

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра організації авіаційних перевезень

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Шевчук Д.О. /

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ**  
**«МАГІСТР»**

**Тема:** \_\_\_\_\_ «Неавіаційні доходи авіакомпанії» \_\_\_\_\_

**Виконавець:** \_\_\_\_\_ Галига Даніела Юріївна \_\_\_\_\_

**Керівник:** \_\_\_\_\_ Передерій Надія Миколаївна \_\_\_\_\_

**Консультант:** \_\_\_\_\_ Передерій Надія Миколаївна \_\_\_\_\_

**Нормоконтролер:** Дерев'янко Тамара Антонівна \_\_\_\_\_

Київ 2020

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра організації авіаційних перевезень

Спеціальність 275 «Транспортні технології»

Спеціалізація: на повітряному транспорті

Освітньо-професійна програма «Організація перевезень і управління на транспорті (повітряному)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

/Шевчук Д.О./

«25» вересня 2020 р.

## ЗАВДАННЯ

### на виконання дипломної роботи (проекту)

Галига Даніела Юріївна

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

1. Тема дипломної роботи (проекту) «Неавіаційні доходи авіакомпанії»

затверджена наказом ректора від «16» жовтня 2020р. № 2026 /ст

2. Термін виконання роботи (проекту): з «05» жовтня 2020 р. по «13» грудня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту): виробничі та фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап», літературні джерела, науково-популярні видання, інтернет-ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні аспекти та підходи до доходу та прибутку підприємства, аналіз ринку неавіаційних доходів авіакомпаній світу, загальна характеристика ТОВ «Авіакомпанія Скайап» та аналіз фінансово-господарського стану компанії, дослідження наявних джерел додаткового доходу досліджуваної авіакомпанії та основних конкурентів на ринку України, обґрунтування пропозицій щодо збільшення додаткових доходів ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: тенденції зміни середнього тарифу авіакомпаній; рівень доходу від реалізації додаткових послуг світових лідерів в досліджуваному сегменті; типова структура додаткових доходів авіакомпаній; варіанти реалізації послуг компаніями-конкурентами.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Збір та вивчення літературних джерел щодо теоретичних основ підвищення прибутковості підприємства	05.10.20 – 11.10.20	виконано
2.	Написання та оформлення теоретичної частини дипломної роботи	12.10.20 – 18.10.20	виконано
3.	Аналіз сегменту додаткових послуг авіакомпаній	19.10.20 – 25.10.20	виконано
4.	Аналіз економічного стану ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» та її основних показників	26.10.20 – 01.11.20	виконано
5.	Написання та оформлення аналітичної частини дипломної роботи	02.11.20 – 08.11.20	виконано
6.	Розробка та обґрунтування заходів щодо розвитку додаткових джерел доходу ТОВ «Авіакомпанія СкайАп»	09.11.20 – 22.11.20	виконано
7.	Написання та оформлення проектної частини дипломної роботи	23.11.20 – 29.11.20	виконано
8.	Оформлення пояснювальної записки та підготовка презентації до захисту	30.11.20 – 07.12.20	виконано

## 7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретична частина	Передерій Н.М.	05.10.20	19.10.20
2. Аналітична частина	Передерій Н.М.	19.10.20	09.11.20
3. Проектна частина	Передерій Н.М.	09.11.20	07.12.20

8. Дата видачі завдання: 25 вересня 2020 року.

Керівник дипломної роботи (проекту) \_\_\_\_\_ /Передерій Н.М./  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ /Галига Д.Ю./  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Неавіаційні доходи авіакомпанії»: 114 сторінок, 11 рисунків, 15 таблиць, 81 використане джерело.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ДОХІД, ДОДАТКОВІ ДЖЕРЕЛА ДОХОДУ, ГЕНЕРУВАННЯ ДОДАТКОВИХ ДОХОДІВ АВІАКОМПАНІЙ, НЕАВІАЦІЙНІ ПОСЛУГИ.

*Об'єкт дослідження* – діяльність авіаційної компанії «СкайАп» на ринку пасажирських авіаційних перевезень.

*Предметом дослідження* – управління додатковими доходами ТОВ «Авіакомпанія СкайАп».

*Метою дипломної роботи* є розробка та обґрунтування шляхів підвищення прибутковості авіакомпанії, зокрема за рахунок впровадження додаткових послуг.

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» застосовувалися такі економіко-математичні та статистичні *методи* як метод порівняльного аналізу, абстрактно-логічний метод, узагальнення, аналогії, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, метод горизонтального і вертикального аналізу, середніх і відносних величин, графічний метод.

В роботі було розкрито теоретичні аспекти та підходи до визначення прибутку підприємства, проаналізовано показники, які характеризують діяльність авіакомпанії, проведено аналіз основних гравців на ринку бюджетних авіаційних перевезень та особливості генерування додаткових доходів ТОВ «Авіакомпанія СкайАп». В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи щодо збільшення прибутковості компанії ТОВ «Авіакомпанія СкайАп», які можуть бути використані на практиці різними підприємствами., а також оцінено ефект їх впровадження.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати в практичній діяльності фахівців організації авіаційних перевезень та управління на транспорті (повітряному).

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
1.1. Сутність прибутку, його види та функції	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2. Поняття та порядок формування доходу.	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3. Етапи та методи розробки стратегії підвищення прибутковості ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.4. Основні шляхи формування та використання прибутку .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
2.1. Світовий досвід генерування додаткових доходів авіакомпаній.....	44
2.2. Загальна характеристика авіаперевізника ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» .....	54
2.3 Аналіз джерел додаткових доходів ТОВ «Авіакомпанія «Скайап» та основних конкурентів .....	61
3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
3.1. Пропозиції впровадження додаткових послуг в діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап» .....	73
3.2. Економіко-організаційне обґрунтування впровадження послуги страхування подорожуючих.....	79
3.3. Обґрунтування впровадження послуги пріоритетної посадки.....	88
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107

# ВСТУП

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 20. 04.29. 001 ПЗ				
Виконала	Галига Д.Ю.			ВСТУП	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Передерій Н.М.					Д	6	4
Консульт.	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП-201Мз			
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.							
Зав. каф.	Шевчук Д.О.							

