуельсона, А. Сміта, Г. Хаберлера, Е. Хекшера. Основоположником сучасної концепції конкурентних переваг став Мі Портер, який ввів саме поняття конкурентної переваги і, змістив акцент в його дослідженні з макро- на мікрорівень. Надалі, концепція конкурентних переваг на рівні фірми була розвинена ^ в працях як зарубіжних вчених (Г. Ассель, Дж. Барні, Д. Дейем, Ж. Ж. Ламбеном, Дж. О'Шонессі), так і вітчизняних (Г. Л. Азоев, А. Г. Андрєєвим, М. І. Гельвановській, Е. А. Гершанович,

А. І. Кунаєва, А. І. Мамровим, С. В. Никифорової,

Л. Н. Сафіулліним, Н. З. Сафіулліним, Р. А. Фатхутдіновим, А. Ш. Хасанова, А. П. Челенковим, А. Ю. Юданова, Н. С. Яшиним і ін.). Багато хто з перерахованих вище авторів чималу увагу приділяли вивченню категорій, взаємопов'язаних з конкурентною перевагою (конкуренція, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність).

У вітчизняній літературі питання конкурентних переваг стали розглядатися порівняно недавно, так як, необхідності їх вивчення- в рамках планової економіки не було. Зараз у російських вчених є можливість вивчати вже накопичений досвід інших країн і адаптувати його до існуючих в нашій країні економічних умов.

В результаті запозичення із зарубіжних джерел багатьох понять теорії конкурентної переваги сталося ототожнення взаємопов'язаних категорій і склалися їхні неоднозначні трактування.

На сучасній стадії розвитку концепції конкурентних переваг вчені прийшли до розуміння, того, що фірма повинна прагнути до формування стійкої конкурентної переваги на довгострокову перспективу. На наш погляд, найближче до розуміння суті та властивостей підійшли теоретики ресурсної концепції Р. Аміт, Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Р. М. Грант, Д. Дж. Колліз, С. А. Монтгомері, Е. Пентроуз, М. Петераф, К. К. Прахалад, Р. П. Рамелт, А. Сміф, Д. Тіс, Дж. Фей, Г. Хамел, Р. Г. Хаммермеш, П. Дж. Шумейкер і інші.

Гіпотеза дисертації полягає в тому, що основою стійкої конкурентної переваги фірми може бути інтелектуальний капітал. Теорія інтелектуального капіталу фірми отримала розвиток в роботах як зарубіжних - Е. Брукінг, К.-Е. Свейбі, П. Страссман, Т. Стюарта - так і вітчизняних вчених: В: Л. Абрамова, Н. В. Алтухова, А. Л. Гапоненко; А. В? Еліна, І. Е. Елінощ І: Іванюк, В. С. Катькало, А. Н. Козирева, А. М. Макарова, В. А. Скворцової, А. П. Панкрухіна, І. І. Просвірін, а також в роботах інших вчених, присвячених досліджуваній тематиці.

Вивчення стійкості конкурентної переваги на базі інтелектуального капіталу актуально з огляду на те, що в останні десятиліття на перший план виходить вплив нематеріальних ресурсів на конкурентоспроможність підприємств. Одним з найбільш перспективних напрямків в дослідженні їх є концепція інтелектуального капіталу. «Інтелектуальний капітал в більшій мірі, ніж фізичні активи або фінансовий капітал стає стійким конкурентним про перевагою». Між провідними країнами та фірмами наростає

3 Гапоненко А.Л. Інтелектуальний капітал // Інтелектуальний капітал: стан, проблеми, перспективи. Збірник матеріалів Наукової конференції «Інтелектуальний капітал організації - ключ до розвитку і зростання економіки». Упоряд. і науковий редактор Т. М. Орлова. - М.: ЦЕМІ РАН, 2004. - 5 боротьба за інтелектуальне лідерство, і постійно зростаюча значущість інтелектуального капіталу відображає все більшу залежність фірми від нематеріальних ресурсів.

Актуальність і недостатня теоретична проробка проблеми стійкої конкурентної переваги і його формування на основі інтелектуального капіталу фірми визначили напрям дослідження і зумовили вибір теми дисертаційної роботи.

Відповідність теми дисертації вимогам паспорта спеціальностей ВАК. Дослідження виконано \* в рамках спеціальності 08.00.01 - Економічна теорія: п. 1.2. «Цього товару, теорія конкуренції і «антимонопольного регулювання» відповідно до паспорта-спеціальностей (з економічних наук).

Мета дисертації полягає в обґрунтуванні процесу формування стійкої конкурентної переваги на основі інтелектуального капіталу.

Для досягнення поставленої мети визначені наступні завдання:

- провести аналіз становлення і еволюції концепції конкурентної переваги фірми в економічній теорії; розмежувати основні стадії еволюції поняття «конкурентна перевага»; в процесі еволюції прослідкувати взаємозв'язок виділених вченими конкурентних переваг з інтелектуальним капіталом фірми;

- обґрунтувати специфіку категорії «конкурентна перевага фірми» і основні властивості даного поняття;

- розкрити економічний зміст категорії «конкурентна перевага»; систематизувати і доповнити понятійний- апарат в області конкурентної переваги, уточнити зміст поняття;

- дослідити систему взаємопов'язаних категорій: «конкуренція», «конкурентна стратегія», «конкурентоспроможність» на рівні фірми;

144 с. URL: <http://www.koismTags.ru/science/actions/int-2004.php> (дата звернення: 05.01.2009). 6

- виявити роль інтелектуального капіталу у формуванні ■ конкурентної переваги фірми в умовах монополістичної: конкуренції та олігополістичного ринку;

- проаналізувати процес формування стійкої конкурентної переваги на основі інтелектуального капіталу;

- розглянути шляхи формування стійких конкурентних переваг фірми в російській економіці.

**Предметом дослідження** є конкурентна перевага як форма економічних відносин, що виявляється в визнаному потребителем'превосходстве фірми щодо прямого конкурента в якій-небудь сфері діяльності по-створенні цінності для споживача на певному географічному ринку або його сегменті в певний момент часу\*.

**Об'єктом, дослідження** є процес формування стійкої конкурентної переваги фірми на основі інтелектуального> капітал а.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, праці провідних російських і зарубіжних вчених, присвячені концепції конкурентного'Преимущества і теорії інтелектуального капіталу.

Всебічний аналіз досліджуваної теми визначив багатоаспектний характер методології дослідження, необхідність використання ряду специфічних методів і прийомів; взаємно доповнюють один одного, в тому числі історичного, системного, категоріального, гіпотезно-дедуктивного, порівняльного, методів графічного, відображення функціональних залежностей і схематичного подання аналізованих категорій та інших.

Інформаційною базою дослідження є дані Федеральної служби державної статистики Російської Федерації, а також статистичні дані, опубліковані у вітчизняних та зарубіжних періодичних виданнях.

Наукова новизна дисертаційної роботи, що є предметом захисту, полягає в наступному:

- 1) дано авторське теоретичне обґрунтування еволюції концепції конкурентних переваг; ключовим моментом є виділення трьох основних стадій, які відображають трансформацію теоретичних основ практичного підходу економічних суб'єктів до самого процесу формування своїх конкурентних переваг: перехід від активного використання природних переваг до використання штучно створюваних переваг на основі елементів

інтелектуального капіталу, поступове зміщення акценту з тимчасових, ненадійних конкурентних переваг до стійким;

2) проведено аналіз категорії \* «конкурентна перевага фірми», виділені три основних властивості конкурентної переваги, представлено їх авторське бачення: відносність конкурентної переваги обумовлена необхідністю виконання двох одночасних обов'язкових умов його існування: перевага над конкурентом має в той же час бути перевагою для споживача, причому перевагу щодо конкурента є результатом використання всіх складових інтелектуального капіталу фірми, а ревосходство в очах споживача поповнює споживчий капітал фірми; тимчасова циклічність конкурентної переваги обумовлена тим, що кожне перевагу має свій життєвий цикл, обмежений певним проміжком часу; підхід до даній властивості, запропонований автором, дозволяє уникнути розбіжності між традиційними фазами життєвого циклу і заходами щодо формування конкурентної переваги, рекомендованими фірмі в сучасній літературі; авторські етапи тимчасової циклічності збудовані відповідно до дій фірми по формуванню конкурентного 8 переваги: виявлення, створення, розвиток, досягнення і підтримання стійкості, утримання та відмова від конкурентної переваги; просторова локалізація конкурентної переваги обумовлена необхідністю обліку двох чинників: географічних кордонів переваги (конкурентна перевага на одному географічному ринку може не бути перевагою на іншому) і меж конкретних ринкових сегментів (фірма може мати конкурентну перевагу в одному сегменті ринку, але не мати в його інших);

3) запропоновано авторську формулювання поняття «конкурентна перевага фірми» як форми відображення конкурентних економічних відносин, яка проявляється у визнанні \* споживачем переваги фірми щодо прямого конкурента в якій-небудь сфері діяльності в створенні цінності для споживача на певному географічному ринку або його сегменті в, певний момент часу;

4)> виявлено місце конкурентної переваги ^ фірми в системі взаємопов'язаних категорій: в процесі конкуренції фірма за рахунок

конкурентної стратегії досягає конкурентної переваги, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності фірми на ринку;

5) визначена роль інтелектуального капіталу як джерела (фактора) формування конкурентної переваги, фірми в умовах монополістичної \* конкуренції і олігополістичного ринку шляхом виявлення характерних для кожного з типів ринків джерел конкурентних переваг (диференціації та зниження витрат), і їх особливостей (відмінних споживчих властивостей, сервісу, реклами), що створюються за рахунок інтелектуального капіталу фірми;

б) розглянуто процес формування стійкої конкурентної переваги на основі інтелектуального капіталу, що відбувається в сім етапів: формування або ревізія інтелектуального капіталу фірми; розробка конкурентної стратегії на його основі; рутинне функціонування в рамках розробленої конкурентної стратегії; виявлення потенційних конкурентних переваг; створення одного або декількох конкурентних переваг в тих сферах діяльності фірми, де вона домоглася досконалості щодо конкурентів, і які створюють фундаментальну цінність для споживачів; розвиток фірмою конкурентної переваги; досягнення і підтримка стійкості конкурентної переваги - при досягненні стійкості процес його формування) закінчується, і далі відбувається повернення на перший етап,

7) розглянуто шляхи формування стійких конкурентних переваг фірми в російській економіці: виявлення існуючої чи перспективної потреби і розробка заходів щодо її задоволенню; генерація ідей, що стосуються різних характеристик продукту, легкості його використання; проведення правильного сегментування ринку і визначення вірного потенційного споживача; створення «унікальної пропозиції», що не має аналогів на ринку; правильне позиціонування продукту за допомогою проведення грамотного аналізу ринку; завоювання переваги \* потенційних споживачів шляхом індивідуалізованого підходу; створення високої споживчої цінності продукту; розробка детально продуманої маркетингової програми просування продукту, створення і просування бренду на ринок; зниження витрат за рахунок підвищення рівня

застосовуваних технологій; вдосконалення системи збуту продукту; розробка і використання оригінальних технологій при створенні продукту; впровадження систем якості; зміцнення партнерських відносин зі споживачами продукту; формування у свідомості споживача так званого «усвідомленого якості» продукту або торгової марки за рахунок роз'яснення споживачеві достоїнств продукту і так далі.

10

Теоретична і практична значущість дослідження? полягає в тому, що висновки, пропозиції та рекомендації, що містяться в дисертації, розширюють і поглиблюють теоретичні та методологічні засади формування стійкої конкурентної переваги фірми і можуть бути використані як в якості навчального та аналітичного матеріалу в навчальному процесі.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, двох розділів, що включають по три параграфів, висновків, списку використаних джерел, що включає 221 найменування. Обсяг роботи - 156 сторінок, включаючи 14 таблиць, 16 малюнків і 5 додатків.

В результаті маркетингові технології роботи з споживачами в Інтернеті залишаються мало вивченими і погано використовуваними ресурсами, що не дозволяє ефективно реалізувати актуальний і вельми значущий (з точки зору економічних результатів) маркетинговий принцип клієнтоорієнтованості. Ключовою проблемою в даному випадку залишається відсутність теоретичних моделей і практичних механізмів формування та ефективного використання інтернет технологій у маркетинговій діяльності компанії.

Рішення проблеми автор бачить в необхідності розробки методологічного підходу, заснованого на взаємозв'язку маркетингових можливостей інтернет технологій з споживчими якостями глобальної мережі і, на цій основі створення умов для підвищення клієнтоорієнтованості компаній.

Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних і методичних положень щодо підвищення клієнтоорієнтованості компаній за рахунок

використання маркетингових інтернет технологій, що сприяють формуванню лояльності клієнтів, а також їх практична апробація на прикладі російських авіакомпаній.

Відповідно до мети перед дослідженням були поставлені такі завдання:

- уточнити зміст основних понять інтернет маркетингу і досліджувати еволюцію наукових підходів до його розвитку; обґрунтувати клієнтоорієнтований підхід до формування інтернет технологій у маркетинговій діяльності компанії;

- розробити технологію споживчої, конкурентної і експертної оцінки клієнтоорієнтованості інтернет ресурсів компанії;

- запропонувати механізм позиціонування компаній за результатами їх маркетингової діяльності в Інтернеті;

- обґрунтувати інструменти обслуговування віртуальних споживачів / відвідувачів через сайт і інтернет магазин компанії за допомогою інструментів зворотного зв'язку;

- розробити маркетингові інтернет технології підвищення клієнтоорієнтованості компаній і провести їх апробацію на прикладі провідних операторів ринку пасажирських авіаперевезень РФ.

Об'єктом дослідження є інтернет ресурси компанії і їх використання в маркетинговій діяльності.

Предмет дослідження - клієнтоорієнтованість компаній в мережі Інтернет.

Методологічна основа дослідження базується на системному підході, який реалізований у вигляді структурного дослідження і інтегральної оцінки результатів маркетингової діяльності компанії в Інтернеті з визначенням пріоритетних завдань і технологій підвищення клієнтоорієнтованості інтернет ресурсів компанії. У дисертаційному дослідженні також використані: методи економічного і статистичного аналізу, кваліметрії, технології польового маркетингового анкетування, регресійного аналізу, бенчмаркінгу, позиціонування діяльності компаній і стратегічного планування.



Достовірність і обґрунтованість висновків рекомендацій і наукових положень, що містяться в дисертаційній роботі, підтверджується сучасним розвитком теорії інтернет маркетингу, узагальненням результатів робіт російських і зарубіжних вчених, обговоренням основних положень дослідження на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, використанням статистичних даних консалтингових і дослідницьких агентств (СканМаркет, Комкон, МАСМИ, РБК, ФОМ, Forrester Research, Jupiter Research, Mckinsey, Spylog), власними польовими дослідженнями автора.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в формуванні технологій оцінки та підвищення клієнтоорієнтованості інтернет ресурсів компанії на основі маркетингових можливостей глобальної мережі і системи зворотного зв'язку з відвідувачами сайтів та інтернет магазинів.

Найбільш важливі результати, що характеризують наукову новизну дослідження:

- уточнені і розмежовано поняття «присутності» і «представленості» компанії в мережі Інтернет, що дозволяють виділити клієнтоорієнтовані інтернет ресурси;

- проведена маркетингова класифікація інтернет ресурсів компанії, призначена для організації взаємодії з покупцями з метою підвищення клієнтоорієнтованості бізнес процесів обслуговування;

- обґрунтований особливий статус користувача сайту як значимої мети інтернет маркетингу на відміну від офф-лайн бізнесу, де відвідувач є джерелом непродуктивних витрат;

- побудована клієнтоорієнтована модель інтернет ресурсів компанії, що включає веб-сайт, он-лайн магазин і зворотний зв'язок, з систематизацією та описом її маркетингових можливостей у формуванні лояльності інтернет клієнтів;

- обґрунтована технологія оцінки клієнтоорієнтованості сайту компанії на основі інтегральної оцінки системи показників споживчих властивостей інтернет ресурсів компанії;

- розроблено матрицю і механізм позиціонування сайтів компаній, що дозволяють встановити пріоритети розвитку їх інтернет ресурсів. Практична значимість дослідження полягає в можливості широкого використання запропонованих технологій підприємствами, що оперують на віртуальному ринку, з метою поліпшення результативності ринкової діяльності, підвищення клієнтоорієнтованості компаній і лояльності клієнтів. В ході дослідження розроблено пропозиції стосовно ринку пасажирських авіаперевезень:

- визначені стратегічні напрямки діяльності найбільших російських авіакомпаній в мережі Інтернет;

- визначено перелік затребуваних додаткових послуг для впровадження в інтернет пропозицію російських авіакомпаній;

- запропонований комплекс заходів щодо підвищення клієнтоорієнтованості інтернет ресурсів ВАТ «Аерофлот».

Апробація результатів дослідження проведена в процесі оцінки клієнтоорієнтованості інтернет ресурсів найбільших російських авіакомпаній. На підставі проведених досліджень розроблено рекомендації щодо підвищення клієнтоорієнтованості сайту ВАТ «Аерофлот», які були прийняті до 6 використання в діяльності компанії. Розроблена методика оцінки клієнтоорієнтованості сайтів компаній використовувалася автором в рамках виконання державного контракту з Федеральним агентством з науки та інновацій РФ «Маркетинговий аналіз ринків нанопродуктов» № 01.647.11.2010 від 24.11.2008 р Положення і результати дисертаційної роботи неодноразово доповідалися в 2002-2010 рр. на міжнародних та всеукраїнських конференціях і семінарах.

Публікації. За темою дисертації опубліковано 11 наукових статей і програма навчальної дисципліни «Електронний маркетинг» загальним обсягом 2,9 д.а., в тому числі 2 статті в рецензованому науковому журналі, рекомендованому Вищою атестаційною комісією.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Дослідження підходів до розуміння поняття «конкуренція» та «конкурентна перевага»

В еволюції концепції конкурентних переваг умовно виділені три основних стадії, кожна з яких включає по декілька етапів. Всі етапи першої стадії проходять в рамках теорії міжнародної торгівлі, і в якості економічного суб'єкта, котрий завойовує перевага, виступає країна. Характерною рисою є використання головним чином історично сформованих переваг, які не потребують розвитку факторів виробництва. Науковим результатом даної стадії слід вважати зародження поглядів на нове джерело конкурентної переваги - інтелектуальний капітал, теорія якого більш детально розглядається нами у другому розділі дисертаційної роботи.

На другій стадії розвитку концепції конкурентних переваг акцент зміщується з макрорівня на мікрорівень і відбувається якісний стрибок: конкурентні переваги досягаються не за рахунок наявних \* ресурсів, а формуються фірмою навмисно. Кошти, виділені конкурентні переваги ще не розглядаються у взаємозв'язку з інтелектуальним капіталом, однак, вже можуть бути віднесені до того чи іншого становить його елементу: людському, організаційного або споживчому капіталу. Починаючи з цієї стадії, простежується розгляд вченими складових частин інтелектуального капіталу у взаємозв'язку з конкурентною перевагою фірми.

В рамках даної стадії виділяються два основні підходи до вилучення конкурентної переваги з зовнішньої і внутрішньої середовища фірми. Однак, на наш погляд, формування конкурентної переваги, що реалізується у

зовнішньому середовищі, відбувається саме у внутрішньому середовищі фірми. Крім дослідження конкурентних переваг, заснованих на створюваних фірмою ключових компетенціях, ряд вчених виділяє конкурентні переваги, на наш погляд, співвідносяться з тим чи іншим елементом інтелектуального капіталу фірми і дозволяють зробити висновок про те, що особливе значення на даному етапі розвитку набуває інтелектуальний капітал як фактор конкурентних переваг.

Третя стадія еволюції досліджуваної концепції ознаменована необхідністю досягнення фірмою не тимчасового, а стійкої конкурентної переваги. І на цьому етапі інтереси вчених звернулися так само до внутрішньому середовищі фірми і її ключовим компетенцій. Ми вважаємо, що з точки зору інтелектуального капіталу ключові компетенції ґрунтуються на сукупності людського та організаційного капіталу і мають результатом збільшення споживчого капіталу фірми. У той же час, людський, організаційний та споживчий капітали є складовими частинами інтелектуального капіталу фірми, тобто, ключові компетенції не тільки базуються на інтелектуальному капіталі фірми, але, і вносять свій внесок в його розвиток. Тому інтелектуальний капітал може виступати в якості унікальної сукупності ресурсів і здібностей, на яких ґрунтуються ключові компетенції фірми і бути основою стійкої конкурентної переваги фірми. На наш погляд, дана \* взаємозв'язок дозволяє говорити про формування стійких конкурентних переваг на базі інтелектуального капіталу.

Отже, три стадії еволюції концепції конкурентних переваг відображають трансформацію практичного підходу економічних суб'єктів до самого процесу формування своїх конкурентних переваг. Процес еволюції концепції конкурентних переваг, на наш погляд, має дві характерні риси:

- перехід від активного використання природних переваг на першій стадії еволюції – до використання штучно створюваних переваг на основі елементів інтелектуального капіталу на другій і третій стадіях;

- зміщення акценту з тимчасових і ненадійних конкурентних переваг до стійким.

Ми відзначаємо, що ступінь стійкості конкурентної переваги зростає при переході від «традиційних» переваг, заснованих на матеріальних ресурсах, до «нових» пріоритетами на основі інтелектуального капіталу фірми.

Концепція конкурентної переваги в даний час продовжує еволюціонувати, знаходячи розвиток в теоретичних дослідженнях і застосування в практичній діяльності. Відзначимо, що в сучасній літературі немає загальноприйнятого визначення, повністю розкриває сутність конкурентної переваги: Однак аналіз, поняття конкурентної переваги дозволяє нам зробити висновок про те, що при визначенні його сутності, необхідно враховувати такі властивості конкурентної переваги як відносність, тимчасова циклічність і просторова локалізація.