**Актуальність теми.** Додаткові доходи з кожним роком відіграють дедалі більше значення у загальному прибутку авіакомпаній. Конкуренція на ринку пасажирських авіаперевезень зростає щороку в усіх регіонах. Активний розвиток та експансія лоу-кост перевізників, основою бізнес моделі яких і є отримання прибутку за рахунок низьких експлуатаційних витрат та широкого спектру додаткових послуг.

Високий рівень конкуренції відображається, в першу чергу, на вартості послуг. В умовах постійного зниження і так низької вартості перевезення та рентабельності діяльності авіакомпанії, особливо класичні, змушені вступати в цінову боротьбу з так званими «лоу-кост» (бюджетними) перевізниками та знижувати вартість квитка ще нижче. Відповідно, компенсатором має стати саме генерування додаткових надходжень. Саме ця тенденція превалює останнім часом на ринку регулярних пасажирських перевезень. Звичайно, цьому багато в чому сприяла пандемія, викликана вірусом COVID-19, що викликала глобальну хвилю локдаунів та безпрецедентне за своїми масштабами приземлення літаків по всьому світу. Авіакомпанії змушені шукати всі можливі шляхи підтримання ліквідності та виживання протягом періоду стабілізації та відновлення.

Частина авіакомпаній перепрофілювала свої літаки під перевезення вантажів чи адаптували до перевезення вантажів у салоні, що стало чи не єдиним можливим напрямком генерування грошового потоку. В результаті, навіть такі «гранди класичної авіації» як Турецькі авіалінії, Люфтганза та Авіалінії Катару почали вводити безбагажні тарифи та вводити додатковий збір за вибір місця в салоні. Їх перехід до розширення переліку додаткових послуг свідчить про невідворотність процесів зниження вартості основного перевезення та виокремлення низки додаткових послуг з відповідною оплатою.

Додатковий дохід (Ancillary Revenue) – це дохід поза продажем квитків, що генеруються шляхом прямих продажів пасажиром, або побічно, як частина досвіду подорожі.

Існує широкий спектр додаткових послуг, що імплементуються різними компаніями. Уява людини, в тому числі і в бізнесі, нескінченна. Перелік додаткових послуг щороку розширюється. Однак з обережністю слід розглядати джерела доходу, не пов'язані з досвідом подорожі пасажирів, тобто безпосередньо перельотом. Сюди входять авіап перевезення вантажів, прибуток від перевезення пошти, наземне обслуговування та деякі інші види діяльності. Деякі перевізники вважають це додатковим доходом, але доцільніше їх відносити до категорії інших доходів. Головним акцентом залишається все ж невідворотність процесів зміни економічних моделей в авіації та необхідність забезпечення прибутковості перевезень авіакомпаній, в першу чергу, за рахунок додаткових послуг.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Спробу розкрити сутність прибутку робили такі класики політекономії, як Д. Мілль, Д. Рікардо, Н. Сеніор, С. Сімонді, А. Сміт, Ж.-Б. Сей, І. Фішер та ін. Також даній проблемі присвячена значна кількість наукових праць сучасних вчених, а саме: Білика В., Бланка І., Буряковського В., Філімоненка О. та ін. Проте сучасні дослідники також не дають єдиного визначення категорії прибутку. Дослідження проблем обліку та управління доходами підприємства знайшли певне відображення у роботах І. Білоусової, М. Чумаченка, С. Голова, С. Деньги, З. Задорожного, В. Ластовецького, Т. Маренич, С. Михалевич, В. Московського, Т. Сльозко та інших.

Окремі аспекти управління прибутковістю та додаткових джерел доходів авіакомпаній висвітлили у своїх працях А. Видович, І. Стимак, Д. Винц, Т. О. Гаврилко, А. В. Гавриленко, М. В. Гричкоєдова та інші науковці. Проте в сучасних умовах зниження прибутковості авіап перевезень та необхідності забезпечення прибуткової діяльності авіакомпаній питання генерування додаткових доходів авіакомпаніями вимагають додаткового дослідження.

Враховуючи економічну значущість проблеми забезпечення зростання додаткових доходів авіакомпаній темою дослідження було обрано: «Неавіаційні доходи авіакомпаній» (на прикладі ТОВ «Авіакомпанія



СкайАп»).

**Об'єкт дослідження** – діяльність авіаційної компанії «СкайАп» на ринку пасажирських авіаційних перевезень.

**Предметом дослідження** – управління додатковими доходами ТОВ «Авіакомпанія СкайАп».

**Метою** дипломної роботи є розробка та обґрунтування шляхів підвищення прибутковості авіакомпанії, зокрема за рахунок впровадження додаткових послуг.

Для досягнення мети були визначені та послідовно розв'язувалися такі **завдання:**

- розкрити поняття і види прибутку, порядок його формування;
- вивчити основні стратегії підвищення прибутковості;
- охарактеризувати особливості господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» та провести аналіз економічного стану компанії;
- проаналізувати підходи до генерування додаткових доходів авіакомпаніями світу;
- визначити джерела додаткових доходів ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» та основних конкурентів;
- виявити можливості розвитку додаткових послуг досліджуваної компанії;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення рівня додаткових доходів ТОВ «Авіакомпанія СкайАп».