Відносність конкурентної переваги проявляється в тому, що фірма вступає в економічні відносини одночасно і з споживачами, і з конкурентами. Для володіння перевагою фірма з яких-небудь параметрами повинна бути краще конкурента. Разом з тим надзвичайно важлива затребуваність даних параметрів споживачами, в іншому випадку створюється перевага стає безуспішним. Взаємодія, фірми зі споживачами полягає в гармонізації пропозиції компанії і споживчого попиту, своєчасному передбаченні змін в уподобаннях споживачів. Створення пропозиції, яке, на думку фірми, буде привабливим для покупця, є однією з найважливіших проблем, що вирішуються при досягненні конкурентних переваг. Платоспроможний попит споживача буде наслідком наявності конкурентної переваги фірми,

Тимчасова циклічність конкурентної переваги має місце в силу того, що будь-яка конкурентна перевага існує на певному часовому інтервалі діяльності фірми, що починається в момент виявлення конкурентної переваги і закінчується прийняттям рішення про відмову від нього. Тимчасова циклічність, будучи властивістю конкурентної переваги, в свою чергу, дозволяє простежити етапи формування його стійкості.

Нами запропоновано новий підхід до тимчасової циклічності конкурентної переваги, заснований на співвіднесенні життєвого циклу конкурентної переваги і сформованого алгоритму дій фірми, за його формування. Подібний підхід дозволяє уникнути розбіжності між традиційними фазами життєвого циклу і заходами щодо формування конкурентної переваги, рекомендованими фірмі в сучасній літературі. Авторські етапи тимчасової циклічності збудовані на основі дій, які фірма робить при формуванні своєї конкурентної переваги: виявлення, створення, розвиток, досягнення і підтримання стійкості, утримання та відмова від конкурентної переваги фірми.

Життєвий цикл конкурентної переваги традиційно, вибудовується аналогічно життєвого циклу фірми. На наш погляд, це не зовсім вірно, оскільки терміни, які використовуються для опису життєвого циклу економічного суб'єкта (зокрема «прискорення зростання» і «уповільнення зростання») не відповідають відносному поняттю, в якості якого виступає конкурентну перевагу. Тому ми пропонуємо новий підхід до розгляду тимчасової циклічності конкурентної переваги шляхом співвіднесення дій фірми по формуванню стійкого переваги з його традиційним життєвим циклом.

Необхідність обліку просторової локалізації у визначенні конкурентної переваги фірми обумовлена двома факторами: по-перше, географічними, межами переваги (конкурентна перевага на одному географічному ринку може не бути перевагою на іншому), а по-друге, межами конкретних ринкових сегментів (цілком можлива ситуація, коли фірма має конкурентну перевагу в одному сегменті ринку, але не має в його інших).

Таким чином; при визначенні конкурентної переваги фірми, необхідно враховувати його наступні властивості: відносність конкурентної переваги, яка виявляється при вступі фірми в економічні відносини з конкурентами і споживачами, причому перевагу щодо конкурента є, результатом використання всіх складових інтелектуального капіталу фірми, а перевага в очах споживача, поповнює споживчий капітал фірми; тимчасову циклічність конкурентної

переваги, яка має місце внаслідок того, що перевага змінюється відповідно до його життєвим циклом і життєвим циклом фірми; просторова локалізація, націлена на необхідність врахування меж конкретних ринкових сегментів, а також географічних кордонів переваги.

Виходячи з вищесказаного, конкурентна перевага фірми - це форма відображення конкурентних економічних відносин, що виявляється в усвідомленні споживачем переваги фірми щодо прямого конкурента в якій-небудь сфері діяльності, у створенні цінності для споживача, на певному географічному ринку або його сегменті в певний момент часу. При формуванні стійкої конкурентної переваги фірма повинна орієнтуватися як на споживчий попит, так і на майбутні потреби споживачів, і, можливо, визначати ці потреби. Розгляд з позицій системного підходу таких категорій, як конкуренція», «конкурентна стратегія», «конкурентоспроможність» у взаємозв'язку з конкурентною перевагою дозволяє нам виявити місце даного поняття в системі даних категорій і розкрити його сутність.

На наш погляд, категорії «конкуренція», «конкурентна стратегія фірми», «конкурентна перевага фірми», «конкурентоспроможність фірми» утворюють цілісну систему. Всі елементи цієї системи знаходяться в тісному, взаємозв'язку і мають місце при вступі фірми в конкурентні відносини з іншими, фірмами на певному ринку або його сегменті. Структуру цієї системи ми вибудовуємо в такий спосіб: в процесі конкуренції фірма за рахунок конкурентної стратегії досягає конкурентної переваги, яке, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Вибудовуючи систему взаємопов'язаних категорій з точки зору фірми, на наш погляд, не можна ставити в один ряд поняття «конкуренція», що має на увазі економічний процес, в якому бере участь певна кількість фірм, і поняття «конкурентна перевага», «конкурентна стратегія» і «конкурентоспроможність», що відображають фактичну наявність переваги; здатності фірми конкурувати і певні сукупності дій (конкурентна стратегія), властиві самим конкуруючим фірмам. Взаємодія між елементами вибудовується нами системи здійснюється

на основі прямих і зворотних зв'язків. Прямий зв'язок між елементами автор простежує, визначаючи конкуренцію як суперництво між фірмами за вигідніші умови виробництва і платоспроможний попит споживача, що ведеться на доступних даними фірмам ринках або сегментах ринку, яке має на меті отримання прибутку. Щоб взяти участь в цьому економічному процесі, фірма повинна обрати конкурентну стратегію. Конкурентна стратегія розглядається нами як сукупність дій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги на ринку або його сегменті. Термін конкурентоспроможність автор визначає як здатність фірми успішно конкурувати з іншими господарюючими суб'єктами на ринку.

Вважаємо, що у взаємозв'язку 'з конкурентною перевагою конкурентоспроможність визначається як результат наявності конкурентної переваги, а конкурентна стратегія - як один з зумовлюють факторів конкурентної переваги, як сукупність дій, спрямованих на досягнення сталої переваги перед конкурентами. Зворотній зв'язок між елементами-даної системи також має місце. Наприклад, в разі, коли на конкурентоспроможність фірми впливають зовнішні чинники і фірма, отримуючи сигнал про це, змінює свою конкурентну стратегію. Термін конкурентоспроможність автор визначає як здатність фірми успішно конкурувати з іншими господарюючими суб'єктами на ринку.

Формування стійкої конкурентної переваги можливо, згідно ресурсного підходу, завдяки наявності у фірми набору ресурсів та здібностей, які, будучи причиною недоступних суперникам економічних рент, визначають конкурентні переваги даної фірми. Кожна фірма володіє певним набором ресурсів, однак не всі ресурси мають однакову значимість або потенціалом для того, щоб дати, фірмі стійку конкурентну перевагу. Дослідивши різні параметри ресурсів, ми приходимо до висновку про те, що в основі стійкої конкурентної переваги повинен лежати «цінний ресурс» фірми, що має недосконалу мобільність, довговічність, неможливість імітації або заміщення, непрозорість і рідкість. Таким чином, тимчасові і ненадійні конкурентні переваги відрізняються від



стійких тим, що не мають достатніх ресурсів для їх збереження протягом довгого часу.

## **1.2. Види та джерела конкурентних переваг**

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства, в тому числі й авіатранспортної галузі, стикаються з різними аспектами функціонування в ринковому середовищі. Найважливішою характеристикою ринкової форми господарювання є конкуренція.

Поняття конкуренції неоднозначно, внаслідок цього існує безліч його визначень. Законодавство України трактує цей поняття як змагальність господарюючих суб'єктів, при якій їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товаром ринку.

Перші спроби дослідження конкуренції були зроблені в 18 столітті А. Смітом в фундаментальній праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» [45]. У своїй роботі А. Сміт охарактеризував конкуренцію як «очевидну і просту систему природної свободи», яка імовірно повинна врівноважувати приватні інтереси і економічну ефективність. Сміт ввів поняття «невидимої руки», яке згодом використовувалося економістами для опису автоматичного механізму регулювання конкурентного ринку.

З розвитком економічних відносин предметом дослідження були поняття, види і механізми конкуренції. В 19-му столітті такі вчені як А. Маршалл, Ф.А. Хайек, Й. Шумпетер, Е. Чемберлін, Л. П. Лернер, Д. Робінсон, А. Курно, К. Віксаль і ін. внесли значний вклад в вивчення проблем конкуренції.

Розробка А. Маршаллом теорії аналізу часткового і довгострокового рівноваги сприяла розвитку основ монополістичної моделі конкуренції, що зумовило переорієнтацію від однофакторного уявлення конкуренції (ціна товару) до багатофакторного. Така зміна поглядів привела до розвитку теорії споживчого вибору і теорії корисності, в основі яких лежить припущення про те, що споживачі ведуть себе раціонально в спробі максимізувати задоволення

своїх потреб. Одночасно з розвитком цих теорій А. Маршалл, А. Пігу і інші вчені досліджували питання виробництва і, в зокрема, - ефективності використання виробничих ресурсів, що призвело до становлення теорії виробництва фірми.

20-е століття стало століттям розвитку і ускладнення економічних відносин, коли жорсткість конкуренції між підприємствами призвело до появи нових термінів - «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», «конкурентна стратегія».

Конкурентоспроможність - економічна категорія, яка характеризується сукупністю інтегральних та диференціальних властивостей різних об'єктів економічної діяльності підприємств. Різні автори пропонують різноманітні її трактування.

Авторитетні вчені в області дослідження конкуренції висловлюють думку, що на даний момент не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності. Для фірм конкурентоспроможність означала можливість конкурувати на світовому ринку при наявності глобальної стратегії. Для багатьох конгресменів конкурентоспроможність означала позитивний зовнішньоторговельний баланс. Для деяких економістів конкурентоспроможність означала низькі виробничі витрати на одиницю продукції, наведені до обмінним курсом. Споры навколо конкурентоспроможності тривають і по сей день. [17, 28].

В даний час можна виділити три наукових центри, що активно розробляють дані проблеми.

Найбільш авторитетною є Гарвардська школа бізнесу (М. Портер, А. Чандлер, М. Енрайт і ін.). До заслуг її представників можна віднести внесок в вивчення проблем вимірювання конкурентоспроможності галузей, підприємств і виробів, стратегічне управління компанією в конкурентній середовищі і ін. Найбільших успіхів їм вдалося досягти в розробці проблем міжгалузевої конкуренції.

Основу іншої школи складають наукові центри Японії, представлені

університетами Токіо, Мейджі, Хітоцубасі. Представники даної школи (Х. Кобохсі, Х. Такеучі, Т. Ногучі і ін.), що займаються вивченням проблем нецінової конкуренції і спільного з конкурентами просування продукції з метою захоплення нових географічних ринків збуту.

Можна також виділити європейську школу, наукові центри якої розташовані в Австрії, Данії, Швеції, Швейцарії, Німеччини, Італії. Її представники (І. Ансофф, Й. Йохансон, Л. Браун, Б. Карлофф, М. МакДоналд) розробляють моделі проамериканського характеру, що описують конкурентну поведінку компаній.

Внаслідок відсутності явних конкурентних відносин в економіці радянського періоду належного уваги в нашій країні цим питанням не приділялося. Становлення ринкових відносин призвело до усвідомлення актуальності проблеми конкуренції та появи робіт українських вчених, присвячених розгляду цієї проблеми.

Термін «конкурентна перевага» з'являється з розвитком і ускладненням конкурентних відносин і відображає характеристики переваги фірми, марки або товару щодо конкурентів в конкурентній боротьбі. Такі властивості можуть ставитися як до вихідного товару, так і до додаткових послуг, формам виробництва і збуту, специфічним для фірми і товару. В основі конкурентного переваги лежить досвід роботи компанії в даній сфері діяльності, професіоналізм, недоступний по яким - або причин конкурентам.

Важливою величиною, визначальною позицію фірми в галузі, є сфера конкуренції або широта цілі, на яку орієнтується підприємство в рамках своєї галузі. Пов'язано це в першу чергу з тим, що в більшості галузей різні види продукції сегментовані, існують різні канали збуту і різні типи покупців. Відповідно з цими особливостями формуються і джерела конкурентної переваги.

В економічній літературі прийнято розглядати конкурентоспроможність в аспекті понять «конкурентна перевага» і «конкурентна позиція».

Термін «конкурентна перевага» відображає ті характеристики,

властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами [28]. Конкурентна позиція же є відображенням займаної фірмою частки ринку. Дане поняття більш вузьке, воно не відображає інші сторони діяльності фірми.

Конкурентоспроможність є значно більш широким поняттям, що визначає здатність фірми прогнозувати своє майбутнє, випускати конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати за рахунок цього достатній для нормального розвитку прибуток [13].

Конкурентоспроможність фірми залежить від конкретних умов, що складаються на тому чи іншому ринку (стан ринку, його доступність, вид товару, умови продажів і платежу). Разом з тим конкурентоспроможність - поняття комплексне, що припускає кілька рівнів конкурентної переваги.

М. Портер визначає конкурентоспроможність фірми як її здатність виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними конкуруючими суб'єктами [48]. У своїй роботі велике значення Портер відводить досягненню і збереженню фірмою в протягом невизначеного періоду часу певної конкурентної позиції. Як джерела підвищення конкурентоспроможності він розглядає чітке розмежування операційної діяльності і стратегічних дій.

За думкою М. Портера, фірма може володіти двома типами конкурентної переваги [48]. У статті « Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance » він називає такі їх типи: зниження витрат і здатність пропонувати покупцеві щось відмінне від конкурентів. Таким чином, конкурентна перевага, що визначає позицію підприємства в галузі, полягає або в здатності фірми розробляти, випускати і продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж у конкурентів, або в здатності забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю в вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. У першому випадку фірма отримує більший прибуток, продаючи товар по такій же ціні, що і конкуренти. У другому випадку, при рівних з конкурентами витратах велику прибуток фірмі дає диктат більш високою по порівнянню з конкурентами ціні.

Доцільність проходження стратегії лідерства в витратах визначається такими параметрами ринку як: рівень ринкової влади споживачів і еластичність попиту по ціні, ступінь стандартизації продукції, доступ до джерел дешевого сировини. Володіння таким типом конкурентної переваги дає можливість фірмі або витягувати додатковий прибуток, або вести конкурентну боротьбу, знижуючи ціну товару.

Стратегія широкої диференціації ґрунтується на здатності виробника пропонувати споживачам щось особливе, відмінне від товарів вироблених конкурентами і передбачає існування у споживача високою цінності відмінних характеристик товару. Така конкурентна перевага є більш стійкою, ніж стратегія лідерства в витратах, внаслідок складності копіювання його конкурентами. Перевага над останніми в даному випадку досягається формуванням в очах споживача відмінної образу товару, який спонукає відмовлятися від цінового порівняння з іншими товарами. Відповідальним моментом в реалізації даної стратегії є акцентування на тих характеристиках товару, які представляють найбільшу цінність для покупця. У разі неправильного визначення таких властивостей товару відмінність в ціні може виявитися більш важливим фактором в порівнянні з неціновими характеристиками.

Фірма може будувати свою діяльність на основі одної з цих переваг, однак теоретично можливо успішне функціонування на основі та зниження витрат і диференціації при умови високого рівня управління на всіх рівнях.

Джерелом конкурентних позицій по Портеру виступають:

- безліч вироблених галузю товарів і послуг (орієнтація фірми на широкий асортимент що випускаються товарів і надаваних послуг);
- обслуговування всіх, або більшої частини потреб груп покупців;
- сегментування споживачів в відповідно зі способами доступу до них.

Обмежені в ресурсах фірми як правило використовують в своїй діяльності стратегії фокусування, засновані на орієнтації виробника або на унікальність пропонованого товару, або на лідерство по витратах в рамках

окремих сегментів ринку.

Стратегія оптимальних витрат передбачає як диференціацію, так і лідирування в витратах. Дотримання даної стратегії можливо тільки при високому рівні управління фірмою. Така стратегія найбільш ефективна в умовах розвинених галузевих ринків, коли диференціація продукції є нормою, а для споживачів мають значення як особливі споживчі властивості, так і ціна.

Стратегія компанії визначається структурою галузі і конкурентною перевагою, яким дана компанія володіє. Наявність конкурентних переваг являє собою важливий фактор успіху в конкурентній боротьбі. Унікальність конкурентних стратегій також є найважливішим показником успіху компанії, зміцнення її стратегічних позицій. У своїх працях Портер представив підхід до систематизованого вивчення різних видів діяльності і їх зв'язку з конкурентною перевагою, який був названий їм «ланцюжок цінностей».

Фірма, яка функціонує в конкурентній середовищі, виконує якусь сукупність взаємопов'язаних дій. Ланцюжок цінностей дозволяє розділити всю діяльність підприємства на кілька категорій (рис.1.1).

Допоміжна діяльність фірми	Інфраструктура фірми (планування, фінансова діяльність тощо) Управління людськими ресурсами Розвиток технології Постачання					Цільовий прибуток фірми
Основна діяльність фірми	Забезпечення поставок сировини тощо	Випуск продукції	Забезпечення збуту продукції	Маркетинг і продаж	Післяпродажне обслуговування	

Рис.1.1. Ланцюжок цінностей фірми

*Джерело: [14]*

Ці дії становлять основу конкурентного переваги підприємства або в диференціюванні цін, або в вартості продукції. Аналіз унікальності видів

діяльності і «ланцюжка цінностей» дозволяє визначити ефект впливу конкурентних переваг фірми на ефективність її стратегії.

Як конкурентна, так і корпоративна стратегії стосовно до окремої галузі стосуються структури галузі і конкурентної переваги. Розгляд же цих питань в контексті корпоративної організації різниться.

Корпоративна стратегія пов'язана з визначенням позиції в галузі, так само як і самої галузі. З точки зору конкурентного переваги основний питання на корпоративному рівні пов'язаний з розвитком конкурентних переваг певних напрямків бізнесу або диверсифікацією бізнесу.

Утримання конкурентної переваги, та перетворення її у стійку, є складною задачею, і виконання її обумовлено трьома групами факторів:

- джерело конкурентного переваги;
- кількість наявних у фірми явних джерел конкурентної переваги;
- постійна модернізація виробництва і інших видів діяльності.

З точки зору джерела конкурентні переваги підрозділяються на переваги низького і високого порядку. До переваг низького порядку відносяться такі переваги, які можуть з легкістю експлуатуватися і конкурентами (дешева робоча сила і джерела дешевого сировини, ефект масштабу, проходження конкурентам і ін.). Переваги високого порядку засновані на винятковості (технологія, патент, імідж, диференціація і ін.) і забезпечують більш стійкі позиції фірми в довгостроковій перспективі. Однак формування таких переваг вимагає значних інвестицій в НДДКР, маркетинг, розвиток персоналу та модернізацію виробничих потужностей, а також наявність високоефективної системи менеджменту.

Кількість наявних у фірми явних джерел конкурентних переваг є фактором, що визначає успішність її діяльності на даний момент і в перспективі. Аналіз діяльності фірм, успішно функціонують на ринку в протягом тривалого періоду часу, показує загальну для них тенденцію до прагненню сформувати найбільшу кількість конкурентних переваг по всьому відтворювальному ланцюжку.

Третім фактором збереження конкурентних переваг виступає постійне вдосконалення всіх видів діяльності. Фірма повинна створювати нові переваги, по меншій мірі з такою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні. Надія на неуспіх нової технології, яка застосовується конкурентом, ігнорування нового сегмента ринку або каналу збуту - явні ознаки того, що конкурентна перевага вислизає [11].

Більш систематизовані погляди на конкурентну і корпоративну стратегію, питання стратегічного планування і досягнення конкурентних переваг

У моделі ромба Портер акцентує увагу на вплив розташування на конкуренцію. Це вплив графічно представлено в вигляді ромба, гранями якого є: параметри факторів виробництва і інфраструктури, параметри попиту на продукцію фірм всередині країни, родинні та підтримують галузі, стратегія фірм, їх структура і суперництво.

Параметри факторів виробництва є визначальними порівняльні конкурентні переваги фірми. Сюди відносяться фізичні, грошові, людські, наукові ресурси, інфраструктура. Фактори виробництва підрозділяються з точки зору стійкості створюваних ними конкурентних переваг на основні і розвинені. До основним чинникам ставляться об'єктивно існуючі природні умови і ресурси конкретної країни.

Розвинені фактори вимагають значних витрат на своє розвиток, вони важкодоступні, однак здатні забезпечити більш стійкі конкурентні переваги.

Фактори конкурентних переваг класифікуються також на загальні та спеціалізовані. Загальні чинники конкурентних переваг можуть використовувати в своїй діяльності багато фірми в рамках найрізноманітніших галузей, що не може розглядатися як стійке конкурентна перевага. Застосування ж спеціалізованих факторів обмежена рамками однієї або декількох галузей, і вони утворюють довгострокові конкурентні переваги.

За думкою Портера, в основі реальної конкурентної переваги лежать не достаток і спокій, а тиск несприятливих умов, наявність дефіциту основних факторів виробництва.



Дефіцитність або жорсткі обмеження на використання конкретних факторів стимулюють оновлення в такий же мірі, як і їх дорожнеча.



Рис.1.2. Класифікація конкурентних переваг  
Джерело: складено автором на основі [25]

Параметри внутрішнього попиту є важливим фактором у формуванні конкурентних переваг країни. Рівень попиту, темпи його зміни визначають специфіку розвитку галузей і фірм.

Необхідно відзначити, що конкурентна перевага фірми може бути як наслідком операційної ефективності, так і стратегії. Операційна ефективність має на увазі використання ефективної стратегії управління та ефективних придбаних факторів виробництва і є частиною стратегії фірми.

На те, наскільки буде розвиненою конкурентна перевага, впливає регіональна середина розташування фірми. Конкурентна перевага фірми по цьому параметру реалізується в разі можливості отримати в короткі терміни спеціалізовані навички та ресурси, більш доступну і точну інформацію про перевагах в товарах і технологіях; якщо можливі постійні капіталовкладення; якщо збігаються інтереси менеджменту і персоналу.

Підприємство може впливати і на структуру галузі і на свій рейтинг всередині неї. Лідируючі фірми не тільки реагують на зміни навколишнього середовища, але і намагаються самі змінити її для своєї вигоди. Істотна зміна положення в конкурентній боротьбі тягне за собою зміни в структурі галузі, або поява нових основ для конкурентної переваги. Підприємства домагаються конкурентної переваги, знаходячи нові способи конкуренції в своїй галузі і виходячи з ними на ринок.

На основі аналізу різних теоретичних поглядів можна зробити наступні висновки: дії фірми по кожному напрямку орієнтовані на зміцнення її сильних сторін, які сприяють успіху в конкурентній боротьбі, або конкурентних переваг. У відношенні економічної ефективності такими перевагами можуть бути низькі витрати виробництва, високий організаційно - технологічний рівень виробництва, ефективність використання виробничих ресурсів, висока ефективність інвестицій і ін.

За відношенню до споживачів такими перевагами можуть виступати висока якість вироблених товарів, рівень сервісу, ефективна цінова політика, високий рівень дистрибуції і ін.

У відношенні розвитку інфраструктури бізнесу конкурентними перевагами можуть бути унікальна стратегія фірми, наявність власних ноу-хау, патентів, ліцензій та т. п.

Формування конкурентних переваг, на наш погляд, є комплексною завданням. Орієнтація на зміцнення і розвиток якого - або одного переваги може привести до ослаблення позицій фірми по іншим напрямкам. Сукупність конкурентних переваг фірми визначає її здатність брати участь в конкурентній боротьбі.

Сьогодні найбільш актуально, по нашому думку, стоять питання формування таких конкурентних переваг як якісні характеристики товару, підвищення продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва і управління.

### **1.3. Методи оцінювання стійких конкурентних переваг підприємств**

На сьогоднішній день існує безліч методів аналізу і оцінки конкурентоспроможності фірми. Вони відрізняються різноманіттям, шириною захвату факторів і показників конкурентоспроможності, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. Складність застосовуваних методик варіює від простих, що застосовуються в умовах нестачі фінансування і інформації, до складних і високозатратних, що знаходять застосування в масштабних дослідженнях, що вимагають високого рівня компетентності від фахівців.

Конкурентоспроможність оцінюється часто з використанням широкого кола економічних характеристик підприємства, які порівнюються з середньогалузевим рівнем або рівнем підприємства-лідера.

В рамках теорії стратегічного управління розвивається методичний підхід, при якому конкурентні позиції окремих фірм розглядаються на тлі змін галузевого ринку.

Слід зауважити, що не можна зводити конкурентоспроможність

підприємства до конкурентоспроможності товару. Перше набагато ширше другого.

Особливе місце в ряду методичних підходів займають моделі Портера, які є основою для визначення конкурентних переваг і позиції підприємства, дозволяють проводити структурний аналіз галузі.

Модель рушійних сил конкуренції дозволяє проаналізувати структуру ринку і визначити конкурентну позицію фірми з метою реалізації однієї з стратегій (диференціація, лідерство в витратах, фокусування).

Позиція фірми вимірюється з точки зору її впливу на ринок в цілому, то є фірма може знаходитися в одній з трьох можливих позицій [22]:

- індивідуальне панування, коли фірма займає значно велику частку, ніж найближчі конкуренти;

- спільне панування, при якому фірма і один з конкурентів володіють приблизно рівними частками, значно переважаючими найближчих конкурентів;

- антідомінування, коли підприємство займає значно меншу частку ринку, ніж один або кілька конкурентів. Недолік даної моделі полягає в тому, що в ній не береться до уваги поведінковий аспект конкурентної стратегії, тобто вихідним пунктом є припущення про раціональності всіх учасників ринку.

Широке поширення в практиці аналізу і оцінки конкурентоспроможності отримали так звані матричні моделі. Найбільш відомими з них є матриці BCG, Хінтерхубера, Шелл, Хассі. Матриця BCG була розроблена Бостонської консультативної групою для аналізу політики розвитку продукції фірми і пов'язаних з цим грошових потоків. Дана методика класифікує портфель товарів фірм, або самі фірми в залежності від величини займаної частки ринку і рівня поточного ринкового зростання.

До достоїнств даного підходу відносяться наступні: встановлення жорсткої зв'язку між стратегічним позиціонуванням і фінансовими показниками фірми, завдяки чому можна сконцентруватися на головних стратегічних проблемах і оцінити результати альтернативних стратегій

розвитку; оскільки метод використовує об'єктивні індикатори привабливості і конкурентоспроможності, зменшується небезпека суб'єктивізму; матриця забезпечує наочний і виразний синтез діяльності фірми, що спрощує комунікацію.

Матриця BCG послужила основою для створення безлічі подібних методик (GE, Шелл, матриця «привабливість - конкурентоспроможність, Ж. - Ж - Ламбена» і ін.). Ці варіації є більш досконаліми з точки зору обліку в них більш широкого спектру аналізованих показників. Однак необхідно відзначити, що всім матричним методикам притаманний такий недолік, як спрощення дійсності і звуження вибору стратегічних альтернатив до кількох варіантів.

Н.З.Яшин включає в систему оцінки конкурентоспроможності підприємств наступні показники [49]:

- відношення загальної вартості продажу до вартості нереалізованої продукції;
- відношення прибутку до загальної вартості продажу;
- відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період;
- відношення суми продажів до суми дебіторської заборгованості;
- відношення величини збутових витрат до загальної суми прибутку.

Аналіз конкурентних профілів заснований на системному підході до аналізу діяльності конкуруючих фірм. Дана методика передбачає оцінку діяльності конкуруючих господарюючих суб'єктів за допомогою системи чинників, що відбивають різні аспекти стану фірм і їх конкурентної середовища [16].

Аналіз конкурентних профілів дозволяє отримати кількісну оцінку конкурентоспроможності, і визначити, яким чином даний стан фірми і зовнішня середу визначають її конкурентні позиції в майбутньому.

До достоїнств даного підходу слід віднести високу ступінь наочності, що дозволяє уникнути спотворень в сприйнятті результатів аналізу. Використання експертних суджень, в зокрема, думок вищого керівництва, полегшує проблему

сприйняття результатів аналізу менеджментом. Також при аналізі конкурентних профілів НЕ потрібно великих витрат ресурсів, дана методика є інструментом експрес - оцінки конкурентної середовища.

Даний інструмент є поєднанням кількісних розрахунків і експертних суджень, використовує як об'єктивні, так і суб'єктивні показники, що робить його гнучким і розширює можливості застосування на практиці.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategies) є спробою узагальнення всіх змінних, що роблять вплив на довгострокову прибутковість компанії. Він був розроблений в середині 60 х років в компанії Дженерел Електрик. За оцінками, ця модель, яка використовує близько 30 змінних, дозволяє виявити близько 67% факторів успіху компанії. Для її створення був проведений аналіз стратегічного досвіду компаній, що діють на різних ринках, а також статистичний аналіз і комп'ютерне моделювання інформації. Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином північноамериканських і європейських.

Вирішальними факторами прибутковості для будь-якої галузі відповідно з даної моделлю є наступні:

- конкурентна ситуація;
- виробнича структура;
- ринкова ситуація.

Велика перевага моделі полягає в тому, що її автори намагаються виміряти відносну якість продукту, так як вирішальним умовою успіху фірми є задоволення потреб споживачів. У цій моделі робиться спроба оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.

Основним недоліком даної моделі є механічне застосування загальних формул для вирішення конкретних завдань.

Метод аналізу LOTS був розроблений приблизно в 1980 році в Швеції для оцінки ринкового потенціалу гіалюровою кислоти. Висновки, зроблені з цього аналізу, дозволили компанії «Фармація» зробити саму вигідну операцію за свою історію, що дало поштовх розвитку методики.

Філософія LOTS виходить з того, що будь-який господарюючий суб'єкт повинен прагнути пристосувати свою діяльність до вимог споживача.

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем на різних рівнях і різної ступені складності: від корпоративної місії підприємства в цілому до окремого проекту всередині підприємства.

Аналіз по методу LOTS включає 9 етапів і стосується:

- існуючого положення;
- стратегії;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.

Кінцевою метою є вироблення конкурентної позиції, яка дозволить підприємству, підрозділу або окремого працівника правильно будувати свої ділові взаємини і відповідно підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства.

Українські вчені також ведуть розробку методик аналізу і оцінки конкурентоспроможності фірми і товарів. Пропонують оцінювати конкурентоспроможність підприємства, виходячи з його частки на ринку з урахуванням інтенсивності склалася на ньому конкуренції (норма прибутку, темпи зростання продажів і кількість учасників) [ 6, 27].

І.Н. Герчикова засновує аналіз конкурентоспроможності підприємства на таких показниках, як:

- потреба в капітальних вкладеннях в цілому і по окремих видах продукції і ринків;
- асортимент, обсяг і вартість конкурентоспроможної продукції;
- набір ринків і їх сегментів для кожного продукту;



- потреба в коштах на формування попиту і стимулювання збуту;
- заходи і прийоми, з допомогою яких фірма може забезпечити своє перевага на ринку (випуск якісної продукції, формування іміджу фірми, інновації та ін.).

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі використання теорії життєвого циклу товару прийшов на зміну втратив свою актуальність в середині 70- х років методу екстраполяції. Дана концепція являє собою модель реакції ринку на дії фірми в часі. Залежними змінними даної моделі є прибуток, обсяги реалізації, витрати і ін. Час є в даній моделі єдиною змінною.

Пріоритет в аналізі конкурентоспроможності підприємства дана методика відводить маркетинговим інструментам, зосереджуючись на ряді ринкових факторів. Дослідження в цьому випадку будується на аналізі різних кривих (життєвого циклу товару, попиту тощо), які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства в певний момент часу. При аналізі різних категорій загальним є вид кривої життєвого циклу і основні фази життєвого циклу, відмінні ж моменти в аналізі різних категорій вносяться при розгляді життєвого циклу, стратегічних і тактичних заходів, що проводяться фірмою на певній стадії.

Основним значенням концепції життєвого циклу є допомога менеджменту фірми в прогнозуванні зміни фаз життєвого циклу, що має сприяти вибору вірного напрямку розвитку стратегії і, відповідно, посилення її конкурентоспроможності, особливо в умовах невизначеності.

Основний недолік методу полягає в тому, що дана методика не приймає в розрахунок численні зовнішні фактори, наприклад, позиції конкурентів. Також необхідно відзначити, що спостерігається тенденція скорочення життєвого циклу товарів вимагає від фірми здатності оперативно реагувати на що відбуваються зміни і перебудовувати в відповідність з цим свою діяльність.

Метод дослідження кривої досвіду з'явився в результаті масштабного дослідження, проведеного The Boston Consulting Group в різних областях промисловості. Областю дослідження стала кореляція між накопиченим

фірмою досвідом і зміною витрат на виробництво і цін на товари. Крива досвіду, таким чином, є кривою витрат на одиницю виробленого товару по відношенню до накопиченому рівню виробництва. Ця крива носить регресний характер, завдяки підвищенню рівня навичок, поліпшень технології, економії на масштабах виробництва. У багатьох галузях промисловості ВСГ виявили наступну закономірність - при кожному подвоєнні накопичується досвіду виробництва товару виробничі витрати знижувалися на 20-40% в залежності від галузі [62].

Значення даної методики полягає в тому, що фірмам необхідно прагнути до домінування на ринку на етапі зростання життєвого циклу, з метою розвитку цінових переваг за допомогою зниження витрат, що в свою чергу призводить до зростання частки ринку.

Основний недолік даної методики полягає в складності отримання інформації про конкурентів, а також в тому, що вона складно застосовна на рівні окремих товарів, внаслідок високої частки загальних витрат.

Метод SWOT - аналізу являє собою систему оцінки сильних сторін фірми, пов'язаних з цим можливостей для підвищення її конкурентоспроможності, і її слабких сторін і пов'язаних з цим загроз.

Даний метод є одним з перших етапів стратегічного планування, його сутність полягає в застосуванні зусиль для перетворення слабкостей у силу, а погроз в можливості і розвитку сильних сторін фірми в відповідно з її обмеженими можливостями.

Метод аналізу GAP представляє собою спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, що дозволяють привести справи в відповідність з найбільш високим рівнем домагання.

Дана методика передбачає наступні кроки аналізу:

- попереднє формулювання цілей діяльності на один рік, три роки, п'ять років;
- прогноз динаміки норми прибутку в ув'язці з встановленими цілями для існуючих підприємств;

- встановлення розриву між цілями і прогнозами;
- визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства і прогноз результатів;
- визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства і прогноз результатів;
- розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- встановлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожного підприємства;
- уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їх можливого впливу на наявні в портфелі підприємства розробки.
- перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств в цілях створення цих ресурсів.

Основним недоліком є ігнорування впливу зовнішніх факторів на прогнозовані показники, що в підсумку відбивається на результаті прогнозу.

Функціонально - вартісний аналіз (ФВА) є методом системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур і т.п.), спрямованим на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл застосовуваного по призначенню об'єкта [175, з. 443]. Функціонально - вартісний аналіз - методологія безперервного вдосконалення продукції, виробничих технологій, організаційних структур. Завданням ФВА є досягнення найвищих споживчих властивостей продукції при одночасному зниженні всіх видів виробничих витрат.

Засновниками методу ФВА стали Лоуренс Д. Майлс (США) і Соколов Юрій Михайлович (СРСР), які в 1947-1949 рр. вперше запропонували використовувати даний метод.

Основні ідеї ФСА складаються в наступному:

- споживача цікавить не продукція як така, а користь, яку він отримає від її використання;
- споживач прагне скоротити свої витрати;
- цікавлять споживача функції можна виконати різними способами, а, отже, з різною ефективністю і витратами;
- серед можливих альтернатив реалізації функцій існують такі, в яких співвідношення якості і ціни є найбільш оптимальним для споживача.

Актуальність методики полягає в тому, що ФВА дозволяє визначати найбільш об'єктивний показник конкурентоспроможності продукції - співвідношення ціни і якості, зіставляти його з показниками конкурентів, і на цій основі покращувати споживчі властивості товару і мінімізувати функціональні витрати.

Недолік методики полягає в обмеженості аналізу внутріфірмовими параметрами і параметрами продукції.

Р.А.Фатхутдінов [55, с. 174] пропонує оцінювати конкурентоспроможність товару по системі 1111-5555. Дана методика передбачає обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності товару експертним шляхом по двом методам - без урахування вагомості факторів і з урахуванням вагомості чинників. пропонується оцінювати конкурентоспроможність товару по чотирьом факторам - якість товару, ціна товару, якість сервісу товару на конкретному ринку, експлуатаційні витрати на використання товару. Рівень кожного фактора оцінюється за п'ятибальною системою від мінімального - 1 до максимального - 5.

Аналіз конкурентоспроможності товару проводиться також з допомогою методики «розгортання функцій якості», заснованої на виявленні факторів попиту потенційних споживачів. На основі отриманих даних будується матриця, при допомозі якої встановлюється взаємозв'язок між вимогами споживачів до товару і можливостями, наявними у фірми для їх досягнення. Отримані результати використовуються згодом для вдосконалення існуючого, або проектування нового товару.

Держстандарт України використовує методику оцінки рівня конкурентоспроможності промислової продукції засновану на обчисленні інтегрального показника конкурентоспроможності виробу шляхом зважування економічних, технічних і нормативних показників.

Метод конкурентного маркетингу розроблений у Франції і заснований на складанні профілю, що включає визначення вимог споживачів до товару і ранжування ступеня їх значимості, встановлення діапазону мінливості параметрів, помітних для споживача, порівняння техніко - економічних параметрів даного виробу з конкуруючими. Оцінка конкурентоспроможності по даній методиці включає етапи визначення особливостей ринку, встановлення параметрів ідеального попиту на товар, визначення характеристик товару, які забезпечать виробникові максимальний рівень доходу і порівняльний аналіз логістики фірми.

Сутність моделі «товар - ринок», запропонованої Ансоффом, складається в визначенні очікуваного рівня збуту на основі припущення про можливих змінах поточних стратегій і подальшому побудові прогнозованого рівня збуту на основі ринкового потенціалу [1].

В рамках даної моделі передбачається застосування наступних стратегій в залежності від структури підприємства і його оточення - проникнення на ринок; розвиток товару; розвиток ринку; диверсифікація. Важливим моментом даної методики є твердження про необхідність управляти ринковим зростанням в відповідно з можливостями підприємства для досягнення його цілей.

Аналіз підходів до виміру конкурентних переваг дозволяє зробити висновок, що цей аналіз є важливим моментом стратегічного управління організацією. Це процес, за допомогою якого оцінюється динаміка показників галузі, ресурсів і поведінки існуючих і потенційних конкурентів з метою визначення дій для зміцнення і розвитку конкурентних переваг.

Дії фірми спрямовані на зміцнення її конкурентних переваг в сфері задоволення потреб населення, економічної ефективності та ефективності використання ресурсів зовнішньої середовища, що сприяє досягненню успіху в

конкурентній боротьбі.

Формування конкурентоспроможності фірми є комплексним завданням. У такому контексті має розглядатися і формування конкурентних переваг. Акцент на розвиток якого - або одного переваги формує однобокий підхід до діяльності фірми, що неминуче позначається на її здатності протистояти діям конкурентів.

У зв'язку з цим комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства включає такі групи показників як:

- вартість основних фондів і ресурсів;
- фінансово - економічний потенціал;
- інвестиційна привабливість.

Аналіз наукової і науково-методичної літератури показав, що існуючі методики в тій чи іншій мірі задовольняють вимогам, що пред'являються до оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності об'єкта. Однак застосування їх в практиці управління обмежена. Це пов'язано, перш за все, з об'єктивними обмеженнями факторного підходу, при якому прагнення включити в оцінку найбільше кількість факторів конкурентоспроможності призводить до значного ускладнення процедури оцінки і збільшення ймовірності помилки, в той же час скорочення кількості цих факторів звужує отриманий результат, не сприяючи таким чином комплексному розгляду питання. Необхідність використання подібних методик не викликає сумнівів в ситуаціях зміни конкурентної стратегії підприємства з метою знаходження шляхів підвищення його конкурентоспроможності. Однак, об'єктивні складності, пов'язані з проблематичною оцінкою ряду факторів і потребою в важкодоступній інформації обумовлюють широке поширення оцінки конкурентоспроможності на основі різних методик експертних оцінок.

## **Висновки до розділу 1**

У ситуації, що склалася на даний час на українському ринку авіаційних

перевезень, на наш погляд найбільше значення має проблема якості послуг та іміджу авіакомпаній, тому вимагає розвитку система оцінки якості авіапослуг.

Ефективність виробничої діяльності і в зокрема, показники продуктивності праці і використання виробничого потенціалу в даний час виступає фактором, що характеризується великим резервом для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних авіакомпаній. Ці показники безпосередньо характеризують конкурентоспроможність фірми, яка не може бути такою при низькому їх значенні. Між тим, продуктивність праці на українських підприємствах часто в кілька разів нижче, ніж у їх конкурентів з економічно розвинених країн. Інший важливий фактор підвищення конкурентоспроможності українських підприємств - підвищення ефективності управління. Сюди входить як підвищення професійного рівня менеджменту, так і формування відповідної структури ринку організаційної структури фірми. Необхідно відзначити, що особливо гостро в даний момент перед фірмами різних сфер діяльності варто проблема підбору кваліфікованих кадрів вищої управлінської складу, що також позначається на рівні їх конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «МАУ» - організація, що здійснює свою діяльність в сфері авіаперевезень, як вантажів, так і пасажирів. Компанію створено у 1996 році, і за роки своєї роботи зарекомендувала себе як гарант якості, надійності і безпеки. Крім прямої діяльності в сфері авіаперевезень, організація надає ряд додаткових послуг, таких як технічне обслуговування парку літаків, ремонтні роботи авіа техніки, оренда обладнання для ремонту літака.

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

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

Сьогодні авіакомпанія виконує регулярні польоти до Амстердама, Барселони, Брюсселя, Берліна, Будапешту, Варшави, Відня, Гельсінки, Лондона, Мадрида, Мілана, Мінську, Парижа, Рима, Франкфурта, Цюриха,



Лісабону, Кувейта, Ларнаки тощо. Базовим аеропортом ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» є міжнародний аеропорт Києва - Бориспіль (КВР).

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

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

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

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

Штатні пілоти літаків мають категорію «перший клас», що є найвищою

оцінкою професійної компетентності льотного складу. Раз в шість місяців кожен пілот зобов'язаний пройти обов'язкові льотні курси на тренажері-симуляторі. Даний досвід спрямований на запобігання надзвичайним ситуаціям на борту. Симулятор створює 97% -е відчуття польоту, тим самим допомагаючи пілотам підвищувати льотні навички.

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

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

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

- авіакомпанія, що пропонує найбільшу кількість європейських напрямків з України, ніж будь-яка інша;

- сучасний мережевий авіаперевізник, який з'єднує міста України, а також нашу країну з 40 столицями та ключовими містами Європи, країн Америки, Близького Сходу, Азії, Африки тощо;

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

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

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

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

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

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

Крім того:

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

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

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

Авіакомпанія активно працює також на ринку вантажних та поштових перевезень. Партнерство з «European Cargo Services», генеральним агентом, надає МАУ маркетингові переваги по всьому світі в тому, що стосується продажу вантажних перевезень до України за кордоном. Також співпраця з

більш ніж 60-ма міжнародними авіакомпаніями допомагає клієнтам «МАУ» доставляти вантажі у будь-яку точку світу. ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» також здійснює регулярні вантажні рейси. Перший суто вантажний рейс було виконано 13 листопада 1994 року літаком ІЛ-76 з аеропорту Бориспіль міста Києва до Лондона та Амстердама. Починаючи від 23 грудня 1994 року вантажні рейси здійснюються у співпраці з надійними операторами вантажних літаків з використанням різноманітного обладнання: АН-26, АН-12 та навіть АН-22, а також Боїнг-737.