**Методи дослідження.** В ході дослідження була використана низка методів дослідження. Серед них методи аналізу, синтезу, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, підручників, навчальних посібників, наукових видань з проблем дослідження дозволили обґрунтувати теоретичні основи формування прибутком підприємства. Методи спостереження, узагальнення, порівняння, аналогії, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, абстрактно-логічний метод, метод горизонтального і вертикального аналізу, метод порівняльного аналізу, середніх і відносних

величин, графічний метод та збір фактів дозволили проаналізувати ринок додаткових послуг пасажирських авіаційних перевезень та обґрунтувати запропоновані заходи для генерування додаткових доходів авіакомпанії.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в економічному обґрунтуванні заходів спрямованих на підвищення результатів діяльності компанії за рахунок впровадження додаткових послуг в діяльність авіакомпанії ТОВ «Авіакомпанія СкайАп».

**Інформаційною основою** написання кваліфікаційної роботи стали наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з теоретичних основ та методологічного інструментарію управління підприємствами, публікації в наукових журналах, матеріали IATA та ICAO, законодавчо-нормативні акти, інформація комп'ютерної мережі Інтернет, бухгалтерська та фінансова звітність підприємства, узагальнення інформації на сайті підприємства.

В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи: інтеграція послуги придбання послуги страхування подорожуючих як окремої послуги та в процесі бронювання квитка та впровадження послуги пріоритетної посадки на чартерних рейсах, які можуть бути використані на практиці різними авіакомпаніями.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати в практичній діяльності фахівців організації авіаційних перевезень, фахівців відділів управління доходністю та генерування додаткового доходу авіакомпаній.

# 1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 20. 04. 29. 100 ПЗ				
Виконала	Галига Д.Ю.			1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Передерій Н.М.					Д	11	34
Консульт.	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП- 201Мз			
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.							
Зав. каф.	Шевчук Д.О.							

## 1.1. Сутність прибутку, його види та функції

На всіх підприємствах основним узагальнюючим показником фінансових результатів і господарської діяльності є прибуток (дохід). Прибуток підприємства – це перевищення доходів від його діяльності над сумою видатків; він є єдиною формою його власних нагромаджень. Податок на додану вартість і акцизний збір, які надходять у складі виручки від реалізації продукції підприємств, являють собою форми централізованих нагромаджень, повною сумою надходять у розпорядження держави, формуючи значну частку прибуткової частини державного бюджету [5, с. 218].

На відміну від ПДВ і акцизного збору, прибуток, що його одержують підприємства у сфері виробництва товарів і послуг, хоч він також є одним із головних джерел формування централізованих фінансових ресурсів держави, в значній своїй частині використовується тими підприємствами, які його одержали, на збільшення виробництва, реконструкцію і технічне переозброєння їх основних засобів, удосконалення технології, матеріальне заохочення трудящих соціальний розвиток колективів [21, с. 189].

Прибуток у класичному розумінні являє собою різницю між ціною товару і затратами на виробництво товару – його собівартістю. Саме таке розуміння прибутку закладене в усіх законодавчих актах України, крім законодавства про оподаткування прибутку. Такий показник, безумовно, в більшій мірі характеризує якість господарювання підприємства, саме він реальний і з точки зору спроможності підприємства відраховувати частину прибутку до бюджету.

Прибуток є основним джерелом фінансування витрат на виробничий і соціальний розвиток підприємства, найвагомим джерелом централізованих ресурсів держави: у доходи бюджету здійснюються відрахування від одержаного доходу підприємства, значною частиною якого є прибуток. Це означає, що доходи підприємства повинні задовольняти не тільки фінансові

потреби, а й потреби держави на фінансування суспільних фондів споживання, розвиток науки, освіти, охорони здоров'я. Таким чином, у збільшення прибутку зацікавлені як підприємство, так і держава [27, с. 402].

Головною метою створення та подальшого розвитку будь-якого суб'єкту господарської діяльності, не залежно від виду його діяльності чи форми власності, є отримання кінцевого фінансового результату, тобто прибутку. Економічний підсумок виробничої діяльності суб'єктів господарювання, що виражається у вартісній (грошовій) формі, є фінансовим результатом [29, с. 49]. Фінансовий результат є узагальнюючим показником, який характеризує ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Фінансовим результатом діяльності підприємства у звітному періоді може бути прибуток або збиток. Більшу частину прибутку становить прибуток від реалізації продукції, одержаний у вигляді різниці між виручкою від реалізації продукції і витратами на її виробництво і збут. На величину прибутку можуть також впливати фінансові результати, одержані від інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, а також одержані внаслідок надзвичайних подій.

Фінансовий результат – це прибуток або збиток, який отримує господарюючий суб'єкт внаслідок своєї діяльності. Таким чином, фінансовий результат є одним з найважливіших економічних показників, який узагальнює усі результати господарської діяльності та надає комплексну оцінку ефективності цієї діяльності [37, с. 278].

Отже, результатом діяльності підприємства є прибуток або збиток. Прибуток в основному утворюється в результаті продажу (реалізації) готової продукції (послуг, товарів). Крім того, підприємство може продавати (реалізовувати) інші матеріальні цінності і послуги допоміжних виробництв і господарств.

Отримання прибутку є основною метою будь-якої підприємницької діяльності. Від розміру отриманого прибутку залежать формування власного капіталу, виконання зобов'язань перед бюджетом, фінансування інвестицій, а також платоспроможність підприємства. Прибуток як головний показник

ефективності діяльності підприємства виступає і як критерій визначення рівня виплат дивідендів, як визначальний фактор при встановленні рівня заробітної плати і винагороди адміністрації [2, с. 211].

Прибуток є різницею між сумою доходів і збитків, отриманих від різних господарських операцій (рис. 1.1). Саме тому вона характеризує кінцевий фінансовий результат діяльності підприємств.