Авіакомпанія «МАУ» активно розширює свою мережу вантажних перевезень, пропонуючи новий набір рішень з перевезення вантажів повітряним транспортом. У результаті клієнти «МАУ» отримують значні конкурентні переваги у рішенні найрізноманітніших завдань при перевезенні товарів та майна у будь-який пункт світу. Обсяг вантажних перевезень МАУ зростає у середньому на 10 % щорічно. Це є свідченням як постійного зростання української економіки, так і професійної роботи спеціалістів авіакомпанії.

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»:

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

постійного пасажирів;

- перша українська авіакомпанія, що почала випускати спеціальний журнал для розпорозповсюдження на борту.

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

Новою формою оплати можуть користуватися і корпоративні клієнти авіакомпанії, і пасажирів, які не мають можливості розрахуватися за квиток за допомогою платіжної карти.

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

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

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

Членство в «Панорама-Клуб» дає можливість постійним пасажирів отримувати знижки на обслуговування в певних готелях, ресторанах, різноманітних фірмах, що надають різні послуги для поїжджувачів. Вони можуть також набирати милі, купуючи квиток на рейси МАУ та авіакомпаній-

партнерів, використовуючи кредитну картку «VISA». За умови накопичення певної кількості миль, учасник програми має право отримати безкоштовний квиток на будь-який рейс «Міжнародні Авіалінії України». «Панорама-Клуб» є корисним засобом підтримання тісних зв'язків з постійними клієнтами. Через «Панорама-Клуб» авіакомпанія отримує відгуки клієнтів стосовно обслуговування та пропозиції щодо підвищення його рівня. Членами «Панорама-клуба» є більше 120 тис. осіб. У 2010 році авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» отримала сертифікат Державної авіаційної адміністрації України на відповідність навчального центру МАУ вимогам Правил сертифікації авіаційних навчальних закладів цивільної авіації з підготовки льотного складу в Україні та готує пілотів, бортпровідників та льотних диспетчерів.

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

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

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

- створення сучасної міжнародної конкурентноспроможної української авіакомпанії з високими стандартами якості;
- розширення багатосторонніх зв'язків України з іноземними державами;
- інтеграції системи повітряних перевезень України в світову авіатранспортну мережу;

- запровадження провідних технологій та сучасних принципів менеджменту;

- залучення іноземних інвестицій;

- отримання прибутків від комерційної діяльності.

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

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

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

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

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

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

Київ-Вінниця.

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

Для авіакомпанії дуже важливим є прогнозування попиту споживачів на авіаперевезення. В сучасних умовах при обґрунтуванні об'ємів пасажирських перевезень застосовуються два види прогнозу: прогноз попиту на авіаперевезення і прогноз можливих об'ємів перевезень (пасажирообороту), отриманий на основі даних про фактично реалізований попит. Різниця між цими величинами складає об'єм незадоволеного попиту. В практиці планування авіаперевезень в більшості випадків орієнтуються на дані про фактично виконані перевезення. Подальше вдосконалення методів прогнозування пасажирських перевезень направлено на виявлення незадоволеного попиту, а планування - на його задоволення в економічно виправданих розмірах.

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

МАУ пропонує сервіс з вантажних перевезень 24 години на добу.

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

Щодо цінової політики, то МАУ як і всі світові авіакомпанії застосовують нормальний (повний) та спеціальний (льтний) тарифи. Чим нижчий рівень тарифу, тим більше обмежень для пасажирів, наприклад, строк дії квитка,



можливості змін дат вильоту, повернення квитка і т. д. При цьому спеціальні тарифи не позначаються на якості сервісу. Пасажир, що отримує місце в салоні економічного класу отримає обслуговування, що відповідає даному класу. Правила застосування спеціального тарифу залежать від обраного маршруту та обговорюються при оформленні квитка.

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

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

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

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

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

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

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

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

Для правильної організації діяльності організації дуже важливо чітко

розпланувати всі етапи його діяльності.

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

- створення позитивного іміджу авіакомпанії;
- формування сталого асоціативного зв'язку між назвою МАУ й такими поняттями, як «професіоналізм», «безпека», «високий рівень сервісу», «престиж»;
- зручна мережа маршрутів, що відповідає потребам потенційних та постійних клієнтів;
- забезпечення якості авіаційних перевезень;
- оптимізація витрат авіакомпанії.

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

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

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

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

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

І тому, розуміючи всю значущість створення та підтримання позитивного

іміджу, авіакомпанія МАУ докладася багато зусиль, щоб досягти успіху та закріпити свої позиції на ринку авіаперевезень.

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

Фірмовими кольорами МАУ є жовтий та блакитний - кольори державного прапора України. Ці кольори присутні скрізь – у фірмову одязі обслуговуючого персоналу на бортах літаків, зображенні фірмової емблеми авіакомпанії, документах та посвідченнях (перепустки та посвідчення працівників, значки, візитні картки), елементах діловодства (фірмові бланки, папки, конверти, фірмові блоки паперу тощо), елементах службових приміщень (настінні календарі, наклейки великого формату, панно тощо).

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

Реклама авіакомпанії розміщується головним чином на білбордах, також її можна зустріти на сторінках журналів. Пасажирам пропонується журнал «Панорама», в якому завжди розміщується власна реклама. Журнал є бортовим

часописом авіакомпанії МАУ - він розповсюджується на всіх рейсах авіакомпанії МАУ, в агентствах та представництвах, посольствах України за кордоном, найбільших українських та міжнародних компаніях, окремих ресторанах та готелях, а також в аеропорту «Бориспіль».

Для проведення рекламних кампаній, створення рекламних продуктів компанія звертається до рекламних агентств – для досягнення кращих результатів компанія після тривалої роботи з одним рекламним агентством звертається за послугами до іншого. Крім великих рекламних плакатів виготовляються настінні та настільні календарі, ручки, кишенькові календарики та багато іншої рекламної продукції.

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

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

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

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

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

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



## 2.2. Аналіз економічних результатів діяльності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»

Для розрахунку фінансово-економічних показників діяльності підприємства «Міжнародні авіалінії України» використовуємо попередній та комплексний аналізи фінансового стану підприємства. Застосуємо для цього фінансову звітність підприємства: Баланс (Додаток А), Звіт про фінансові результати (Додаток Б) за період 2016-2018 роки. Розраховані показники заносимо в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні результати діяльності підприємства ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» за період з 2016-2018 р.

Показники	Роки			Відхилення			
	2016	2017	2018	Абсолютне		Відносне	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1. Чистий дохід від реалізації (тис.грн)	17829440	22102836	27124684	4273396	5021848	23,97	22,72
2. Кількість робітників, осіб	2278	2598	3067	320	469	14,05	18,05
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	15948806	20403703	27039678	4454897	6635975	27,93	32,52
4. Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	417850,5	372893	412209	-44957,5	39316	-10,76	10,54
5. Фондовіддача	42,67	59,27	65,80	16,60	6,53	38,91	11,02
6. Фондоємкість	0,023	0,017	0,015	-0,007	-0,002	-28,01	-9,92
7. Фондоозброність, грн/осіб	183,43	143,53	134,40	-39,90	-9,13	-21,75	-6,36
8. Продуктивність праці, грн/осіб	7826,80	8507,64	8844,04	680,84	336,41	8,70	3,95
9. Чистий прибуток (збиток), грн.	387885	(293044)	(2696132)	-	2391624	-	785,41
10. Рентабельність виробництва, %	2,43	-	-	-	-	-	-

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії*

Як можна побачити з таблиці 2.1 протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до зростання обсягів доходів, який у 2016 році зріс на 92,32% та у 2017 – на 35,75%. Це збільшення стало можливим за рахунок збільшення числа рейсів, але з іншого боку, суттєво зросли й витрати внаслідок підвищення цін на паливо, а також аеронавігаційного обслуговування. Це стало причиною збільшення щорічної собівартості перевезень, зокрема у 2016 році вона збільшилась на 65,41%, а у 2017 році – на 36,24% та склала рекордну суму - 4629493 тис.грн. Тенденція збільшення обсягів робіт зберігається й а теперішній час, внаслідок пожвавлення туристичної активності населення України внаслідок надання безвізового режиму з країнами ЄС у 2017 році. Показники використання основних засобів покращились у 2018 році у порівнянні з 2017, зокрема фондвіддача зросла на 67,34% однак у 2017 році цей показник знижувався на 32,92% у порівнянні з 2016-м й склав тільки 42,67%.

Фондоозброєність праці має стійку тенденцію до зростання і збільшилася у 2016 році на 2982,65 грн./осіб, а в 2017 році на 1097,23 грн./осіб, що відповідно складає 107,18% та 19,03%. Причиною цього є розширення парку літаків авіакомпанії.

Підвищення ефективності праці можна судити по збільшенню показника продуктивності праці, яка з 2782,88 грн/осіб зросла до 5765,53 грн/осіб у 2016 році та 6862,76 грн/осіб у 2017 році. Приріст продуктивності праці склав відповідно 107,18% та 19,03%.

Основні фінансові результати діяльності надано у табл.2.2.

Аналіз звіту про фінансові результати показують, що у 2018 році чистого доходу підприємства не вистачало на покриття собівартості перевезень, тому підприємство не мало валового прибутку, а збиток склав 247972 тис.грн. Така ж тенденція спостерігалася й у 2017 році. Проте у 2016 році валовий прибуток був достатній, щоб покрити собою собівартість, за рахунок чого у ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» залишився у розпорядженні чистий прибуток.

Основні фінансові результати господарської діяльності ПАТ «МАУ»  
у 2016-2018 рр

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17829440	22102836	27124684	4273396	5021848	23,97	22,72
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15948806	20403703	27039678	4454897	6635975	27,93	32,52
Валовий прибуток (збиток)	1880634	1699133	85006	-181501	-1614127	-9,65	-95,00
Інші операційні доходи	414058	441896	451684	27838	9788	6,72	2,22
Адміністративні витрати	248864	270243	293133	21379	22890	8,59	8,47
Витрати на збут	1946868	2409091	2682846	462223	273755	23,74	11,36
Інші операційні витрати	67754	99786	318228	32032	218442	47,28	218,91
Фінансовий результат від операційної діяльності: (прибуток або збиток)	31206	-638091	-2757517	-	2119426	-	332,15
Інші фінансові доходи	803011	118785	283771	-684226	164986	-85,21	138,89
Інші доходи	21627	346889	155119	325262	-191770	1503,96	-55,28
Фінансові витрати	110997	93159	176081	-17838	82922	-16,07	89,01
Інші витрати	509616	39196	6851	-470420	-32345	-92,31	-82,52
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток збиток	362621	-293044	-2696132	-	2403088	-	820,04
Витрати (дохід) з податку на прибуток	25264	11464	0	-13800	-11464	-54,62	-
Чистий прибуток (збиток)	387885	-304508	-2696132	-	2391624	-	785,41

*Джерело: розраховано та об'єднано автором на основі фінансової звітності компанії*

Дані свідчать про стійку тенденцію збільшення чистого доходу підприємства внаслідок збільшення цін на авіаційні перевезення та збільшення обсягів виконаних авіаційних перевезень. Приведені дані таблиці показують, що чистий дохід у 2017 році у порівнянні з попереднім роком збільшилася на 35,75% (при цьому його темпи росту стосовно минулого року складають



92,32%) і склала в звітному році 2,46%. В процесі дослідження результатів діяльності ПАТ «МАУ» потрібно провести аналіз операційних витрат компанії, так як вони в значній мірі впливають на кінцеві результати господарської діяльності.

У таблиці 2.3 надано аналіз динаміки витрат підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка операційних витрат ПАТ «МАУ», тис.грн.

Показник	Роки			Динаміка змін показників за період (в тис.грн.)		Динаміка змін показників за період (в %)	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Матеріальні витрати	2330001	3296004	4710764	966003	1414760	41,46	42,92
Витрати на оплату праці	1483221	1868204	2138986	384983	270782	25,96	14,49
Відрахування на соціальні заходи	146549	196882	244270	50333	47388	34,35	24,07
Амортизація	71324	129677	173464	58353	43787	81,81	33,77
Інші операційні витрати	14181147	17681497	23053180	3500350	5371683	24,68	30,38
Разом витрати	18212242	23172264	30320634	4960022	7148370	27,23	30,85

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії*

Як свідчать дані таблиці 2.3 на протязі останніх трьох років динаміка зміни витрат має чітку тенденцію до збільшення. У 2016 році у порівнянні з попереднім роком витрати зросли на 5352590 тис.грн, або на 66,75%, а у 2017 році – на 4840971 тис.грн, або на 36,20%. Найбільший відсоток зростання у 2016 році спостерігається за витратами на оплату праці - 175,93%, а у 2017 році – на амортизацію. Приріст склав 83,31%.

У табл.2.4 показано структуру витрат ПАТ «МАУ». Вони збільшуються, але їх питома вага в загальному обсязі залишається майже незмінною. У досліджуваній період з 2016 по 2018 роки найбільшу частку становили інші

операційні витрати – 74,29%, 78,33% та 77,88% відповідно, матеріальні витрати – 16,35%, 12,66% та 12,79% відповідно, та витрати на оплату праці – 7,11%, 7,51% та 8,14% відповідно у 2016, 2017 та 2018 роках.

Таблиця 2.4

Аналіз структури витрат ПАТ «МАУ», тис.грн.

Показник	Роки			Частка елементу витрат, %			Динаміка зміни у структурі, %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Матеріальні витрати	2330001	3296004	4710764	12,79	14,22	15,54	1,43	2,74
Витрати на оплату праці	1483221	1868204	2138986	8,14	8,06	7,05	-0,08	-1,09
Відрахування на соціальні заходи	146549	196882	244270	0,80	0,85	0,81	0,04	0,00
Амортизація	71324	129677	173464	0,39	0,56	0,57	0,17	0,18
Інші операційні витрати	14181147	17681497	23053180	77,87	76,30	76,03	-1,56	-1,83
Разом витрати	18212242	23172264	30320634	100	100	100	0,00	0,00

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії*

Дуже важливою складовою економічного аналізу діяльності підприємства є оцінювання показників рентабельності. Рентабельність господарської діяльності характеризує норму відшкодування, або винагороди, на всю сукупність джерел, використовуваних підприємством. Тому аналіз результатів господарської діяльності ПАТ «МАУ» почнемо з розрахунку рівнів і динаміки рентабельності активів, оборотного капіталу і виробничої діяльності на основі показників фінансової звітності підприємства за 2016-2018 роки (додатки А-Г). Однак для того, щоб зробити розрахунки показників рентабельності, нам необхідно обчислити деякі показники, а саме:

- середньорічну вартість активів:

$$Va_c = (Va_{п.п.} + Va_{к.п.})/2 \quad (2.5)$$

де  $V_{п.п.}$  – вартість активів на початок періоду;

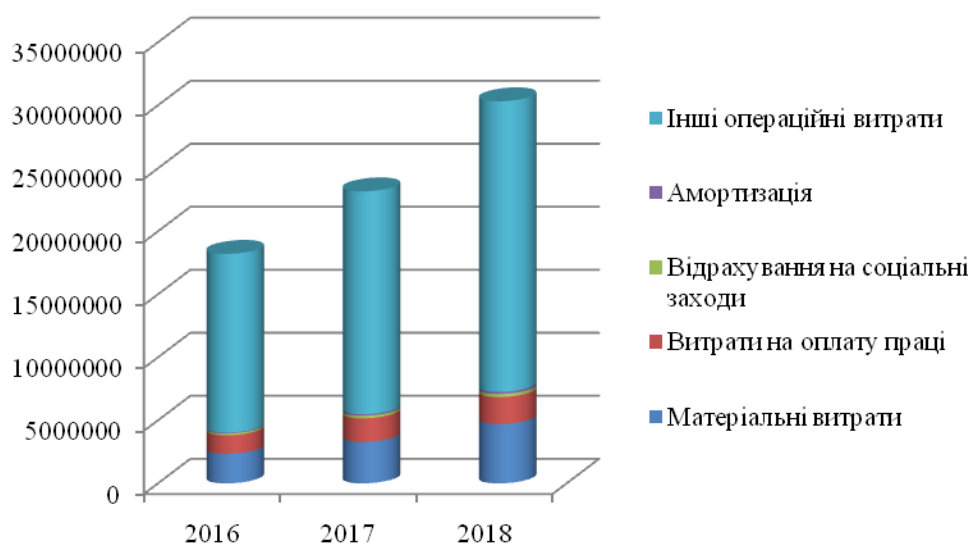


Рис.2.1. Динаміка та структура витрат ПАТ «МАУ», тис.грн.

*Джерело: побудовано автором*

$V_{к.п.}$  – вартість активів на кінець періоду.

$$V_{с2016} = (1449665 + 2659663) / 2 = 2054664 \text{ тис.грн.}$$

$$V_{с2017} = (2659663 + 3634485) / 2 = 3147074 \text{ тис.грн.}$$

$$V_{с2018} = (913302 + 1449665) / 2 = 1181483,5 \text{ тис.грн.}$$

- середньорічну вартість оборотного капіталу:

$$OK_c = (OK_{п.п.} + OK_{к.п.}) / 2 \quad (2.6)$$

де  $OK_{п.п.}$  – вартість оборотного капіталу на початок періода;

$OK_{к.п.}$  – вартість оборотного капіталу на кінець періода.

$$OK_{с2016} = (1153264 + 2174724) / 2 = 1663994 \text{ тис.грн.}$$

$$OK_{с2017} = (2174724 + 2291175) / 2 = 2232949,5 \text{ тис.грн.}$$

$$OK_{с2018} = (543464 + 1153264) / 2 = 848364 \text{ тис.грн.}$$

При цьому на рівень рентабельності виробничої діяльності ПАТ «МАУ» впливають фактори другого порядку.

Як можна побачити з таблиці 2.5, тільки перший з досліджуваних років

підприємство мало прибуток та було рентабельним. Однак рентабельність за офіційними даними складало дуже маленьке значення – 2,43% у 2016 році. Це проявляється незалежно від стійкої тенденції до зростання обсягів доходів, який у 2016 році зріс на 92,32% та у 2017 – на 35,75%.

Таблиця 2.5

Основні показники рентабельності підприємства ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» за період з 2016-2018 р.

№ п/п	Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	17829440	22102836	27124684	4273396	5021848	24	23
2.	Середньорічна вартість основних засобів	417850,5	650498,5	785102	232648	134604	56	21
3.	Середньорічна вартість активів	3147074	3928348	4433422,5	781274	505075	25	13
4.	Собівартість продукції	15948806	20403703	27039678	4454897	6635975	28	33
5.	Чистий прибуток	387885	0	0	-	-	-	-
6.	Рентабельність основних засобів	92,83	0,00	0,00	-92,83	0,00	-	-
7.	Рентабельність продукції	2,43	0,00	0,00	-2,43	0,00	-	-
8.	Рентабельність продажу	2,18	0,00	0,00	-2,18	0,00	-	-
9.	Рентабельність активів	12,33	0,00	0,00	-12,33	0,00	-	-

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії*

Це збільшення стало можливим за рахунок збільшення числа рейсів, але з іншого боку, суттєво зросли й витрати внаслідок підвищення цін на паливо, а також аеронавігаційного обслуговування. Тенденція збільшення обсягів робіт

зберігається й а теперішній час, внаслідок поживлення туристичної активності населення України внаслідок надання безвізового режиму з країнами ЄС у 2017 році, проте це не означає підвищення ефективності ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», фінансовий стан все більш погіршується.

Зміни в рівнях рентабельності за різні періоди часу здійснюються під дією різних факторів, що роблять вплив на чисельник і на знаменник формули.

### **2.3. Аналіз конкурентних переваг авіаційного підприємства ПрАТ «Авіаційна компанія «Міжнародні авіалінії України»**

Конкурентні переваги ПрАТ МАУ ґрунтуються на можливості забезпечення високої якості послуг, широкої мережі маршрутів, наявності найбільшого парку літаків в Україні.

Авіакомпанія є соціально відповідальною, займається спонсорською діяльністю, що має величезне значення при формуванні позитивного зовнішнього іміджу. На сьогоднішній день одним із найдієвіших та найефективніших засобів формування сприятливого іміджу є поширення необхідної інформації через Інтернет. Більшість організацій в Україні користуються перевагами глобальної мережі та створюють свої офіційні веб-сайти. Не є виключенням і авіакомпанія МАУ, яка має свій офіційний веб-сайт [www.flyUUA.com](http://www.flyUUA.com), де пропонується широкий вибір послуг. Веб-сайт МАУ є простим та зручним у користуванні. Він представлений українською, українською, англійською, німецькою, французькою, іспанською, італійською та іншими мовами. На сторінках сайту можна знайти інформацію про історію та сучасну діяльність авіакомпанії, про її партнерів та послуги, що вона надає. Оригінальний варіант цієї сторінки в Інтернеті ще містить зображення літака Боїнг та логотипу МАУ на блакитному фоні у вигляді хмарок.

Відвідувачі веб-сайту мають можливість спланувати свою подорож – починаючи з вибору маршруту та закінчуючи переліком цікавих місць, котрі МАУ рекомендує відвідати. За допомогою сайту можна також забронювати

готель та орендувати автомобіль, придбати квитки на всі рейси МАУ он-лайн.

За допомогою сайту також можна стати членом «Панорама клуб» (програма лояльності), замовити послуги відділу вантажних перевезень, перевірити статус пошуку загубленого багажу.

Таким чином, веб-сайт є дієвим інструментом взаємного спілкування між авіакомпанією та її пасажирами, що не може не позначитися на іміджі позитивно. Для забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «АК «МАУ» керівництво намагається створити довірчі відносини з персоналом, покращити його ставлення до компанії, робочу атмосферу, і як наслідок, ставлення до своїх обов'язків, і найголовніше до клієнтів компанії. Тому в авіакомпанії МАУ значну увагу приділяють питанням управління та розвитку персоналу.

У Керівництві «3 корпоративних стандартів та системи управління організацією» визначено основні принципи МАУ з управління персоналом для формування внутрішнього іміджу авіаційного підприємства, надані на рис.2.7.

Усі перераховані принципи мають важливе значення, тому в авіакомпанії «МАУ» їх чітко дотримуються.

Як було визначено в першому розділі даного дослідження, формуванню стійких конкурентних переваг авіакомпанії сприяють такі цілеспрямовані програми, як підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання персоналу, програми заохочення співробітників, тому в ПрАТ «АК «МАУ» розроблена система мотивації персоналу, що стимулює його розвиток та підвищення якості обслуговування пасажирів.

Протягом 2016-2018 років витрати МАУ на формування та підтримку позитивного іміджу з кожним роком поступово збільшувались, оскільки авіакомпанія не зупиняється на досягнутому та прагне закріпити свої позиції лідера. Проте, у зв'язку з щорічним погіршенням фінансового стану, авіакомпанія намагається скоротити усі свої витрати, в тому числі й на імідж та підвищення якості. Скорочення витрат на імідж планується досягти шляхом зменшення витрат на рекламу (є пропозиція розміщення реклами на автомобілях персоналу авіакомпанії), зокрема було скорочено витрати на

телевізійну рекламу, яка є дуже дорогою та останнім часом недостатньо ефективною, інші засоби підтримки іміджу.



Рис.2.2. Основні принципи формування стійких конкурентних переваг ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України»

*Джерело: складено автором*

Рекламну компанію ПрАТ «МАУ» на теперішній час розміщує головним образом в мережі Інтернет, друкованих виданнях, за допомогою участі в заходах, що організують туристичні компанії, шляхом SEO-оптимізації в пошукових системах.

Проведений аналіз показував, що авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України», є популярною, в першу чергу за широку мережу маршрутів, проте не вистачає більш професійного брендингу, адже у більшості українських пасажирів відношення до авіакомпанії МАУ склалося як до дорогої вітчизняної компанії, що надає не дуже якісні послуги на застарілих літаках, що не відповідає дійсності. Якщо проаналізувати середній вік парку літаків основних українських авіакомпаній, то можна побачити, що саме МАУ має найсвежіший рухомий склад. В умовах зростаючої жорстокої конкуренції з боку авіакомпаній-лоукостів необхідна більш агресивна політика в іміджевому аспекті, адже кількість іміджевої реклами зменшується.

Основні конкурентні переваги авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» надано у табл.2.8.

Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» володіє вигідною позицією на ринку має ряд конкурентних переваг, серед яких: розвиток високоякісного обслуговування клієнтів; наявність зручного географічного розташування; особливості надання послуг та стиль роботи, найбільш привабливі для клієнтів; короткі терміни доставки вантажів, зручний графік перельотів; забезпечення покупців кращими транспортними послугами за ті ж гроші (поєднання високої якості, сервісу і доступної ціни); висококваліфікований персонал, його професіоналізм.

У жорстких умовах конкуренції важливо не просто мати додаткові конкурентні переваги, а й вміти донести до існуючих та потенційних клієнтів стійкого асоціативного зв'язку між назвою ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» й такими поняттями, як «професіоналізм», «безпека», «високий рівень сервісу», «престиж».

Досягнення цієї мети можливо тільки шляхом довгих років планомірної



роботи.

Позитивний імідж авіакомпанії і послуг, що нею надаються, є найважливішою стратегічною перевагою авіакомпанії. Сильний корпоративний імідж стає необхідною умовою досягнення авіакомпанією стійкого і позитивного ділового успіху.

Таблиця 2.6

Основні конкурентні переваги авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»

№	Конкурентна перевага	Прояв конкурентної переваги
1	2	3
1.	Широка мережа авіаліній	авіакомпанія з'єднує Україну та 40 столиць і ключових міст Європи, країн СНД, Азії, Африки й Близького Сходу. Загалом, спільно з партнерами, ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» пропонує більш як 3000 шляхів по всьому світі
2.	Безпека польотів	ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» першою в СНД була зареєстрована у міжнародному реєстрі якості IATA. Авіакомпанія регулярно й успішно проходить Міжнародний аудит експлуатаційної безпеки та отримує Сертифікат IOSA, що незмінно підтверджує високий рівень авіаційної безпеки, операційних стандартів та надійності флоту Міжнародні авіалінії України
3.	Зручність розкладу	Наявність ранкових та вечірніх рейсів за шляхами
4.	Додаткові зручності для пасажирів бізнес-класу	мають право на збільшену норму зареєстрованого багажу і ручної поклажі, послуги бізнес-лаунжів у різних міжнародних аеропортах, зміну дат подорожі без доплати та цілу низку інших привілеїв.
5.	Переваги «Панорама Клубу»	Учасники програми постійного пасажиря «Панорама Клуб», подорожуючи з Міжнародні авіалінії України, зупиняючись у готелях, орендуючи авто, займаючись шопінгом або телефонуючи з мобільного, мають можливість накопичувати милі й обмінювати їх на знижки, квитки-винагороди чи підвищення класу обслуговування.
6.	Можливість самостійного бронювання квитків на сайті	На сайті flyUIA.com представлено найвигідніші пропозиції авіаквитків
7.	Зручності сайту авіакомпанії	На сайті можна пройти онлайн-реєстрацію на рейс, отримати актуальну інформацію при виліт і приліт рейсів Міжнародні авіалінії України, відстежити багаж, забронювати номер у готелі, орендувати автомобіль, оформити страховку, замовити трансфер між аеропортом «Бориспіль» та центром Києва тощо
8.	Знижки при оплаті картками	Власники платіжних карт Visa Gold, Visa Platinum та Visa Infinite, розраховуючись ними при купівлі авіаквитків на вебсайті Міжнародні авіалінії України, автоматично одержують знижку 7% в економічному класі та 10% – у бізнес-класі
9.	Групові перевезення	Групи у складі від 10 і більше пасажирів можуть отримати спеціальні умови й тарифи.
10.	Вантажні перевезення високої якості	авіакомпанія ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» розробила для своїх клієнтів повний набір вантажних рішень будь-якої складності
11.	Додаткові послуги для корпоративних клієнтів	унікальне поєднання привабливих тарифів, індивідуального підходу, якісного обслуговування та знижок

*Джерело: складено автором*

Авіакомпанія ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» вкладає значні кошти у створення та підтримку свого позитивного іміджу. Рекламна діяльність

авіакомпанії спрямована в першу чергу на подальше формування образу ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» як авіакомпанії світового рівня. Головною метою такої стратегії є залучення пасажирів, нових клієнтів і партнерів, у тому числі потенційних інвесторів.

На рисунку 2.4 представлено відсоткове співвідношення витрат на складові зовнішнього іміджу та внутрішній імідж Міжнародні авіалінії України.

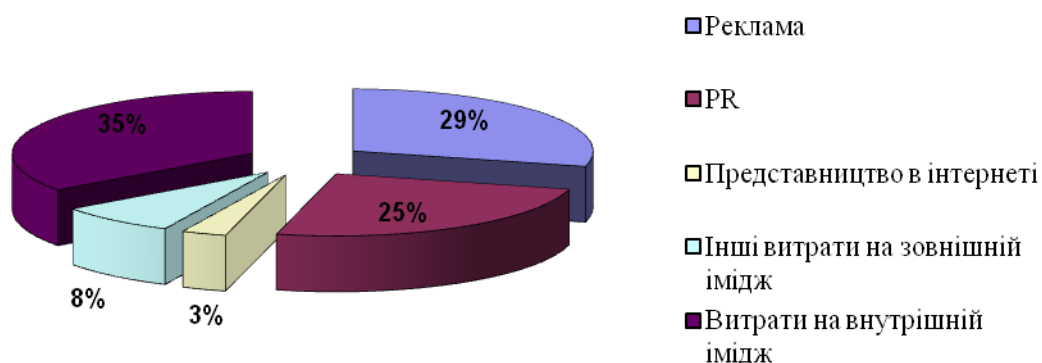


Рис. 2.4. Структура витрат на складові іміджу «Міжнародні авіалінії України»

*Джерело: складено автором*

Основні акценти в рекламній кампанії вибрані так, щоб закріпити позитивний імідж ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» - сучасної і динамічної авіакомпанії, яка забезпечить безпеку польотів, комфорт під час польотів і гнучкі тарифи на авіаквитки, що йде назустріч побажанням пасажирів і що піклується перш за все про клієнта. Проте, був зменшений об'єм іміджевої реклами на користь поліпшення інформаційного обслуговування шляхом збільшення кількості інформаційних повідомлень в засобах масової інформації про діяльність компанії, наприклад про нові літаки, рейси, послуги і т.д.

На теперішній час авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» намагається забезпечити стійкі конкурентні переваги за рахунок поліпшення якості авіаперевезень, розширення маршрутів, стимулювання повторних польотів пасажирів за допомогою різноманітних програм для постійних

клієнтів.

Важливе місце займає процес інтеграції з агентами по продажу авіаційних перевезень та аеропортами як ланками виробничого ланцюга процесу авіаперевезень. Особлива увага приділяється спільній роботі з популяризації аеропорту «Бориспіль» як транзитного аеропорту, що відповідає найвищим європейським вимогам з організаціями зацікавленими в цьому, насамперед адміністрацією аеропорту Бориспіль.

Розвиток партнерських відносин є одним із засобів збільшення величинаів мережних перевезень за рахунок підключення до власної мережі мереж інших перевізників, разом з їхніми системами продажів. Значна увага приділяється спробам інтеграції мережі авіакомпанії в мережі глобальних альянсів через співробітництво і мережі інших місцевих перевізників для підживлення своїх ліній у вузлових крапках своєї мережі. Інтеграція в глобальні мережі авіаперевезень дозволить авіакомпанії одержати «дорогих» пасажирів, дозволить збільшити частку валютного виторгу в загальному розмірі виручки авіакомпанії. На початок 2019 року авіакомпанія має 60 інтерлайн-угод.

З урахуванням ситуації, що склалася на ринку авіаційних перевезень, і подальшою модернізацією автоматизованих комерційних систем бронювання і продажі, авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» повинна оцінити характеристики існуючих дистрибуторних систем з метою подальшого переходу до використання найбільш якісного продукту з максимальним підвищенням доступу до ресурсів компанії в будь-якій точці окремого регіону з одночасним зменшенням витрат.

З урахуванням того, що в мережі маршрутів авіакомпанії значну частку займають туристичні шляхи, що й обумовило високий рівень сезонності перевезень, очевидна важливість правильної і чіткої організації туристичних перевезень у шляхах, що обслуговуються авіакомпанією.

Останнім часом авіакомпанії удалося зробити досить багато в цьому шляху. Підхід до продажу перевезень на туристичні шляхи розділений на три складові:

1. Продаж туристичних шляхів на регулярних рейсах - запланований продаж власними силами авіакомпанії через укладання договорів на тверді блоки місць за цінами вище рівня 2018 р. на 5-10%. Наявність у відділі продажу авіакомпанії досить чіткого розуміння цілей по даному шляху продажу і досвід минулих років, дозволяють сподіватися на вихід на оптимальний баланс перевезень реалізованих на умовах «твердого» блоку і перевезень реалізованих власними офісами й агентами по опублікованих тарифах, що в остаточному підсумку повинне підвищити прибутковість туристичних шляхів авіакомпанії.

2. Продаж туристичних шляхів на чартерних рейсах: запланований продаж власними силами авіакомпанії через укладання договорів із продажу рейсів. Найважливішою складовою досягнення фінансового успіху на даному шляху є рішення задачі відсутності альтернативних перевізників на даних повітряних лініях, що повинно бути досягнуте насамперед через підписання угоди між Українськими перевізниками про недопущення використання повітряних судів один одного на «історичних» шляхах перевізника, що надає свої повітряні судна для польотів по шляхах авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України».

3. Продаж туристичних шляхів на нові чартерні програми рейсів.

За час свого існування ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» досягли усіх цілей, які були поставлені перед комерційною діяльністю: формування міжнародної конкурентноспроможної авіакомпанії з високими стандартами якості, розширення зв'язків та інтеграція системи повітряних перевезень України в світову мережу; запровадження провідних технологій та методів менеджменту; залучення іноземних інвестицій та отримання прибутків.

Українськими авіакомпаніями на міжнародних регулярних рейсах перевезено 5837,5 тис. пасажирів, іноземними – 4975,8 тис. пасажирів (зростання на 18,1 відсотка та 29,3 відсотка відповідно). Найбільший темп приросту кількості перевезених пасажирів вітчизняними авіакомпаніями спостерігався в такому сегменті ринку авіаперевезень, як міжнародні польоти на нерегулярній основі (49,2 відсотка): за звітний рік 15-ма українськими

авіакомпаніями перевезено 3777,0 тис. пасажирів. При цьому, 85 відсотків таких перевезень було здійснено чотирма авіакомпаніями, зокрема «Роза вітрів», «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна» та «Браво». Протягом року продовжувалась активізація регулярних перевезень у межах України.

Регулярні внутрішні пасажирські перевезення між 9 містами України виконували п'ять вітчизняних авіакомпаній: перевезено 930,9 тис. пасажирів, що на 17,6 відсотка більше порівняно з 2016 роком. Середній коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел у звітному періоді склав на міжнародних регулярних рейсах українських авіакомпаній: 77,7%, на внутрішніх регулярних – 73,5% (проти 78,2% та 73,3% відповідно у 2016 році).

Перевезення вантажів та пошти виконували 23 вітчизняні авіакомпанії, більша частина перевезень яких – це перевезення чартерними рейсами в інших державах в рамках гуманітарних та миротворчих програм ООН, а також згідно з контрактами та угодами з іншими замовниками.

Лідери перевезень - АТП ДП «Антонов», авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максимум Ейрлайнс», «Українські вертольоти», «Україна Аероальянс» та «Альфа Ейр». Зазначеними авіапідприємствами у звітному періоді було виконано майже 85 відсотків загальних величинаів перевезень вантажів та пошти.

Матриця SWOT-аналізу для авіакомпанії ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» представлена в табл.2.9.

На сьогоднішній день авіакомпанія ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» має права на велику кількість маршрутів, які обслуговують понад 40 представництв в Україні та в усьому світі. Вона пропонує зручний і надійний розклад занайвищими міжнародними стандартами сервісу.

Авіакомпанія ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» першою в СНД одержала сертифікат IOSA і була занесена до міжнародного реєстру якості IATA. Це є визнанням того, що рівень авіаційної безпеки та операційні стандарти ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» повністю відповідають

світовим.

Технічний комплекс ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» надає повний спектр технічного обслуговування літаків західного виробництва. Співробітники проходять стажування у авіакомпанії Boeing та в компанії Aer Lingus у Дубліні. Таким чином, наявність якісного кваліфікованого персоналу у авіакомпанії свідчить про нереалізовані можливості підприємства.

На основі проведенного аналізу ринку авіаційних перевезень було складено матрицю SWOT для авіакомпанії «МАУ», яка показує слабкі та сильні сторони, можливості та загрози.

Таблиця 2.7

### SWOT – аналіз діяльності ПАТ «МАУ»

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
1. Фінансово стабільне та стійке підприємство. 2. Велика кількість висококваліфікованих фахівців різної спеціалізації. 3. Чітко сформульовані місія та стратегія підприємства, чітке формулювання цілей та завдань 4. Високий рівень впізнаваності серед споживачів. 5. Вчасно враховуються вимоги споживачів. 6. Постійне вдосконалення системи менеджменту. 7. Вдале співвідношення ціна – якість. 8. Наявність системи знижок. 9. Імідж.	1. Недостатнє стимулювання працівників. 2. Недостатня підтримка молодого персоналу. 3. Недостатня кількість фінансів для впровадження заходів з покращення іміджу підприємства. 4. Недостатньо ефективна діяльність відділу матеріально-технічного забезпечення. 5. Умови праці з клієнтами 7. Відсутність інформаційної довідки
Можливості	Погрози
1. Можливість обслуговування додаткових груп споживачів. 2. Можливість подальшого розширення діяльності. 3. Сприятливий курс валют. 4. Зменшення кількості фальсифікованої продукції на ринку. 5. Високий рівень потреби на послуги підприємства.	1. Надмірний податковий тиск негативно впливає на підприємницьку діяльність і стимулює тіньову економіку. 2. Перенасиченість ринку. 3. Несприятливі демографічні зміни – низький рівень народжуваності, високий рівень смертності, низький рівень життя населення і т.д. 4. Ослаблення росту ринку. 5. Недосконала законодавча база. 6. Психологічні особливості українського споживача. 7. Динамічність умов ведення бізнесу 8. Нестабільність економічної ситуації в Україні

*Джерело: складено автором*

Проведений аналіз зовнішнього середовища підприємства ПАТ «МАУ» показав, що підприємство не дивлячись на стійку позицію на ринку, що існує завдяки переліченим сильним сторонам, має і певні важливі недоліки, що дуже заважають розвитку підприємства, зокрема: недостатнє стимулювання працівників, недостатня підтримка молодого персоналу, недостатня кількість фінансів для впровадження заходів з покращення іміджу підприємства, недостатньо ефективна діяльність відділу матеріально-технічного забезпечення, недостатньо привабливі умови праці з клієнтами, відсутність телефонної інформаційної довідки.

Ринкова частка ПАТ «МАУ» досить мала порівняно з загальним обсягом реалізації продукції в Україні. Вона склала відповідно в 2016, 2017, 2018 роках 0,47%, 0,35%, 0,34%. Це значить що є можливість для подальшого освоєння ринку. Порівняно з конкурентами, яких ми вибрали для аналізу, ПАТ «МАУ» займає частку ринку, що зменшується. Вона складає відповідно в 2013, 2014, 2015 роках 6,32%, 4,76%, 3,26%. Як бачимо ПАТ «МАУ» терпить поразку в конкурентній боротьбі з вітчизняними конкурентами на ринку.

Розглянемо динаміку ринкової частки ПАТ «МАУ» та його основних конкурентів.

Таблиця 2.8

Динаміка ринкової частки ПАТ «МАУ» та його основних конкурентів

№ п /п	Назва підприємства	Роки			Абсолютне відхилення		Щорічний темп приросту	
		2013	2014	2015	2014/2013	2015/2013	2014 р.	2015 р.
1	ПАТ «МАУ»	0,063	0,048	0,036	-0,015	-0,027	-0,238	-0,250
2	«Азур Ейр Україна» («Ютейр Україна»)	0,289	0,318	0,377	0,029	0,088	0,100	0,186
3	«Sky Up»	0,386	0,344	0,323	-0,042	-0,063	-0,109	-0,061
4	«Роза вітрів»	0,185	0,185	0,186	0	0,001	0,000	0,005

5	«Одеські авіалінії»	0,035	0,042	0,030	0,007	-0,005	0,200	-0,286
---	---------------------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	--------

*Джерело: складено автором*



## Класифікація підприємств по зайнятій ними позиції на ринку

Розподіл ринкових часток	Положення підприємства на ринку
$D_{cp} + Z_{62} \dots D_{max}$ 0,036 ... 0,377	Лідер ринку - ПАТ «МАУ»
$D_{cp} \dots D_{cp} + Z_{62}$ 0,034... 0,036	Підприємство з сильною конкурентною позицією - «Азур Ейр Україна» («Ютейр Україна»), «Sky Up», «Роза вітрів»
$D_{cp} - Z_{61} \dots D_{cp}$ 0,033... 0,034	Підприємство з слабкою конкурентною позицією
$D_{min} \dots D_{cp} - Z_{61}$ 0,022 ... 0,033	Аутсайдери ринку - «Одеські авіалінії»

*Джерело: складено автором*

де  $D_{cp}$ , - середнє арифметичне значення часток всіх підприємств ( $D_{cp} = 0,034$ );

$Z_6$ - середнє квадратичне відхилення ринкової частки підприємства ( $Z_{61} = 0,001$ ,  $Z_{62} = 0,002$ );

$D_{max}$  і  $D_{min}$  - відповідно максимальне і мінімальне значення ринкової частки ( $D_{max} = 0,377$ ,  $D_{min} = 0,022$ ).

## Визначення позиції підприємства на ринку на основі темпу приросту його ринкової частки

Розподіл ринкових часток	Положення підприємства на ринку
$T_{cp} + Z_6 \dots T_{max}$ 0,148...0,186	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко покращується - «ПАТ «МАУ»
$T_{cp} \dots T_{cp} + Z_6$ 0,112 ... 0,148	Підприємство з конкурентною позицією, яка покращується
$T_{cp} - Z_6 \dots T_{cp}$ 0,076...0,112	Підприємства з конкурентною позицією, яка погіршується - «Азур Ейр Україна», «Sky Up»
$T_{min} \dots T_{cp} - Z_6$ -0,313...0,076	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко погіршується - «Роза вітрів»

*Джерело: складено автором*

де  $T_{cp}$  - середній темп приросту ринкової частки підприємств ( $T_{cp} = 0,112$ );

$Z_6$  - середнє квадратичне відхилення темпів приросту ринкової частки підприємства ( $Z_6 = 0,036$ );  $T_{max}$  і  $T_{min}$  - відповідно максимальне і мінімальне значення темпу приросту ринкової частки ( $T_{max} = 0,186$ ,  $T_{min} = - 0,313$ ).

Після всіх проведених розрахунків складаємо матрицю формування конкурентного карти досліджуваних авіакомпаній (табл.2.10), яка заснована на перехресній класифікації розміру і динаміки інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності авіакомпаній. Вона дозволяє виділити 16 типових позицій авіакомпаній, які розрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найбільш значущим володіють статусом підприємства першої групи (лідери ринку, в яких швидко поліпшуються конкурентні позиції), до яких ми сьогодні можемо віднести авіакомпанію «МАУ».