<b>ПРИБУТОК</b>	→	Перетворена форма додаткової вартості, виробленої і реалізованої, готової до розподілу, яка сформована в процесі суспільного відтворення для задоволення різних інтересів підприємства та його власника
	→	Фінансова категорія, що відображає позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва, свідчить про обсяг і якість виробленої(реалізованої) продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості
	→	Мірило фінансового здоров'я підприємства, характеристика рентабельності вкладення коштів в активи конкретного
	→	Основне власне внутрішнє фінансове джерело, яке забезпечують розвиток підприємства на принципах самофінансування
	→	Основний критерій ефективності господарювання
	→	Різниця між ціною товару та витратами на його виробництво
	→	Сума, на яку доходи перевищують витрати

Рис. 1.1. Суть прибутку підприємства

Прибуток є кінцевим фінансовим результатом, що характеризує виробничо-господарську діяльність усього підприємства, тобто становить основу економічного розвитку підприємства. Зростання прибутку створює фінансову основу для самофінансування діяльності підприємства, здійснюючи розширене відтворення. За рахунок його виконується частина зобов'язань перед бюджетом, банками й іншими підприємствами. У такий спосіб прибуток стає найважливішим показником оцінки виробничої та фінансової діяльності підприємства. Прибуток характеризує кошториси його ділової активності й фінансове благополуччя. За рахунок відрахувань від прибутку в бюджет формується основна частина фінансових ресурсів держави, регіональних і місцевих органів влади, і від їхнього збільшення значною мірою залежать

темпи економічного розвитку країни, окремих регіонів, збільшення суспільного багатства й в остаточному підсумку підвищення життєвого рівня населення.

Для різних потреб розрізняють такі види прибутку [11, с. 306]:

Загальний прибуток – кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, що включає в себе фінансові результати від різних видів його діяльності (продаж продукції, послуги, прибуток від звичайної діяльності, надзвичайних подій);

Валовий прибуток – прибуток, розрахований на реалізованій продукції у вигляді різниці між чистим доходом (виручка без ПДВ та акцизів) від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції. Валовий прибуток розраховується за формулою:

$$П_{вал} = ВР - З, \quad (1.1)$$

де ВР - виручка від реалізації;

З - собівартістю проданих товарів, продукції, робіт і послуг.

Прибуток (збиток) від продажу являє собою валовий прибуток за вирахуванням управлінських і комерційних витрат:

$$П_{пр} = П_{вал} - Р_u - Р_k, \quad (1.2)$$

де  $P_u$  - витрати на управління;  $P_k$  - комерційні витрати.

Торговельний прибуток – є вираженим у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення торговельної діяльності, і представляє собою різницю між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності

- За характером відбиття в обліку виділяють бухгалтерський і економічний прибуток підприємства [27, с. 489].

Бухгалтерський прибуток характеризує кінцевий результат проведення всіх видів діяльності та є сумою отриманих прибутків (збитків). Обсяг балансового прибутку визначається за даними бухгалтерського обліку.

Економічний прибуток є собою різницею між сумою доходів підприємства, з одного боку, і сумою його поточних витрат, з іншого. При

цьому враховуються поточні витрати як внутрішні так і зовнішні. Перші не відбиваються бухгалтерським обліком та оцінюються по їх альтернативній вартості.

Економічний прибуток підприємства завжди менший від бухгалтерського на величину внутрішніх поточних витрат.

- За характером діяльності підприємства розрізняють прибуток від звичайно ї діяльності й прибуток від надзвичайних подій [27, с. 490].

Прибуток від звичайної діяльності характеризує фінансовий результат від всіх традиційних для даного підприємства видів діяльності й господарських операцій, формується на регулярній основі.

Прибуток від надзвичайних подій характеризує незвичайне або дуже рідкісне для даного підприємства джерело формування.

- По основних видах господарських операцій підприємства виділяють прибуток від реалізації продукції й прибуток від позареалізаційних операцій [27, с. 490].

Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - є основним його видом на підприємстві, безпосередньо пов'язаним з галузевою специфікою діяльності. Аналогом цього терміна виступає термін "прибуток по основній діяльності". В обох випадках під цим прибутком розуміється результат господарювання по основній виробничо-збутовій діяльності підприємства.

Прибуток від позареалізаційних операцій відбивається у звітності у вигляді сальдо між отриманими доходами й понесеними втратами від цих операцій. Позареалізаційними доходами є штрафи, пені, неустойки за порушення умов договорів; активи, отримані безоплатно, у тому числі за договором дарування; надходження до відшкодування заподіяних організації збитків; прибуток минулих років, виявлена у звітному році; суми кредиторської і депонентської заборгованості, по яких минув термін позовної давності; курсові різниці; сума дооцінки активів (за винятком необоротних активів).



- По основних видах діяльності підприємства виділяють прибуток, отриманий від операційної, інвестиційної й фінансової діяльності [27, с. 491].

Прибуток від операційної діяльності являє собою сукупний обсяг прибутку від реалізації продукції й прибутку від інших операцій, що не відносяться до інвестиційної або фінансової діяльності.

Прибуток від інвестиційної діяльності характеризує підсумковий фінансовий результат від операцій по придбанню (спорудженню, виготовленню) і продажу – основних фондів, нематеріальних активів і інших необоротних активів, а також короткострокових фінансових інвестицій, які не є еквівалентами коштів.

Прибуток від фінансової діяльності характеризує фінансовий результат операцій, які приводять до зміни розміру й складу власного капіталу й позичок підприємства (залучення додаткового акціонерного або пайового капіталу, емісії облігацій і інших боргових цінних паперів, залучення кредиту в різних його формах, погашення зобов'язань по основному боргу і т.п.).

За складом елементів, що формують прибуток, розрізняють маржинальний, валовий (балансовий) і чистий прибуток підприємства. Під цими термінами звичайно розуміють різні ступені "очистки" отриманих доходів від понесених підприємством у процесі господарської діяльності витрат [50, с. 307].

Маржинальний прибуток характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності за винятком суми змінних витрат.