Таблиця 2.11

Матриця формування конкурентної карти ринку

Темпи приросту купного показника оцінки конкурентоспроможності, $T_i$	Інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності, $D_i$	Класифікаційні групи			
		Лідери ринку	А/К з сильною конкурентною позицією	А/К з слабкою конкурентною позицією	Аутсайди ринку
А/К з конкурентною позицією, яка швидко покращується		1			
А/К з кращою конкурентною позицією			2		
А/К з гіршою конкурентною позицією				3	
А/К з конкурентною позицією, яка швидко погіршується					4

*Джерело: складено автором*

Матриця формування конкурентної карти авіаційного ринку України з урахуванням конкретних аналізованих авіакомпаній представлена у табл.2.12.

Таблиця 2.12

Запропонована матриця конкурентної карти авіаційного ринку по аналізованих авіакомпаній

Темпи приросту показника оцінки конкурентоспроможності, $T_i$	Інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності, $D_i$	Класифікаційні групи			
		Лідери ринку	А/К з сильною конкурентною позицією	А/К з слабкою конкурентною позицією	Аутсайди ринку
А/К з конкурентною позицією, яка швидко покращується		«МАУ»			
А/К з кращою конкурентною позицією			«Азур Ейр Україна» («Ютейр Україна»), «Sky Up»		
А/К з гіршою конкурентною позицією				«Роза вітрів»	
А/К з конкурентною позицією, яка швидко погіршується					«Одеські АЛ»

*Джерело: складено автором*

Як вже зазначалося вище, найбільш значним конкурентним статусом володіє авіакомпанія «МАУ», що відносяться до недержавної форми власності. Потім йде лідер з поліпшеною конкурентною позицією - авіакомпанія «Азур Ейр Україна». Потім розташована авіакомпанія «Sky Up» з гіршою конкурентною позицією. До підприємств з конкурентною позицією, яка швидко погіршується відноситься авіакомпанія «Одеські авіалінії».

Оцінка статусу авіакомпаній на авіаційному ринку України дозволяє вирішити ряд завдань - визначити особливості розвитку конкурентної ситуації на авіаційному ринку всередині країни; встановити ступінь домінування

авіакомпаній на авіаційному ринку; виділити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію авіакомпанії серед учасників ринку; використовувати отриману інформацію для формування досьє конкурентів.

Це дозволить більш обґрунтовано підійти до питань розробки стратегії конкуренції авіакомпанії, що враховує конкурентний статус авіапідприємства та особливості його ринкового середовища.

Зарезультатами проведених досліджень таранжирування запропонованих тарозроблених показників можна зробити висновок про те, що сьогодні найбільш конкурентоспроможними є підприємства недержавної форми власності, в даному випадку авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» і «Азур Ейр Україна». З цих двох компаній значно більш конкурентоспроможною є авіакомпанія «МАУ».

Що ж стосується підприємств державної форми власності, то серед них найбільш конкурентоспроможними є невеликі авіакомпанії, такі як авіакомпанії «Sky Up», «Одеські АЛ».

Авіакомпанії, які перебувають у державній власності на 50-60% мають як позитивний, так і негативний баланс зарік. Авіакомпанії, у яких частка державного капіталу менше 50%, в основному, мають позитивний баланс.

Очевидно, Україні в умовах необхідності розвитку авіаційного транспорту (як і інших видів транспорту), однією з актуальних проблем може бути проблема структурної перебудови авіакомпаній галузі шляхом злиття державного і приватного капіталу, тим більше, що міжнародний досвід це підтверджує. Як бачимо з матриці ПАТ «МАУ» відповідно до матриці формування конкурентної картки підприємств має конкурентну позицію, яка швидко погіршується та являється лідером ринку.

Авіакомпанія «МАУ» обрала стратегію концентричної диверсифікації, зокрема вона здійснює диверсифікаційну діяльність по наступних напрямках:

- авіакомпанія має власний Центр навчання і підготування персоналу, де проводиться підготування всіх основних категорій персоналу авіакомпанії, за винятком інженерно - технічного складу;

## Матриця SWOT-аналізу авіакомпанії Міжнародні авіалінії України

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-підтримка уряду;</li> <li>-партнерство з іншими перевізниками;</li> <li>-залучення інвестицій;</li> <li>впровадження нових технологій;</li> <li>-відносно слабка місцева конкуренція;</li> <li>-високий потенціал київського транспортного вузла;</li> <li>-зміни вподобань щодо перевезень;</li> <li>-розширення співробітництва з корпоративними клієнтами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-підвищення цін на пальне;</li> <li>-зміна споживчих переваг;</li> <li>-зміна правил ввозу продукції;</li> <li>-збої в забезпеченні перевезення;</li> <li>-зниження рівня життя населення;</li> <li>-інфляція;</li> <li>-жорсткість законодавства;</li> <li>-підвищення цін на аеропортове обслуговування;</li> <li>-коливання курсів валют;</li> <li>-поява на ринку нових конкуруючих авіакомпаній та альянсів;</li> <li>-збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів;</li> <li>-податкове законодавство;</li> <li>-посилення конкуренції з боку іноземних перевізників;</li> <li>-нестабільність політичної та економічної обстановки</li> </ul>
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сучасний власний парк літаків;</li> <li>- широка мережа авіарейсів з правами на маршрути;</li> <li>- наявність стратегічних партнерів;</li> <li>- якість надання послуг;</li> <li>- кваліфікований персонал;</li> <li>- значний фінансовий потенціал;</li> <li>- достовірний моніторинг ринку;</li> <li>- розвинута збутова мережа</li> <li>- наявність власного навчального центру;</li> <li>- наявність власного Центра техобслуговування;</li> <li>- висока рентабельність;</li> <li>- безпека;</li> <li>- збої в постачанні;</li> <li>- недоліки в рекламній політиці;</li> <li>- імідж авіакомпанії</li> <li>- не повна завантаженість потужностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід на нові ринки;</li> <li>- збільшення кількості маршрутів та рейсів, впровадження додаткових послуг;</li> <li>- чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості;</li> <li>- розробка програм стимулювання для корпоративних клієнтів;</li> <li>- удосконалення сервісу на борту літака;</li> <li>- зниження рівня цін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка ефективної стратегії конкуренції;</li> <li>- пошук нових джерел фінансування;</li> <li>- оптимізація витрат авіакомпанії;</li> <li>- розробка програм стимулювання споживачів;</li> <li>- надання додаткових послуг відповідно до зміни смаків споживачів;</li> <li>-укладання угод на постачання тільки з надійними постачальниками;</li> <li>-розробка програми покращення іміджу компанії;</li> <li>-оптимізація рекламної кампанії.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

- здійснює продажів перевезень у якості агентів;
- продаж сувенірів на борту;
- туристичне обслуговування.

З урахуванням того, що в мережі маршрутів авіакомпанії значну частку займають туристичні напрямки, що й обумовило високий рівень сезонності перевезень, очевидна важливість правильної і чіткої організації туристичних перевезень у напрямках, що обслуговуються авіакомпанією.

Наявність у ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» сучасного парку літаків, який складається з 20 сучасних лайнерів Боїнг-737, також підвищує конкурентоспроможність компанії.

ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» має урядову підтримку, проте тут вона набагато суттєвіша, оскільки Фонд державного майна є власником 61,6% акцій авіакомпанії. Як правило, ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» є перевізником, якого обирають українські урядовці, коли подорожують в Європі.

Вплив політичної та економічної нестабільності можна охарактеризувати як складний, а отже, необхідно віднести цей фактор до загроз фірми. Теж саме стосується і таких загроз як недосконалість законодавства в галузі авіаційних перевезень, а також конкуренція з боку провідних європейських авіаперевізників у зв'язку з лібералізацією ринку і стартом в Україні програми «Відкрите небо».

Відносно слабка місцева конкуренція є такою ж можливістю для Міжнародні авіалінії України.

Співробітництво у сфері спільної експлуатації рейсів з такими іноземними перевізниками як «Swiss Air», «KLM», «Iberia», «FinnAir», «Kuwait Airways», «Tap Portugal», «Austrian Airlines» тощо створює додаткові можливості для авіакомпанії Міжнародні авіалінії України.

Звичайно, що ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» має можливість розвиватися і завдяки такій можливості як потенціал київського вузлового аеропорту ДМА «Бориспіль», який планує збільшувати потік пасажирів не в

останню чергу завдяки співпраці з цією авіакомпанією.

Непевність поняття «якість обслуговування» зникає, якщо погодитися з його показниками, які найчастіше застосовуються при опитуванні авіапасажирів при з'ясуванні рівня сервісу:

- регулярність рейсів;
- бортхарчування;
- бортпровідники;
- інтер'єр і чистота салону;
- розважальні програми на борту;
- зручність крісел і кабіни;
- цілість багажу і ручної кладі;
- наземний персонал;
- додаткові послуги (доставка багажу на квартиру);
- швидкість і зручність реєстрації (наприклад, у готелі, з одержанням посадкових талонів на всі стикувальні рейси).

Опитування пасажирів авіакомпаніями є широко розповсюдженими в усьому світі. Вони переслідують своєю ціллю виявлення позитивних і негативних сторін у сервісі тієї або іншої авіакомпанії. Звичайно, проводять опит туроператорів і агентів у справах продаж. Їм пропонують вибрати 10 найбільше успішних із їх точки зору авіакомпаній і оцінити їх за наступними параметрами:

- зручність розкладу;
- точність виконання рейсів;
- гнучкість системи тарифів;
- зручність взаємодії з авіакомпанією.

В підсумку одержують список авіакомпаній за рейтингом балів. Важливість сервісних послуг, що надаються авіакомпаніями, для пасажирів неоднозначна. Наприклад, при роботі на ринку ділових перевезень необхідно враховувати тривалість рейсу.

Нами проведено дослідження, у результаті якого виявлено наступну

чутливість пасажирів до розкладу і рівня сервісу в залежності від тривалості рейсу (рис.2.3).

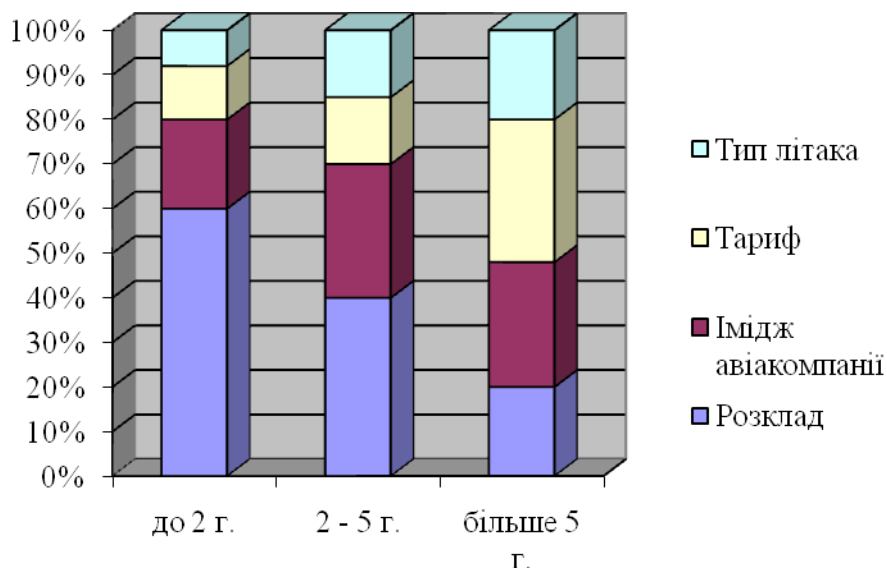


Рис.2.3. Чутливість до різних чинників сприйняття авіакомпанії в залежності від тривалості рейсу

*Джерело: складено автором*

Як видно з рисунку, при польоті тривалістю менше 2-х годин 60% пасажирів реагують, насамперед, на зручний розклад. Тому для коротких авіаліній варто вибирати невеликі літаки з високою частотою польотів і зручного розкладу. Оскільки ринок авіаперевезень на коротких маршрутах висококонкурентний, варто дуже уважно вивчати і враховувати побажання пасажирів. До них відносяться:

- окрема стійка реєстрації, що забезпечує швидкість обслуговування і є підтвердженням життєвого статусу пасажирів;
- велика норма перевезення безкоштовного багажу, пріоритетне завантаження його в літак, позачергове вивантаження і доставка його в зал очікування в аеропорту призначення;
- окремий зал очікування з факсимільними апаратами й іншою оргтехнікою, окремий салон на борту літака для бізнес-класу.

При зростанні дальності польоту (тривалість більш 5 годин) пасажирів



більшу увагу приділяють зручності крісла, декору салону, рівню шуму в салоні літака, сервісу на борту, обслуговуванню до і після польоту.

Такі особливості має кожний сегмент ринку авіаперевезень, і авіакомпанії «МАУ» необхідно їх враховувати для підтримки своїх високих позицій на ринку.

Рівень організації і якості обслуговування пасажирів є одним з основних чинників, що визначають популярність авіакомпанії. Єдиних думок про значимість його серед сукупності багатьох чинників поки немає.

Відповідно до результатів опитування авіапасажирів на міжнародних рейсах, значимість різних факторів і показників що впливають на популярність авіакомпаній мало такий вигляд (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Фактори і показники, що впливають на імідж авіакомпанії

№ п/п	Фактори	Місце по значимості серед інших факторів залежно від тривалості польоту		
		1-2 годин	2-5 годин	Понад 5 годин
1	Зручність розкладу	1	1	1
2	Низькі тарифи	2	2	2
3	Минулий досвід пасажирів	6	4	4
4	Існування системи винагороди за політ рейсами даної авіакомпанії	9	10	7
5	Частота рейсів	3	9	9
6	Регулярність польотів	4	7	10
7	Відносини з боку персоналу авіакомпанії	5	5	6
8	Дані про безпеку польотів	8	8	8
9	Типи літаків	10	3	3
10	Якість обслуговування на борту	7	6	5

*Джерело: складено автором*

З таблиці 2.10 видно, що параметри якості обслуговування (5,6,7,10) не належать до головних факторів, що визначають популярність авіакомпанії та її конкурентні переваги.

Дані аналітичної системи показують позитивні результати, це доводить

становище більшості пунктів в графі сильні сторони. До найбільш сильних позиціях даної організації варто віднести інновації і репутацію на ринку. Протилежну ж позицію займає позиція якості бренду і інформаційні технології. Подібні позиції ослаблені через неоптимізованою маркетингової діяльності організації. Дослідження використання інтернет ресурсів у діяльності ПрАТ «АК «МАУ» та інших українських та іноземних авіакомпаній (кабінетне дослідження, опитування відвідувачів сайту [www.flyuia.ru](http://www.flyuia.ru) (1059 відвідувачів), опитування пасажирів в аеропорту «Бориспіль» (995 пасажирів)) в 2019 р. показало, що, в цілому сайти всіх український авіакомпаній істотно відставали від іноземних за кількістю і якістю можливостей і послуг, і використовувалися, головним чином, як інформаційний ресурс і канал просування послуг.

Таблиця 2.11

SNW-аналіз ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України»

Стратегічна позиція	Сильна - S	Нейтральна - N	Слабка - W
Стратегія організації		N	
Оргструктура	S		
Фінансовий стан	S		
Поточний баланс	S		
Рівень бухгалтерського обліку	S	N	
Фінанси як інфраструктура			W
Доступність інвестиційних ресурсів	S		
Фінансовий менеджмент	S		
Продукт	S		
Структура витрат		N	
Дистрибуція			W
Дистрибуція як матеріальна структура			W
Інформаційні технології			W
Інформація як спосіб реалізації стратегії		N	
Здатність до лідерства		N	
Здібності керівництва	S		
Здібності співробітника	S		
Рівень виробництва	S		
Ефективність	S		
Ефективність маркетингу		N	

Стратегічна позиція	Сильна - S	Нейтральна - N	Слабка - W
Якість бренду			W
Репутація на ринку	S		
Репутація як роботодавця		N	
Ставлення до органів влади		N	
Ставлення до профспілок			W
інновації	S		
Обслуговування після продажу	S		
Корпоративна культура		N	

*Джерело: складено автором*

З 2018 по 2019 рр. авіакомпанія активно займалася пошуковою оптимізацією власних інтернет ресурсів. Явна перевага за основними запитами належить сайту компанії «Rainair», вона посідає перші місця у всіх розглянутих пошукових системах, перебуваючи на першій сторінці результатів пошуку, як в 2018, так і в 2019 році. Це пов'язано з виходом цієї авіакомпанії на український ринок авіаперевезень, відкриттям широкої мережі маршрутів, пропонування низьких цін а міжнародні перельоти та великими планами розвитку.

Найбільш авторитетним з точки зору достовірності і актуальності інформації є інтернет ресурс авіакомпанії «МАУ», на який посилаються (цитують) багато веб-сайтів.

Як покало дослідження, найбільший вплив на загальну оцінку сайту авіакомпанії надає «інформативність». Далі в порядку убавання значущості слідує: «дизайн, оформлення сайту» і «зручність користування». Третю за силою впливу на загальну оцінку сайту групу параметрів складають «інтерактивність» і «швидкість пошуку».

## **Висновки до розділу 2**

Для порівняння конкурентних переваг інтернет-ресурсу авіакомпанії МАУ з іншими авіакомпаніями, була проведена оцінка якості послуг, що надаються з використанням інтернет-технологій. Так як значимість послуги має

визначатися уподобаннями клієнтів, як коефіцієнт значущості було запропоновано використовувати показник зацікавленості пасажирів у використанні даної послуги. Лідером за цим показником став сайт «МАУ». В Україні такі заходи визначають подальший шлях розвитку діяльності компанії в мережі Інтернет: лідируючі авіакомпанії в світі вже вийшли з рамок надання послуг авіаперевезень і розвивають свій інтернет ресурс як повноцінний портал для організації повного пакету документів для подорожі.

Отримані результати дозволили класифікувати авіакомпанії в рамках пропонованої матриці клієнтоорієнтованості інтернет ресурсів, визначивши при цьому конкурентні переваги і недоліки сайтів, що дозволило визначити стратегію їх подальшого розвитку.

У зв'язку з тим, що за останні роки одним з головних показників ефективності сайту стала його клієнтоорієнтованість, в 2019 році нами було проведено додаткове дослідження клієнтоорієнтованості інтернет-ресурсів українських авіакомпаній, особливу увагу в якому приділялася аналізу діяльності підприємств з надання послуг в мережі Інтернет. Інтегральна оцінка клієнтоорієнтованості інтернет ресурсів авіакомпаній показала, що найбільш клієнтоорієнтованим є сайт саме авіакомпанії «МАУ». При цьому, даний результат підтверджують самі клієнти: за показником лояльності відвідувачів, лідируючу позицію серед українських авіакомпаній посідає сайт «МАУ».

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Пропонована схема формування стійких конкурентних переваг авіаційного підприємства**

Для здійснення планомірного, наукового підходу до вирішення проблеми формування стійких конкурентних переваг нами пропонується технологія і методичне забезпечення процесу підвищення конкурентоспроможності продукції авіакомпанії (рис.3.1). При її розробці були використані основні економічні закони функціонування ринкових відносин, наукові підходи в області стратегічного управління і забезпечення конкурентоспроможності.

Вивчення потреб клієнтури авіакомпанії. Першим етапом в реалізації розробленого стратегічного плану, згідно даної технології, виступає вивчення потреб споживачів продукції авіакомпанії.

Аналіз вимог і переваг клієнтури авіакомпанії повинен включати в себе наступні основні етапи:

- дослідження зовнішніх потреб споживачів, тобто вивчення потреб, очікувань і переваг цільових груп пасажирів на конкретному ринку авіаперевезень;

- дослідження внутрішніх споживачів тобто вивчення пропозицій персоналу авіакомпанії, що безпосередньо працює з пасажирами.

Проведені дослідження показали, що важливості даному напрямку надає те, що по більшості параметрів транспортної продукції на МАУ в порівнянні зі своїми конкурентами займає або останні місця, або входить в нижчі групи. Основними показниками, що вплинули на наступ кризи в діяльності авіакомпанії є: низький рівень сервісу на всіх етапах циклу авіаперевезення,

непостійний рівень і якість сервісу пасажирів, низький рівень комфорту в

<b>1 етап</b>		<b>СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ</b> вирішує завдання:
Аналіз конкурентного середовища на цільових конкурентних ринках авіаперевезень		1. прогнозує кон'юнктуру цільових конкурентних ринків авіаперевезень. Виділення стратегічних груп конкурентів на цільових ринках по критеріям: - тип і інтенсивність конкурентної боротьби на цільових ринках; - стратегічні наміри, характеристики сету маршрутів, парку ПС і ін.
Аналіз внутрішніх можливостей		Оцінка конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу авіакомпанії SWOT - аналіз
<b>2 етап</b>		<b>РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ</b>
Формулювання генеральної і локальних стратегічних цілей		Аналіз економічних і маркетингових факторів, що характеризують конкурентоспроможність: мережа маршрутів, парк ПС, базування ПС, тарифи, безпека, регулярність, сила брэнда, канали продажів, сервіс в офісах продажу, в портах і на борту ПС та ін.
Розробка стратегії використання конкурентних переваг		Вибір шляхів досягнення постатейних стратегічних цілей: 1) стратегічного позиціонування («Бостонська» матриця, матриця «Маккінсі»; 2) Покращення експлуатаційної ефективності (бенчмаркінг, система управління якістю, система показників ефективності досягнення стратегічних цілей
<b>3 етап</b>		<b>УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ</b>
Вивчення потреб споживачів: - клієнтури авіакомпанії - внутрішніх споживачів		Визначення та конкретизація параметрів вибору компанії пасажирами 1) кількісні (анкетування та ін.) 2) якісні: фокус-групи, інтервал
		Визначення найбільш доходних категорій (цільових груп) пасажирів та їх характеристик (розподіл доходів по класам обслуговування і ринкам, динаміка доходної ставки, методи експертного прогнозування)
Порівняльний аналіз конкурентних переваг та конкурентоспроможності в рамках стратегічних груп конкурентів		Визначення номенклатури критеріїв до конкурентоспроможності продукції авіакомпанії
		Аналіз одиничних, групових і узагальненого (інтегрального) показника конкурентоспроможності продукції авіакомпанії (зведена порівняльна матриця; радар конкурентоспроможності; стійкості конкурентоспроможності продукції і авіакомпанії)
		Визначення рівня конкурентоспроможності продукції авіакомпанії
Розробка заходів по удосконаленню конкурентоспроможності		Мережа маршрутів: розподіл по групам конкурентоспроможності
		Управління продукцією: - приведення параметру у відповідність з кон'юнктурою цільових ринків та використання стійких конкурентних переваг з урахування вимог клієнтури; - впровадження програми управління збійними ситуаціями
		Підвищення ефективності та продуктивності праці, показників стійкості та досягнення стратегічних цілей
Реалізація заходів по підвищенню конкурентоспроможності		Впровадження розроблених заходів через діючу систему планування та управління авіакомпанією

Рис.3.1. Пропонована схема забезпечення процесу формування та

використання стійких конкурентних переваг авіакомпанії

*Джерело: розроблено автором*

салонах ПС, низькі гарантії збереження багажу пасажирів, відсутність гарантій дотримання загальноприйнятих правил і стандартів ввічливості і поведінки персоналу, відсутність компенсаційних програм при порушеннях договору про перевезення з боку авіакомпанії, а також нездатність авіакомпанії реально оцінити свої конкурентні переваги.