Валовий прибуток характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності за винятком всіх операційних витрат, як постійних, так і змінних

Балансовий прибуток характеризують різницю між всією сумою чистого доходу підприємства і всією сумою його поточних витрат, він включає три основні елементи: прибуток (збиток) від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг; прибуток (збиток) від реалізації основних засобів, їхнього вибуття, реалізації іншого майна підприємства; фінансові результати від позареалізаційних операцій.

Чистий прибуток характеризує суму балансового (валового) прибутку, зменшеного на суму податкових платежів за його рахунок.

За характером оподаткування прибутку виділяють оподатковувану і не оподатковувану податком його частини. Такий розподіл прибутку відіграє важливу роль у формуванні податкової політики підприємства, тому що дозволяє оцінювати альтернативні господарські операції з позицій кінцевого їх ефекту. Склад прибутку, що не підлягає оподатковуванню, регулюється відповідним законодавством.

За характером інфляційної "очистки" прибутку виділяють номінальний і реальний його види [50, с. 308].

Реальний прибуток характеризує розмір номінально отриманої його суми, скоригований на темп інфляції у відповідному періоді. По достатності рівня формування виділяють низький, нормальний і високий прибуток підприємства (критерієм такого розподілу виступає рівень нормального прибутку).

Нормальний прибуток характеризує такий рівень його формування, коли після покриття зовнішніх і внутрішніх поточних витрат, залишається дохід. Він дорівнює мінімальній ставці депозитного відсотка. Тобто порівнюються два варіанти: покласти гроші на депозит чи вкласти їх в бізнес, і якщо отриманий прибуток більше, ніж кошти, які б було отримано від депозиту, він вважається нормальним.

Низький і високий прибуток характеризує рівень його формування, що відповідно нижче або вище рівня нормального прибутку.

За характером використання в складі чистого прибутку виділяють споживану частину, та ту, що капіталізується. Капіталізований прибуток характеризує ту суму, що спрямована на фінансування приросту активів підприємства, а спожитий прибуток - ту його частину, що витрачена на виплати акціонерам, персоналу або на соціальні програми підприємства.

За ступенем використання виділяють нерозподілений і розподілений прибуток підприємства.

Нерозподілений прибуток – це частина чистого прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства після виплати доходів власникам у вигляді дивідендів, формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу та використання на інші потреби. В окремих випадках підприємства в результаті своєї діяльності зазнають збитків. Сума непокритого збитку зменшує власний капітал. Нерозподілений прибуток поділяється на асигновану й неасигновану частини:

- асигнована частина має певне цільове призначення (наприклад, для фінансування розвитку підприємства, проведення цільових програм тощо);
- неасигнована частина не має конкретного призначення [60, с. 264].

У зарубіжних корпораціях часто встановлюються обмеження, які накладаються на суму нерозподіленого прибутку. Такі обмеження тимчасово виділяють певну суму нерозподіленого прибутку, яка б могла бути виплачена у вигляді дивідендів. Коли обмеження знімаються, ця сума може бути сплачена у вигляді дивідендів та використана на інші потреби. Одним з найбільш поширених добровільних обмежень є обмеження на нерозподілений прибуток з метою розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Розподілений прибуток характеризує частину сформованого прибутку, що на даний момент вже розподілена й не використана в процесі господарської діяльності.

Санаційний прибуток – це специфічний вид прибутку, який виникає внаслідок викупу підприємством власних корпоративних прав (акцій, часток) за курсом, нижчим за номінальну вартість цих прав (дизажію), у результаті їх безкоштовного передання до анулювання, зниження номінальної вартості або при одержанні безповоротної фінансової допомоги від власників корпоративних прав, кредиторів та інших зацікавлених у санації підприємства осіб [27, с. 242].

Головне призначення прибутку в сучасних умовах господарювання – відбиття ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства. Це обумовлено тим, що у величині прибутку повинне знаходити висвітлення

відповідність індивідуальних витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом і реалізацією своєї продукції й виступаючих у формі собівартості, суспільно необхідних витрат, непрямим вираженням яких повинна з'явитися ціна виробу. Збільшення прибутку в умовах стабільності оптових цін свідчить про зниження індивідуальних витрат підприємства на виробництво й реалізацію продукції. За умов ринкової економіки отримання максимально можливої суми прибутку є метою будь-якого виробництва, таке бажання максимізації прибутку визначається його роллю в системі економічних відносин [60, с. 271]:

1. Прибуток є основною метою підприємницької діяльності і мірилом її ефективності.

2. Прибуток є основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, що забезпечують його розвиток.

3. Прибуток є носієм захисної функції підприємства від загрози банкрутства та головною передумовою зростання ринкової вартості господарюючого суб'єкта.

4. У прибутковій роботі підприємства зацікавлене суспільство, бо прибуток підприємства є фундаментом економічного розвитку країни, джерелом задоволення соціальних потреб в зв'язку з тим, саме отримання прибутку забезпечує надходження до бюджету податків і платежів.

Прибутку притаманні функції [50, с. 316]:

- оцінювальна – полягає в тому, що прибуток використовується як основний критерій ефективності виробництва і використання ресурсів;

- стимулююча – полягає в тому, що його розмір впливає на виробниче і особисте споживання, є джерелом сплати податків;

- госпрозрахункова – полягає в тому, що госпрозрахунок передбачає обов'язкове отримання прибутку, інакше виробництво не має сенсу.

Як наголошувалось вище, прибуток є мірилом успіху діяльності підприємства, основою для прийняття інвестиційних рішень – джерелом виплати дивідендів, поповнення різних видів капіталу, умовою залучення

позикових коштів. Однак, на нашу думку, слід виділити соціальну функцію прибутку, що сформувала б нове мислення підприємців щодо забезпечення не лише власного добробуту, а й підтримання соціально незахищених верств населення шляхом добровільного перерозподілу отриманого у виробництві результату. Така практика не є новою для країн розвинутої економіки, де підприємці зацікавлені у такому перерозподілі через заходи державного стимулювання (зниження податкового тиску, пільги і т.д). Тим не менше, на нашу думку, не дивлячись на низьке державне стимулювання підприємницьких соціальних ініціатив, досягнення такої перспективи у вітчизняній економіці є вкрай необхідним вже у найближчі роки, оскільки гонитва за власною вигодою є кінечною, якщо не формувати нове бачення ролі прибутку для суспільства в цілому. При цьому в сучасних умовах підвищується значення прибутку як об'єкта розподілу, створеного в сфері матеріального виробництва чистого доходу між підприємствами й державою, різними галузями народного господарства й підприємствами однієї галузі, між сферою матеріального виробництва й невиробничою сферою, між підприємствами і його працівниками [29, с. 104].

Використання прибутку в якості основного оціночного показника сприяє росту обсягу виробництва й реалізації продукції, підвищенню його якості, поліпшенню використання наявних виробничих ресурсів. Посилення ролі прибутку обумовлено також діючою системою його розподілу, відповідно до якої підвищується зацікавленість підприємств у збільшенні не тільки загальної суми прибутку, але й особливо тієї його частини, що залишається в розпорядженні підприємства й використовується як головне джерело засобів, що направляють на виробничий і соціальний розвиток, а також на матеріальне заохочення працівників відповідно до якості затраченої праці.

Таким чином, прибуток відіграє вирішальну роль у стимулюванні подальшого підвищення ефективності виробництва, посилення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності свого підприємства. Подальше посилення розподільної й стимулюючої ролі

прибутку пов'язане з удосконалюванням його механізму розподілу. Однак, прибуток не може розглядатися в якості єдиного й універсального показника ефективності виробництва. Якщо темпи зростання вартісних показників перевищують темпи зростання виробництва конкретних видів продукції в натуральному виразі, має місце зниження ефективності використання виробничих ресурсів, розраховуючи на одиницю його корисного ефекту. У величині й темпах зростання прибутку недостатньо повно відбивається зміна обсягу й ефективності використання основних фондів й оборотних коштів. Додатковий прибуток може бути отриманий при збільшенні обсягу виробничих фондів і підвищенні ефективності їх використання. Зміна економічних показників за будь-який часовий період відбувається під впливом безлічі різноманітних факторів [37, с. 286].

Досліджуючи питання визначення фінансових результатів, західні економісти звернули увагу, що виникненню прибутку сприяє ряд факторів: підприємницька ініціатива, сприятливі умови, протекція держави та інших суспільних інститутів. Економісти США та інших країн вивчають питання залежності прибутку від масштабів виробництва, коливань витрат та інтенсивності використання капіталу. На отримання прибутку також впливає здатність підприємця керувати ризиком та володіння методами передбачення та прогнозування. Різноманіття факторів, що впливають на прибуток, вимагає їхньої класифікації, що у той же час має важливе значення для визначення основних напрямків, пошуку резервів підвищення ефективності господарювання. Фактори, що впливають на прибуток, можуть класифікуватися по різних ознаках. Так, виділяють зовнішні й внутрішні фактори формування прибутку [2, с. 201].

До внутрішніх відносяться фактори, які залежать від діяльності самого підприємства й характеризують різні сторони його роботи.

До зовнішніх факторів відносять фактори, які не залежать від діяльності самого підприємства, але деякі з них можуть впливати на темпи зростання прибутку й рентабельності виробництва. У свою чергу внутрішні фактори

підрозділяються на виробничі і невиробничі. Невиробничі фактори зв'язані в основному з комерційними, природоохоронними й іншими аналогічними видами діяльності підприємства, а виробничі фактори відбивають наявність і використання основних елементів виробничого процесу, що беруть участь у формуванні прибутку (засоби праці, предмети праці й сама праця). По кожному із цих елементів виділяються групи інтенсивних факторів [2, с. 202].

До екстенсивних відносяться фактори, які відбивають обсяг виробничих ресурсів (наприклад, зміни чисельності працівників, вартості основних фондів), їхнього використання за часом (зміна тривалості робочого дня, коефіцієнта змінності устаткування й ін.), а також невиробниче використання ресурсів (витрати матеріалів на виробництво, втрати через відходи).

До інтенсивних відносяться фактори, що відбивають ефективність використання ресурсів (наприклад, підвищення кваліфікації працівників, продуктивності устаткування, впровадження прогресивних технологій). У процесі здійснення виробничої діяльності підприємства, пов'язаної з виробництвом, реалізацією продукції й одержанням прибутку, ці фактори перебувають у тісному взаємозв'язку й залежності.

Таким чином, можна зробити висновок, що ті самі елементи процесу виробництва (засоби праці, предмети праці й праця), розглядаються, з одного боку, як основні первинні фактори збільшення обсягу продукції, а з іншого боку – як основні первинні фактори, що визначають витрати виробництва. Оскільки прибуток являє собою різницю між обсягом виробленої продукції і її собівартістю, то її величина й темпи росту залежать від тих же трьох первинних факторів виробництва, які впливають на прибуток через систему показників обсягу продукції й витрат виробництва.

У цілому, формування прибутку має багатосторонні аспекти. Він, як найважливіша категорія ринкових відносин виконує наступні функції: оцінювальну, стимулюючу і госпрозрахункову, соціальну. В той же час не виключена можливість наділення прибутку і іншими функціями. Зміст названих функцій заключається в наступному [57, с. 438-442]:

Оцінювальна функція прибутку полягає в тому, що прибуток використовується як основний критерій економічної ефективності виробництва і використання основних виробничих фондів. Використання прибутку в цій функції дає підприємцю дійовий засіб контролю за раціональним використанням наявних матеріальних і трудових ресурсів.