Існує велика різноманітність методів дослідження переваг клієнтури, тому авіакомпанія повинна вибрати найбільш ефективний і прийнятний для неї комплекс методів, який би дозволяв здійснювати збір і обробку необхідної інформації. При цьому необхідно використовувати передові наукові досягнення в даній області.

Методи дослідження, в залежності від їх проведення, можуть підрозділятися і поділяються на якісні, до яких відносяться, наприклад, фокус - групи, порівняльні польоти, інтерв'ю, і кількісні методи, до яких, наприклад, відноситься анкетування.

Служба маркетингу авіакомпанії повинна визначити комплекс методів і механізми вивчення переваг цільових клієнтів і ринкової ситуації, який є для неї найбільш ефективним з урахуванням специфіки її діяльності на ринку.

Ретельне вивчення вимог і переваг споживачів є необхідним першим кроком на шляху поліпшення якості та розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності продукції авіакомпанії. Основними завданнями на даному етапі є:

- визначення параметрів, на підставі яких пасажир вибирає авіакомпанію, встановлення ступеня значимості даних параметрів;
- визначення параметрів, за поліпшення яких пасажир готові платити в першу чергу;
- визначення найбільш дохідних для авіакомпанії категорій пасажирів;
- встановлення переваг найбільш дохідних категорій пасажирів по вдосконаленню параметрів продукції авіакомпанії;

- визначення параметрів, на підставі яких пасажир вибирає авіакомпанію.

Основні параметри продукції авіакомпанії, що впливають на вибір клієнтури на конкретному ринку авіаперевезень, визначаються на основі результатів маркетингових досліджень, що регулярно проводяться щодо задоволеності споживачів. Так, аналіз доступних джерел показує, що в даний момент основними параметрами продукції авіакомпанії, що впливають на її вибір пасажирами, є: безпека, пунктуальність, ціна, комфортабельність салонів ПС, можливість безпосадочного перельоту в пункт призначення, уважність бортпроводників, зручність розкладу, харчування під час польоту, тип ПС, імідж авіакомпанії, наземне обслуговування в аеропорту.

Параметри продукції авіакомпанії можуть бути класифіковані за ознакою залежності від класу обслуговування. Так, зручність розкладу, пунктуальність, безпеку (безпеку польотів і авіаційна безпека) можуть бути віднесені до категорії тих, що не залежать від класу обслуговування. Інші параметри можуть розглядатися в розрізі першого, бізнес і економічного класів. До даної групи параметрів відносяться ціна перевезення, комфортабельність салонів ПС, увагу з боку бортпроводників, харчування під час польоту, тип ПС, наземне обслуговування в аеропорту і ін. В доповнення до комплексного дослідження параметрів продукції може проводитися спеціальне дослідження для визначення конкурентної позиції продукції авіакомпанії по окремо взятому параметру.

При аналізі параметрів продукції авіакомпанії необхідно замітити, що вони можуть бути сегментовані по ознакою значущості для пасажирів. У цьому зв'язку пропонується сегментація параметрів на три основні групи по ознаці значимості для пасажирів: найбільш значущі, середньої значимості і найменш значущі.

Найбільш значущі параметри продукції авіакомпанії. У групу найбільш значущих параметрів пропонується відносити ті, питома вага кожного з яких при виборі авіакомпанії пасажирами складає не менш 10 відсотків. Результати маркетингових досліджень, що проводяться в галузі повітряного транспорту



[13, 11], показують, що до найбільш важливих для пасажирів параметрів відносяться: безпека (10,5%), пунктуальність авіакомпанії (10,3%) і ціна перевезення (10,2%).

Параметри зі середньої значимістю. До групи параметрів з середньої значимістю можуть бути віднесені ті, питома вага кожного з яких при виборі авіакомпанії пасажирями складає в діапазоні від 8 до 10 процентів. Аналіз маркетингових досліджень показує, що в дану групу параметрів можуть бути включені: комфортабельність салону ПС, безпосадочний переліт, уважність бортпроводників, зручність розкладу, якість харчування, тип ПС.

У групу найменш значущих параметрів пропонується відносити ті, питома вага кожного з яких при виборі авіакомпанії пасажирями не перевищує 8 відсотків. До найменш значущих параметрів продукції авіакомпанії можуть віднести імідж авіакомпанії і наземне обслуговування в аеропорту. В результаті аналізу даних критеріїв і їх категоріювання по критерію ступеня важливості для споживачів, може бути складена схема значущості параметрів продукції авіакомпанії для пасажирів.

### **3.2. Заходи з удосконалення процесу формування стійких конкурентних переваг авіакомпанії МАУ**

Проведений у другому розділі дипломної роботи аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що підприємство не дивлячись на стійку позицію на ринку, що існує завдяки переліченим сильним сторонам, має і певні важливі недоліки, що заважають зміцненню конкурентної позиції підприємства, тому у роботі запропоновано ряд заходів:

1) Основною задачею для «МАУ» є забезпечення фінансової стабілізації. В умовах економічної кризи задача забезпечення фінансової стабільності для авіакомпанії повинна бути вирішена шляхом збільшення продуктивності праці, розширення ринків і скорочення витрат авіакомпанії, а також одержанням доступу до дешевих фінансових ресурсів для забезпечення розвитку

авіакомпанії.

2) Оптимізація мережі повітряних ліній.

Для рішення задачі необхідна в першу чергу оптимізація мережі по економічних параметрах експлуатації ліній, що має на увазі відмовлення від експлуатації ліній, що знаходяться за межами технічної досяжності флоту, скорочення ліній із проміжними посадками, скорочення виробництва на малорентабельних лініях аж до тимчасового відмовлення від їхньої експлуатації.

3) По якості продукту авіакомпанія повинна бути однозначно визначена як краща українська авіакомпанія, а також як компанія, що забезпечує якість продукту, що відповідає загальному рівню якості продукту, пропонованого іноземними перевізниками, для чого насамперед необхідно створити і підтримувати стійкий позитивний імідж авіакомпанії як надійного, регулярного, українського авіаперевізника західного виробництва, що оперує на сучасних повітряних судах. Однією з основних умов створення сприятливого іміджу повинне стати зменшення кількості рейсів, що скасовуються. Це впливає на відношення до авіакомпанії, тому що незадоволені пасажери наступного разу можуть не захотіти скористатися послугами «Аеросвіту» і, крім того, поширювати інформацію про ненадійність авіакомпанії.

4) Активізація комерційного співробітництва.

Реалізація задачі активізації комерційного співробітництва з іншими перевізниками є рівнобіжним з оптимізацією мережі повітряних ліній кроком у реалізації стратегії мережних перевезень і необхідною умовою залучення транзитних потоків. Параметрами оцінки ступеня реалізації задачі, можуть бути показники середнього числа реальних фідерних перевізників, що приходяться на одну лінію мережі, а також показники обсягів продажів по Interline угодах.

5) Організація регулярних маркетингових досліджень.

6) Впровадження інформаційних технологій.

7) Зростання показників продуктивності праці, що може бути забезпечене

раціональною реструктуризацією всіх, виробничих комплексів авіакомпанії, що дозволить правильно згрупувати виробничі функції по підрозділах і, відповідно, правильно позиціювати трудові ресурси авіакомпанії для рішення виробничих задач. Немаловажним для забезпечення росту продуктивності праці також є ріст оплати праці й обсягів матеріального заохочення, а також загальний робочий клімат в авіакомпанії в цілому й у кожному її підрозділі зокрема. Крім того, повинна бути вирішена задача побудови схеми матеріального стимулювання персоналу в залежності від кінцевого результату діяльності авіакомпанії.

У роботі проведено економічну оцінку запропонованих заходів, що дозволяє стверджувати, що пропоновані заходи з удосконалення конкурентної стратегії авіакомпанії «МАУ» дозволить забезпечити додаткові конкурентні переваги, збільшити обсяги реалізації послуг, покращити позицію на ринку авіаційних перевезень та допоможе забезпечити стійкий розвиток підприємства.

### **3.3. Оцінка ефективності впровадження пропозиції щодо оновлення парку літаків ПрАТ «МАУ»**

ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» продовжує розширювати номенклатуру авіаційного парку. Пропонуємо розширити авіаційний парк підприємства за рахунок орендування літака Ан-158. Варто відзначити, що Ан-158 – регіональний пасажирський реактивний літак, створений на базі Ан-148. Літак одержав сертифікати міждержавного авіаційного комітету країн СНД і Державіаадміністрації України на відповідність авіаційним правилам АП-25, відповідним американським правилам FAR-25 і європейським CS-25. Літак Ан-158 сертифікований для перевезення 99 пасажирів (при компоновці з одним туалетним модулем) на відстань до 2,5 тис. км або 86 пасажирів на 3,1 тис. км. Ан-158 зможе експлуатуватися:

- вдень і вночі в будь-який час року в простих і складних метеоумовах;
- в діапазоні географічних широт 70 північної і 55 південної;

- в умовах природного зледеніння при температурі зовнішнього повітря до  $-30^{\circ}\text{C}$ ;
- при температурах зовнішнього повітря біля землі від  $-55^{\circ}\text{C}$  до  $+45^{\circ}\text{C}$ ;
- на аеродромах, розташованих на висотах від  $-300$  до  $3000$  м над рівнем моря;
- на міжнародних трасах в системі B-RNAV і P-RNAV з точністю RNP1;
- за схемами SID, STAR, Approach;
- виконувати посадку по категорії IIIА ІКАО.

Оновлення авіаційного парку здійснюється в процесі різних форм інвестиційної діяльності ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», а інвестиційна політика є складовою частиною загальної стратегії розвитку залізничного транспорту; водночас, при формуванні стратегії розвитку галузі враховуються потенційні інвестиційні можливості. Обсяги інвестиційної діяльності ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» виступають головними критеріями визначення темпів її економічного розвитку. Зростання обсягу чистих інвестицій задає темп економічного розвитку галузі та спрямовує можливості її виробничого потенціалу до отримання стабільного прибутку. Тільки за умови, коли обсяги валових інвестицій перевищують суму амортизації, забезпечується розширене відтворення основних виробничих засобів та зростання економічної бази підприємств галузі, що забезпечує рентабельне господарювання.

Отже, інвестування виступає основою зміцнення та нарощення виробничо-економічного потенціалу ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», водночас процес управління інвестиційним розвитком вимагає більш систематичного збору, обробки та аналізу інформації про перебіг інвестиційних процесів, систематизацію засад інвестиційної діяльності, формування засад стимулювання і регулювання такої діяльності з боку держави, розробки наукового підґрунтя реалізації пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності тощо.

Доцільно проаналізувати графік реалізації інвестиційного проекту підвищення потенціалу підприємства за рахунок вдосконалення авіаційного парку ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Показники витрат на реалізацію інвестиційного проекту підвищення потенціалу підприємства в ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» у 2020 р.

Етапи	Вартість, тис. грн.	Термін виконання
1. Розроблення комплексу необхідних документів щодо реалізації інвестиційного проекту	86,72	Травень – Червень 2020 р.
2. Витрати на оренду літака Ан-158	426,89	Липень – Серпень 2020 р.
3. Витрати на оплату праці та відрахування соціальних заходів пілота (командира) повітряного судна літака Ан-158	146,4	2020 рік
4. Витрати на кредит	193,22	2020 рік
Разом:	853,23	Протягом 2020 р.

*Джерело: розроблено автором*

Підсумовуючи проектні заходи підвищення ефективності інвестиційної діяльності ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», слід зазначити, що для підвищення ефективності роботи підприємства та підвищення інвестиційної діяльності ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» слід реалізувати такі заходи як: зростання доходів підприємства у результаті оновлення авіаційного парку, залучити інноваційні ресурси в діяльність компанії для поліпшення якості вже існуючих видів товарів та впровадження у діяльність оновленого авіаційного парку; провести вдосконалення збутових каналів просування товару підприємства; провести підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення організації роботи працівників.

Фінансування проекту може бути здійснено як за рахунок власних платежів так і за рахунок кредитних платежів.

Зокрема, схема кредитних платежів за напрямом підвищення

ефективності інвестиційної діяльності підприємства буде мати наступний вигляд (табл.3.2). Прогнозування платежів за користування позиковим капіталом здійснювалося з урахуванням того, що щорічно підприємство отримує дохід від реалізації літака Ан-158.

Таблиця 3.2

Показники джерел фінансування інвестиційного проекту в  
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» за рахунок кредитних ресурсів  
у 2020-2022 рр.

Квартали	Залишок основного боргу на початок періоду	Погашення основного боргу	Сума погашення відсотків	Загальний платіж
1	493,29	41,11	8,22	49,33
2	452,18	41,11	7,54	48,65
3	411,07	41,11	6,85	47,96
4	369,96	41,11	6,17	47,28
2017-й рік	х	164,44	28,78	193,22
5	328,85	41,11	5,48	46,59
6	287,74	41,11	4,80	45,91
7	246,63	41,11	4,11	45,22
8	205,52	41,11	3,43	44,54
2018-й рік	х	164,44	17,82	182,26
9	164,41	41,11	2,74	43,85
10	123,30	41,11	2,06	43,17
11	82,19	41,11	1,37	42,48
12	41,08	41,08	0,68	41,76
2019-й рік	х	164,41	6,85	171,26
Загалом:		493,29	53,45	546,74

Таким чином розрахунок операційного прибутку за умови реалізації варіанту розвитку ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» за рахунок власних коштів та кредитних ресурсів представлені у табл.3.3.

Отже, плануємо, що у результаті запропонованих стратегій реалізації ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», підприємство отримає дохід 116,00 тис. грн. у результаті використання власних ресурсів та 684,43 тис. грн. при використанні кредиту. Кожного наступного року прогнозуємо збільшення доходу.

Економічне обґрунтування інвестиційного проекту оновлення авіаційного парку ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» будемо здійснювати на основі

розрахунку чистого та економічного прибутку. Для розрахунку величини чистого приведеного доходу необхідно зробити прогноз чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Розрахунок величини чистого прибутку від операційної діяльності представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.3

Прогнозні показники інвестиційного проекту ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Варіант реалізації проекту за рахунок власних ресурсів			
1. Виручка від реалізації товару, тис. грн.	122,48	128,23	134,24
2. Витрати, тис. грн.	80,00	84,00	88,20
3. Рентабельність діяльності, %	29,39	31,03	31,03
4. Операційний прибуток, тис. грн.	36,00	37,80	39,69
Варіант реалізації проекту за рахунок кредитних ресурсів			
1. Виручка від реалізації товару, тис. грн.	691,56	661,71	672,85
2. Витрати, тис. грн.	644,83	614,45	625,06
3. Рентабельність діяльності, %	5,73	6,17	6,18
4. Операційний прибуток, тис. грн.	39,60	40,39	41,20

*Джерело: розроблено автором*

Зважаючи на більш високе боргове навантаження другого варіанту реалізації проекту, загальна величина чистого прибутку у першому варіанті більше ніж у другому на 564,83 тис. грн. або на 364,01%. Для розрахунку дисконтованих грошових потоків та дисконтованих інвестицій необхідним є обґрунтування дисконтної ставки.

Так як підприємство використовує позиковий капітал вартістю 20,0%, то доки підприємство не розраховалося за позикові ресурси в якості дисконтного множника можемо використовувати саме це значення.

Для тих періодів, коли підприємство фінансує свою діяльність за рахунок

власних коштів в якості дисконтної ставки будемо використовувати середній рівень доходності для вітчизняних підприємств, який у 2020 р. оцінений на рівні 24,6%.



Таблиця 3.4

Показники чистого прибутку за альтернативними варіантами реалізації інвестиційного проекту оновлення авіаційного парку ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» упродовж 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.				2021 р.				2022 р.	Разом
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
Варіант реалізації проекту за рахунок власних ресурсів										
1. Операційний прибуток, тис. грн.	9,61	8,83	8,78	8,78	10,09	9,27	9,22	9,22	39,69	113,49
2. Прибуток до оподаткування, тис.грн.	11,34	10,42	10,36	10,36	11,80	10,85	10,79	10,79	46,04	132,75
3. Податок на прибуток, тис.грн.	2,04	1,88	1,87	1,87	2,01	1,84	1,83	1,83	7,37	22,53
4. Чистий прибуток, тис.грн.	9,30	8,54	8,50	8,50	9,80	9,00	8,96	8,96	38,67	110,21
	34,83				36,71					
Варіант реалізації проекту за рахунок кредитних ресурсів										
1. Операційний прибуток, тис.грн.	10,57	9,71	9,66	9,66	10,78	9,91	9,85	9,85	41,20	121,19
2. Платежі за користування позиковим капіталом, тис.грн.	79,33	48,65	47,96	47,28	46,59	45,91	45,22	44,54	171,26	576,74
3. Прибуток до оподаткування, тис.грн.	12,47	11,46	11,40	11,40	12,61	11,59	11,53	11,53	47,79	141,78
4. Податок на прибуток, тис.грн.	2,24	2,06	2,05	2,05	2,14	1,97	1,96	1,96	7,65	24,09
5. Чистий прибуток, тис.грн.	10,23	9,40	9,35	9,35	10,47	9,62	9,57	9,57	40,14	117,69
	38,32				39,23					

Проведемо розрахунок основних показників визначення економічної доцільності впровадження запропонованих пропозицій.

Економічний прибуток:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де NPV – чиста приведена вартість;

$B_t$  – дохід, отриманий в результаті реалізації програми розвитку підприємства у періоді  $t$ ;

$C_t$  – величина витрат у періоді  $t$ ;

$n$  – кількість періодів;

$r$  – норма відсотка, або ставка дисконтування [48, с. 115].

1) для першого альтернативного варіанту:

$$NPV = \left( \frac{122,48}{(1+0,246)^1} + \frac{128,23}{(1+0,246)^2} + \frac{134,24}{(1+0,246)^3} \right) - \left( \frac{80,00}{(1+0,246)^1} + \frac{84,00}{(1+0,246)^2} + \frac{88,20}{(1+0,246)^3} \right) = 86,41 \text{ тис. грн.}$$

2) для другого альтернативного варіанту:

$$NPV = \left( \frac{691,56}{(1+0,2)^1} + \frac{661,71}{(1+0,2)^2} + \frac{672,85}{(1+0,2)^3} \right) - \left( \frac{644,83}{(1+0,2)^1} + \frac{614,45}{(1+0,2)^2} + \frac{625,06}{(1+0,2)^3} \right) = 99,42 \text{ тис. грн.}$$

Величина економічного прибутку за першим альтернативним варіантом реалізації інвестиційного проекту оновлення авіаційного парку є більшою порівняно з другим на 208,25%.

Індекс рентабельності інвестицій [48, с. 115]:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.2)$$

1) для першого варіанту:

$$PI = \left( \frac{122,48}{(1+0,246)^1} + \frac{128,23}{(1+0,246)^2} + \frac{134,24}{(1+0,246)^3} \right) \div \left( \frac{80,00}{(1+0,246)^1} + \frac{84,00}{(1+0,246)^2} + \frac{88,20}{(1+0,246)^3} \right) = 1,53;$$

2) для другого альтернативного варіанту:

$$PI = \left( \frac{691,56}{(1+0,2)^1} + \frac{661,71}{(1+0,2)^2} + \frac{672,85}{(1+0,2)^3} \right) \div \left( \frac{644,83}{(1+0,2)^1} + \frac{614,45}{(1+0,2)^2} + \frac{625,06}{(1+0,2)^3} \right) = 1,07.$$

Термін окупності проектів [48, с. 116]:

$$T = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{B_t} \quad (3.3)$$

1) для першого варіанту:

$$T = \left( \frac{80,00}{(1+0,246)^1} + \frac{84,00}{(1+0,246)^2} + \frac{88,20}{(1+0,246)^3} \right) \div \left( \frac{122,48}{(1+0,246)^1} + \frac{128,23}{(1+0,246)^2} + \frac{134,24}{(1+0,246)^3} \right) \approx 1 \text{ рік};$$

2) для другого альтернативного варіанту:

$$T = \left( \frac{644,83}{(1+0,2)^1} + \frac{614,45}{(1+0,2)^2} + \frac{625,06}{(1+0,2)^3} \right) \div \left( \frac{691,56}{(1+0,2)^1} + \frac{661,71}{(1+0,2)^2} + \frac{672,85}{(1+0,2)^3} \right) \approx 2 \text{ роки}.$$

Внутрішня норма доходності інвестицій [48, с. 117]:

$$IRR = k_1 + \frac{NPV_{k_1}}{NPV_{k_1} - NPV_{k_2}} \times (k_2 - k_1) \quad (3.4)$$

$$IRR = 24,6\% + \frac{86,41}{99,42 - 86,41} \times (24,6\% - 20,0\%) = 55,15\%.$$

Таким чином, за результатами проведеного економічного обґрунтування запропонованих пропозицій, варто відзначити, що результати від фінансової діяльності до оподаткування у 2017 році складають 42,48 тис. грн. за 1-м напрямом та 46,73 тис. грн. за 2-м напрямом, після оподаткування – 34,83 тис. грн. за 1-м напрямом та 38,32 тис. грн. за 2-м напрямом. В поточній діяльності

підприємства за рахунок цих надходжень покриваються витрати на виплату кредитних ресурсів. Таким чином, узагальнюючи отримані результати за альтернативними варіантами реалізації проекту (табл. 3.5) можна зробити наступні висновки.