Розглядаючи функцію як міру ефективності виробництва, необхідно враховувати, що прибуток не співпадає з своєю об'єктивною основою – вартістю доданого продукту, а є її перетвореною (похідною) формою. Для підприємства прибуток означає, по-перше: надбавку до собівартості продукції, по-друге, – приріст авансованої вартості.

Зв'язок вартості додаткового продукту з своїм джерелом – живою абстрактною працею виражений прямо, безпосередньо, а в прибутку він представлений опосередковано і перетворено. І в цій якості прибуток виступає як результат руху всієї авансованої вартості. Для підприємства економія будь-якої частини витрат виробництва (матеріальних або трудових) означає збільшення прибутку. Отже, в силу того, що прибуток виступає як похідна форма і виражає результат руху всієї авансованої вартості, в ньому виражається результативність затрат як живої, так і уречевленої праці, тобто, ефективність виробництва.

Стимулююча функція прибутку полягає в тому, що він є джерелом матеріального заохочення робітників, розширення виробництва і вирішення соціальних проблем на підприємствах, а також джерелом сплати прямих податків до бюджету. В цьому зв'язку в отриманні прибутку повинні бути зацікавлені як держава, так і підприємства.

Госпрозрахункова функція прибутку полягає в тому, що госпрозрахунок, який є основним методом господарювання підприємств, передбачає не тільки покриття своїх витрат своїми доходами, але й отримання нагромаджень (прибутку) для стимулювання робітників і вирішення інших питань. В умовах ринкової економіки отримання прибутку орієнтує товаровиробника на збільшення обсягів виробництва продукції, зниження затрат на виробництво.



Цим досягається як мета підприємництва, так і задоволення суспільних потреб.

Соціальна функція полягає у формуванні у виробника потреби максимізації прибутку не лише на індивідуальні та виробничі потреби, а й на часткове забезпечення загальносоціальних потреб суспільства без прямого втручання держави в процес розподілу прибутку (пряма підтримка підприємцем соціально значущих об'єктів).

Зважаючи на вищевикладене, у кінцевому рахунку прибуток підприємства має використовуватися на [27, с. 230]:

- нагромадження (виробничий і науковий розвиток);
- покриття збитків та інших потреб;
- капітальні фінансові вкладення;
- споживання (виплата дивідендів, відсотків, матеріальна допомога і т.п.)
- соціальні потреби.

Досягнення реалізації останньої функції можливе, на мою думку, за таких умов [27, с. 231]:

1. Формування державної політики стимулювання виробників (через податкову політику, формування відповідної нормативно-правової бази тощо);

2. Формування нового економічного мислення підприємців (через навчання, підвищення національного сумління, осмислення власної соціальної значущості);

3. Виховання нового бачення суспільством підприємця як соціально вагомого елемента соціуму.

## **1.2. Поняття та порядок формування доходу**

Дохід є основним джерелом покриття здійснених підприємством витрат та формування прибутку. Це один із найголовніших показників, що впливає на фінансовий стан підприємства.

Доходи класифікуються за такими групами [5, с. 224]:

- дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- інші операційні доходи;
- дохід від участі в капіталі та інші фінансові доходи;
- інші доходи;
- надзвичайні доходи.

1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відображає загальні надходження від реалізації продукції без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів та непрямих податків (ПДВ, АЗ тощо). Організації, основною діяльністю яких є торгівля цінними паперами, розуміють під доходом вартість, за якою реалізовано цінні папери, та суму винагороди за виконання інших операцій, пов'язаних з розміщенням, купівлею і продажем цінних паперів.

Дохід (виручка) від реалізації продукції визнається таким в разі наявності всіх наведених нижче умов, якщо [51, с. 402]:

- покупцю передані ризики й вигоди, пов'язані з правом власності на продукцію;
- після продажу підприємство не здійснює подальше управління та контроль за реалізованою продукцією;
- сума доходу (виручка) може бути достовірно визначена;
- є впевненість, що в результаті продажу відбудеться збільшення економічних вигод підприємства, а пов'язані з ним витрати можуть бути достовірно визначені.

У світовій практиці для визначення доходу підприємства від реалізації продукції застосовують касовий метод та метод нарахувань [11, с. 318].

При касовому методі доходом (виручкою) підприємства за певний період вважається сума грошових коштів, що надійшла від покупців протягом цього

періоду в його касу або на розрахунковий рахунок за продукцію, що була фактично відвантажена покупцям (або за фактично здійснені та надані для них роботи і послуги).

За методом нарахувань доходом або виручкою підприємства за певний період визнається вартість продукції, відвантаженої покупцям протягом цього періоду, незалежно від того, оплачена вона ним у цьому періоді, чи ні.

В Україні визначення доходів підприємств відбувається за методом нарахувань.

2. Інші операційні доходи відображають суми інших доходів від операційної діяльності підприємства, крім доходу (виручки) від реалізації продукції [51, с. 403]:

- орендна плата за майно, надане у тимчасове користування іншим особам;

- дооцінка вартості запасів матеріальних цінностей, що знаходяться на складі підприємства;

- дохід від зростання курсу валюти, якою володіє підприємство на банківських рахунках.

3. Доходи від участі в капіталі відображає надходження, отримані від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких ведеться за методом участі в капіталі. У такому разі відбувається зростання вартості інвестицій. Інші фінансові доходи передбачають дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (крім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі і за умови, якщо частка інвестицій підприємства до статутного капіталу іншого підприємства становить менше як 20% його обсягу) [5, с. 226].

4. Інші доходи включають дохід від реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів і майнових комплексів; дохід від не операційних курсових різниць та інші доходи, що виникають у процесі звичайної діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

Під звичайною діяльністю розуміється будь-яка основна діяльність підприємства, а також операції, що її забезпечують або виникають внаслідок її проведення.