Таблиця 3.5

Розрахункові фінансово-економічні результати реалізації інвестиційного проекту оновлення авіаційного парку в ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» у 2020-2022 рр.

Показники	Проект розвитку за рахунок власних коштів	Проект розвитку за рахунок кредитних ресурсів
1. Величина інвестиційних вкладень, тис. грн.	252,20	1884,34
2. Кінцевий термін погашення боргового навантаження	x	2019 рік
3. Величина операційного прибутку за проектом, тис.грн.	36,0	39,6
4. Величина чистого прибутку за проектом, тис.грн.	34,83	38,32
5. Чистий приведений дохід, тис.грн.	86,41	99,42
6. Індекс рентабельності інвестицій	1,53	1,07
7. Термін окупності інвестицій за дисконтованими грошовими потоками, років	1	2

Отже, з фінансової точки зору обидва напрямки фінансування оновлення авіаційного парку підприємства є прибутковими. З точки зору порівняльної характеристики, і перший і другий варіанти розвитку мають як більш так і менш привабливі показники. Основною перевагою другого варіанту реалізації проекту за рахунок кредитних ресурсів є те, що здійснюючи інноваційну діяльність ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» пропонує клієнтові гарантовано якісні авіаційні послуги. Також варто враховувати зміни пріоритетів клієнтів, які стали більш вимогливими до якісних характеристик авіаційних послуг підприємства. Тому, з нашої точки зору, незважаючи на більш високий рівень витратності та окупності другого варіанту саме його має дотримуватись підприємство для забезпечення ефективного розвитку у довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

Для підвищення клієнтоорієнтованості інтернет ресурсів авіакомпаній був проведений аналіз потенційних можливостей його розвитку та розроблено список перспективних он-лайн послуг для користувачів сайту.

Розроблені в рамках магістерського дослідження пропозиції щодо підвищення клієнтоорієнтованості сайту «МАУ» можуть бути використано для реалізації в діяльності компанії та забезпечення стійкої конкурентної переваги за наступними напрямками: розвиток інформаційного змісту сайту, надання нових можливостей для відвідувачів, надання нових додаткових послуг для відвідувачів сайту.

## ВИСНОВОК

Узагальнення результатів проведених досліджень сучасної теорії і практики світових компаній в області формування та забезпечення конкурентних переваг і, зокрема, питання клієнтоорієнтованості сучасних авіаційних компаній дозволили зробити наступні висновки.

В рамках створення науково-методичний бази формування стійких конкурентних переваг зроблено висновок про підвищення значення клієнтоорієнтованості компаній за рахунок застосування інтернет технологій, удосконалення програм лояльності клієнтів. Аналіз технологій підвищення лояльності відвідувачів до інтернет ресурсу показав, що фінансова мотивація не є настільки ефективною, як психологічні та функціональні технології підвищення клієнтоорієнтованості сайту, при цьому головними стратегіями інтернет маркетингу стають персоналізація і кастомізація інтернет ресурсу.

Важливість і неостаточна дослідженість цих питань обумовили вибір теми дипломної роботи, визначили її мету і завдання.

Відповідно до поставленої мети і визначених завдань в першому розділі дипломної роботи розкрито сутність та види конкурентних переваг компанії. Проведено дослідження теоретичних засад формування стійких конкурентних переваг, зроблено висновок, що в умовах посилення конкуренції авіакомпанії мають приділяти підвищену увагу їх забезпеченню для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

В другому розділі досліджено результати діяльності авіакомпанії «МАУ» та проаналізовано її конкурентні переваги та позицію. Заснована в 1992 р. як спільне закрите акціонерне товариство, МАУ стала однією з перших українських авіакомпаній із залученням іноземного капіталу. На даний час МАУ є безоговорочним лідером на українському ринку авіаційних перевезень, адже її постійний конкурент – авіакомпанія «Аеросвіт» припинила свої

існування у зв'язку з банкрутством.

МАУ пропонують велику кількість прямих рейсів з України в Європу, здійснюючи 300 регулярних рейсів щотижня. МАУ співпрацюють з багатьма провідними авіакомпаніями світу, уклавши понад 126 угод про взаємні розрахунки. Завдяки такому партнерству авіакомпанія пропонує 3000 напрямків зі зручними сполученнями.

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

Проаналізувавши представлені дані про результати діяльності авіакомпанії, зроблено висновок, що з кожним роком компанія розширювала свою діяльність та закріплювала свої позиції на ринку авіаперевезень, хоча й інколи спостерігалось незначне зниження показників.

У роботі детальніше проаналізовано основні показники за останні три роки діяльності підприємства «Міжнародні авіалінії України» на основі даних фінансової звітності підприємства. Аналіз показав зростання основних економічних показників авіакомпанії за ці три роки.

Дослідження комерційної діяльності компанії показало, що авіакомпанії «МАУ» спрямовує всі свої зусилля на утримання лідерства на українському ринку авіаперевезень, для чого постійно розробляє заходи, спрямовані на забезпечення додаткових конкурентних переваг у порівнянні з іноземними компаніями, що спільно с МАУ експлуатують євні повітряні лінії.

Основними сильними сторонами МАУ є відповідність міжнародним стандартам, транспортне забезпечення та, звичайно, не дуже високий рівень цін відносно світових авіакомпаній.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на комерційну діяльність проведено SWOT-аналіз, якій дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості для підприємства.

Проведений аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що підприємство не дивлячись на стійку позицію на ринку, що існує завдяки переліченим сильним сторонам, має і певні важливі недоліки, що заважають

зміцненню конкурентної позиції підприємства, тому у роботі запропоновано ряд заходів:

1) Основною задачею для «МАУ» є забезпечення фінансової стабілізації. В умовах економічної кризи задача забезпечення фінансової стабільності для авіакомпанії повинна бути вирішена шляхом збільшення продуктивності праці, розширення ринків і скорочення витрат авіакомпанії, а також одержанням доступу до дешевих фінансових ресурсів для забезпечення розвитку авіакомпанії.

2) Оптимізація мережі повітряних ліній.

Для рішення задачі необхідна в першу чергу оптимізація мережі по економічних параметрах експлуатації ліній, що має на увазі відмовлення від експлуатації ліній, що знаходяться за межами технічної досяжності флоту, скорочення ліній із проміжними посадками, скорочення виробництва на малорентабельних лініях аж до тимчасового відмовлення від їхньої експлуатації.

3) По якості продукту авіакомпанія повинна бути однозначно визначена як краща українська авіакомпанія, а також як компанія, що забезпечує якість продукту, що відповідає загальному рівню якості продукту, пропонованого іноземними перевізниками, для чого насамперед необхідно створити і підтримувати стійкий позитивний імідж авіакомпанії як надійного, регулярного, українського авіаперевізника західного виробництва, що оперує на сучасних повітряних судах. Однією з основних умов створення сприятливого іміджу повинне стати зменшення кількості рейсів, що скасовуються. Це впливає на відношення до авіакомпанії, тому що незадоволені пасажери наступного разу можуть не захотіти скористатися послугами «Аеросвіту» і, крім того, поширювати інформацію про ненадійність авіакомпанії.

4) Активізація комерційного співробітництва.

Реалізація задачі активізації комерційного співробітництва з іншими перевізниками є рівнобіжним з оптимізацією мережі повітряних ліній кроком у



реалізації стратегії мережних перевезень і необхідною умовою залучення транзитних потоків. Параметрами оцінки ступеня реалізації задачі, можуть бути показники середнього числа реальних фідерних перевізників, що приходяться на одну лінію мережі, а також показники обсягів продажів по Interline угодах.

5) Організація регулярних маркетингових досліджень.

6) Впровадження інформаційних технологій.

7) Зростання показників продуктивності праці, що може бути забезпечене раціональною реструктуризацією всіх, виробничих комплексів авіакомпанії, що дозволить правильно згрупувати виробничі функції по підрозділах і, відповідно, правильно позиціювати трудові ресурси авіакомпанії для рішення виробничих задач. Немаловажним для забезпечення росту продуктивності праці також є ріст оплати праці й обсягів матеріального заохочення, а також загальний робочий клімат в авіакомпанії в цілому й у кожному її підрозділі зокрема. Крім того, повинна бути вирішена задача побудови схеми матеріального стимулювання персоналу в залежності від кінцевого результату діяльності авіакомпанії.

У роботі проведено економічну оцінку запропонованих заходів, що дозволяє стверджувати, що пропоновані заходи з удосконалення конкурентної стратегії авіакомпанії «МАУ» дозволить забезпечити додаткові конкурентні переваги, збільшити обсяги реалізації послуг, покращити позицію на ринку авіаційних перевезень та допоможе забезпечити стійкий розвиток підприємства.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року. // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 40-44. – Ст.356.
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року. // Відомості Верховної Ради. – 2003 – № 18, № 19-20, № 21-22 – Ст. 144.
3. Повітряний кодекс України від 19.05.2011 року. // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 30. – Ст.379.
4. Закон України «Про захист прав споживачів» 12 квітня 1991 року. // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 30. – Ст.379.
5. Закон України «Про транспорт» від 10 листопада 1994 р. // Відомості Верховної Ради. – 1994. – № 51. – Ст.446.
6. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 року. // Відомості Верховної Ради України. – 1992р. – №31. – ст.440
7. Про затвердження Державної комплексної програми розвитку авіаційного транспорту України на період до 2022 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.07.2001 р. № 919.// [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
8. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів повітряним транспортом. Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва Міністерства транспорту України від 26.11.2001 р. № 139/821.
9. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО Типография «НОВОСТИ», 2000. - 256 с.
10. Аксенов И.М. Маркетинг на объектах транспорта: моногр / И.М. Аксенов. – Нежин: ООО «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2006. – 336 с.

11. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. – К.:КНЕУ, 2008. -275 с.
12. Апарова, О. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку авіакомпанії [Текст]: моногр. / О. В. Апарова. – К. : Логос, 2013. – 248с.
13. Афанасьєв В.Г. Світовий повітряний транспорт: економічний аспект. - М.: Міжнародні відносини, 1985.- 193 с
14. Афанасьєв В.Г., Родченко В.В. Особливості організації і розвитку міжнародних повітряних перевезень у різних регіонах світу: Навчальний посібник. - К.: Транспорт, 1987. - 231 с.
15. Варшавська Конвенція для уніфікації деяких правил, що стосуються міжнародних повітряних перевезень від 12 жовтня 1929 року.
16. Герасимчук, Ю. С. Формування стратегії економічної безпеки авіакомпаній [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08. 00. 04 / Герасимчук Юлія Сергіївна; Національний авіаційний ун-т. – К., 2013. – 23 с.
17. Економіка підприємства [Текст]: навч. посібник / за ред. С. Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2003. – 608 с.
18. Єршов Є.К. Використання повітряного транспорту цивільної авіації як об'єкт правового регулювання // Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право» Зб. наук. пр. К.: НАУ, 2008. – №3 — С.14-16.
19. Жерейж Ж.І. Підвищення ефективності якості авіатранспортних послуг: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.04 / Нац. авіац. ун-т. — К., 2008. — 16 с. — укр.
20. Кононова Л.М., Оцінка конкурентоздатності авіакомпаній на авіатранспортному ринку України: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.04 // Нац. авіац. ун-т. — К., 2006. — 17 с. — укр.
21. Костроміна Є.В. Економіка авіакомпанії в умовах ринку. – М.: Комерційна школа. Авіабізнес, 2006. – 209 с.
22. Кляйнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде:

риски стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Кляйнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М: Экономика, 1997. – 288 с.

23. Ковальчук, І. В. Економіка підприємства [Текст]: навч. посібник / І. В. Ковальчук – К. : Знання, 2008. – 679 с.

24. Конвенція про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень. – Офіційний вісник України від 15.05.2009 – 2009 р., № 33.

25. Кононова Л.Н. Расчет совокупного финансового показателя оценки конкурентоспособности авиакомпании. // в сб. К.; МАУ, 2006.

26. Кононова Л.Н. Анализ конкурентоспособности авиапредприятий методом балансовых коэффициентов.// в сб. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури.- К.; КМУЦА,1997.- с. 372.

27. Концепція адаптації законодавства України до законодавства Європейського союзу, схвалена Постановою Кабміну від 16 серпня 1999 р. № 1496.

28. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины. Монография – К: Издательство «Феникс», 2004 – 667 с.

29. КулагинаН.А. Способы оценки конкурентоспособности продукции (работы услуги) как фактор роста эффективности производства. Проблемы статистики и рыночных отношений. М., 2007 р. – 204 с

30. КулагинаН.А. Способы оценки конкурентоспособности продукции (работы услуги) как фактор роста эффективности производства. Проблемы статистики и рыночных отношений. М., 2008.

31. Мерхеж Р. Е. Удосконалення механізму управління авіакомпанією в умовах конкуренції: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07. Нац. авіац. ун-т. — К., 2009. — 17 с.

32. Мерхеж Р. Е. Удосконалення механізму управління авіакомпанією в умовах конкуренції: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07. Нац. авіац. ун-т. — К., 2009. — 17 с.: рис. — укр.

33. Максютенко І.Є. Обґрунтування перспектив розвитку авіації загального призначення в Україні: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.04 Нац.

авіац. ун-т. — К., 2007. — 19 с. — укр.

34. Матеріали офіційного серверу Укравіатрансу – <http://www.ukraviatrans.gov.ua>

35. Матеріали серверу Державного комітету статистики України – <http://www.ukrstat.gov.ua>

36. Матеріали серверу Держкомстату – <http://www.ukrstat.gov.ua>

37. Міжнародні Авіалінії України: Фінансовий звіт 2014. – К.: МАУ, 2014–38 с.

38. Міжнародні Авіалінії України: Фінансовий звіт 2015. – К.:МАУ, 2015 –38 с.

39. Огляд економічного становища повітряного транспорту і перспективи розвитку. Циркуляр. - Монреаль: ІКАО, 2014. - 251 с.

40. Оніщенко О.В. Договір перевезення повітряним транспортом: деякі цивільно-правові аспекти // Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право» 36. наук. пр. К.: НАУ, 2009. – №4 — С.49-50.

41. Офіційний сайт Державної авіаційної адміністрації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukraviatrans.gov.ua>.

42. Офіційний сайт Міжнародних авіаліній України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flyuia.com>

43. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник. – К.: КНЕУ, 2015. – 528 с.

44. Прогноз розвитку повітряного транспорту до 2021 року. Циркуляр 250. - Монреаль: ІКАО, 2014. - 236 с.

45. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2018 рік // Інформаційний портал «Державна авіаційна адміністрація»: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua/documents/diyalnist/p%D1%96dsumki%20d%D1%96jalnost%D1%96/23725.html>

46. Проблеми розвитку авіаційних послуг у цивільній авіації України // Інформаційний портал «Сервіс і технології»: [Електрон. ресурс]. – Режим

доступу: <http://avia.biz.ua/content/view/-2476/113/>

47. Сергеев Л.И. Повышение эффективности гражданской авиации. М.: Транспорт, 2004. – 200 с.

48. Селезнев А. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность // Экономист, №2, 1996. – с. 18.

49. Старицька О.О. Правове регулювання договору міжнародних повітряних перевезень // Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право» Зб. наук. пр. К.: НАУ, 2009. – №4 — С.76.

50. Щелкунов В.И., Переверзева С.А. Механизм регулирования коммерческой деятельности авиакомпаний Украины. – Киев: Наук. Думка, 2006 – 304 с.

51. Щелкунов В.И., Переверзева С.А. Механизм регулирования коммерческой деятельности авиакомпаний Украины. – Киев: Наукова думка, 2009. – 304 с.

52. Kozachenko, G. Enterprise economic security management conception [Електронний ресурс] / Ganna Kozachenko, Oleksandra Lyashenko, Volodimir Bezbozhnyy // ТЕКА Ком. Mot. i Energ. Roln. – OL PAN, 2010. – 10А – С. 263–270. – Режим доступу: <http://www.panol.lublin.pl/wydawnictwa/TMot10a/Kozachenko.pdf>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Баланс ПрАТ «МАУ» (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
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	367299
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	79643	207033
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8001	8793
Відстрочені податкові активи	1045	11910	11464
Гудвіл	1050	6240	447193
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>484939</b>	<b>1343310</b>
Запаси	1100	143964	258710
Виробничі запаси	1101	143964	258710
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,	1125	952206	1203102



послуги			
---------	--	--	--

**Продовження додатку А**

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	184347	396778
з бюджетом	1135	144442	43636
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8132	9396
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	328792	305432
Готівка	1166	2548	4146
Рахунки в банках	1167	276306	279493
Витрати майбутніх періодів	1170	35090	54580
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	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

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
Зареєстрований (пайовий) 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	-2359133
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-2590380	-2085916

## Закінчення додатку А

1	2	3	4
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні 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 витрат персоналу	1521	104195	156393
Цільове фінансування	1525	415	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1016274	766525
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	657880	523182
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	1387560	549299
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	1085701	2050927
за розрахунками з бюджетом	1620	12499	21240
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	11289	6389
за розрахунками з оплати праці	1630	55954	93013
за одержаними авансами	1635	137378	178872
за розрахунками з учасниками	1640	10	12
із внутрішніх розрахунків	1645	543	543
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	821458	1140305
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	63497	390094
Усього за розділом III	1695	4233769	4953876
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	2659663	3634485

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 ПрАТ «МАУ» за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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 перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків 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
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	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, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 248864 )	( 177946 )
Витрати на збут	2150	( 1946868 )	( 1328813 )
Інші операційні витрати	2180	( 67754 )	( 204055 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31206	9790

## Продовження додатку Б

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: 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 благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 110997 )	( 203383 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 509616 )	( 439859 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	362621	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 506986 )
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
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 504923 )

### II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	142289	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка 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

Матеріальні затрати	2500	2330001	1693022
Витрати на оплату праці	2505	1483221	1003656
Відрахування на соціальні заходи	2510	146549	161830
Амортизація	2515	71324	38909
Інші операційні витрати	2520	14181147	10473854
Разом	2550	18212242	13371271

**Додаток В**

Баланс ПрАТ «МАУ» (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	113616	219674
первісна вартість	1001	140077	266241
накопичена амортизація	1002	26461	46567
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	297
Основні засоби:	1010	555211	745786
первісна вартість	1011	922510	1114268
знос	1012	367299	368482
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	207033	231422
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8793	0
Відстрочені податкові активи	1045	11464	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	447193	566169
Усього за розділом I	1095	1343310	1763348
Запаси	1100	258710	349741
Виробничі запаси	1101	258710	349741
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1203102	1388998
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	396778	272777
з бюджетом	1135	43636	57249

## Продовження додатку В

1	2	3	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9396	44436
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	305432	260938
Готівка	1166	4146	4445
Рахунки в банках	1167	279493	206866
Витрати майбутніх періодів	1170	54580	70970
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	19541	13753
Усього за розділом II	1195	2291175	2458862
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3634485	4222210

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	103034	103034
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	148233	148233
Додатковий капітал	1410	21950	41047
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2530327	-2834835
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-2257110	-2542521
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	285126	76652
Довгострокові забезпечення	1520	481399	474250
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	156393	8449

## Закінчення додатку В

1	2	3	4
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	766525	550902
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	523182	269887
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	549299	607838
за товари, роботи, послуги	1615	2184924	3577762
за розрахунками з бюджетом	1620	21240	22594
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	6389	8886
за розрахунками з оплати праці	1630	93013	97481
за одержаними авансами	1635	178872	176355
за розрахунками з учасниками	1640	12	14
із внутрішніх розрахунків	1645	543	543
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	179821
Доходи майбутніх періодів	1665	1177502	1143240
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	390094	129408
Усього за розділом III	1695	5125070	6213829
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	3634485	4222210



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 ПрАТ «МАУ» за 2017 рік  
 I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22102836	17829440
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 20403703 )	( 15948806 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1699133	1880634
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	441896	414058
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 270243 )	( 248864 )
Витрати на збут	2150	( 2409091 )	( 1946868 )
Інші операційні витрати	2180	( 99786 )	( 67754 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	31206
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 638091 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	12718	127390
Інші фінансові доходи	2220	118785	803011

Інші доходи	2240	346889	21627
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

## Продовження додатку Г

1	2	3	4
Фінансові витрати	2250	( 93159 )	( 110997 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 990 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 39196 )	( 509616 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	362621
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 293044 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-11464	25264
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	387885
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 304508 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	142289
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	19097	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	19097	142289
Податок на прибуток, пов'язаний 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

Матеріальні затрати	2500	3296004	2330001
Витрати на оплату праці	2505	1868204	1483221
Відрахування на соціальні заходи	2510	196882	146549
Амортизація	2515	129677	71324
Інші операційні витрати	2520	17681497	14181147
Разом	2550	23172264	18212242