#### 5. Надзвичайні доходи відображають:

- невідшкодовані втрати від надзвичайних подій (стихійного лиха, пожеж, техногенних аварій тощо), включаючи витрати на запобігання виникненню втрат від стихійного лиха та техногенних аварій без суми страхового відшкодування та покриття витрат від надзвичайних ситуацій за рахунок інших джерел;

- доходи від інших подій та операцій, які відповідають визначенню надзвичайних.

Під надзвичайною діяльністю слід розуміти діяльність, яка відрізняється звичайної неочікуваністю та неможливістю систематичного повторення в кожному наступному звітному періоді [5, с. 227].

У ході здійснення виробничо-господарської діяльності жодне підприємство не позбавлене від загрози отримання збитків. При цьому під збитками слід розуміти перевищення суми витрат над сумою доходу, для отримання кого були здійснені ці витрати. Але економічним позитивним підсумком виробничо-господарської діяльності підприємства є прибуток.

В умовах ринкових відносин важливе значення має спро-можність підприємства працювати прибутково. Саме прибуток стає основним чинником, який впливає на можливість підприємства забезпечувати фінансування багатьох своїх програм, пов'язаних з розширенням потужностей, підвищенням якості продукції, зміцненням власної конкурентної позиції та вихо-дом на нові ринки тощо.

Фінансування програм розвитку підприємства передбачає використання як власних (статутний капітал, прибуток, акуму-льована сума амортизаційних відрахувань), так і залучених зов-нішніх джерел коштів (отримання позик та банківських креди-тів). Потенційних кредиторів та інвесторів передусім цікавить результативність діяльності підприємства, тобто величина

отриманого ним прибутку. Прибутковість є одним із показників кредитоспроможності підприємства, що враховується під час укладання кредитної угоди з банком. Прибуток також є джерелом виплати дивідендів за випущеними підприємством акціями; при цьому розмір сплачених дивідендів впливає на їхню інвестиційну привабливість на фондовому ринку.

Прибуток підприємства визначається з урахуванням фінансових результатів як операційної, так і іншої його діяльності.

Розглянемо послідовність здійснення розрахунків [29, с. 58].

1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - це загальний дохід підприємства від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з урахуванням сум непрямих податків (акцизного збору, податку на додану вартість) та без урахування наданих покупцям знижок, вартості повернутих ними товарів. Він зменшується на такі податки, збори і відрахування:

Податок на додану вартість - це сума податку на додану вартість, яка була включена до складу доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, послуг).

Акцизний збір - це сума, врахована у складі доходу (виручки) від реалізації підакцизної продукції (товарів).

Інші відрахування з доходу - це сума наданих покупцям знижок, вартість повернутих ними товарів та інші суми, що підлягають вилученню з доходу від реалізації.

2. Зменшення доходу підприємства на суму зазначених податків, зборів і відрахувань дає змогу отримати чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства.

3. Визначимо валовий прибуток (збиток) підприємства. Для цього необхідно від чистого доходу підприємства відняти виробничу собівартість реалізованої ним продукції.

До валового прибутку (збитку) додаються отримані підприємством інші операційні доходи. До них відносять доходи від реалізації іноземної валюти,

інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій), доходи від надання в оренду майна тощо.

Для обчислення фінансового результату операційної діяльності підприємства валовий прибуток зменшується на [54, с. 451]:

- адміністративні витрати - загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням підприємства: витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу; витрати на утримання основних засобів загальногосподарського призначення (орендні платежі, амортизація, страхування, поточний ремонт, комунальні послуги, охорона тощо); витрати на зв'язок; оплата послуг аудиторських та консалтингових фірм; інші витрати загальногосподарського призначення;

- витрати на збут - це витрати, пов'язані з реалізацією продукції, товарів: витрати на пакувальні матеріали та ремонт тари; оплата праці та комісійні продавцям, торговим агентам, робітникам відділу збуту та складів, водіям тощо; витрати на рекламу та дослідження ринку; інші витрати, пов'язані зі збутом (відрядження, транспортування продукції підприємства покупцям, страхування доставки тощо);

- інші операційні витрати включають: собівартість реалізованих виробничих запасів; витрати на формування резерву для покриття сумнівних (безнадійних) боргів дебіторів (боржників) підприємства; втрати від знецінення запасів; інші витрати, що виникають у процесі операційної діяльності підприємства, крім тих, які включаються до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

4. Різниця між валовим прибутком (збитком) та зазначеними витратами становить фінансовий результат від операційної діяльності підприємства. Він коригується на суми таких доходів (збільшується) та витрат (зменшується), що пов'язані з інвестиційною та фінансовою діяльністю [29, с. 59]:

- дохід від участі у капіталі - це дохід, отриманий підприємством від здійснених ним інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких здійснюється за методом участі у капіталі;

- інші фінансові доходи включають: отримані підприємством дивіденди та інші доходи від здійснених ним фінансових операцій;

- інші доходи - це дохід від реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів та майнових комплексів; інші доходи, не пов'язані з операційною діяльністю підприємства;

- фінансові витрати включають витрати на сплату відсотків та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням позичкового капіталу;

- втрати від участі в капіталі - це збиток підприємства, спричинений його інвестиціями в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких здійснюється методом участі у капіталі.

Інші витрати підприємства включають: собівартість реалізованих фінансових інвестицій; балансову вартість необоротних активів, майнових комплексів; втрати від зниження курсу валюти, якою підприємство володіє на банківських рахунках (і яка не використовується ним під час операційної діяльності); втрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів; інші витрати, що виникають у процесі нормального функціонування підприємства, але які не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

5. Таким чином, отримуємо фінансовий результат (прибуток або збиток) від звичайної діяльності підприємства до оподаткування.

Якщо підприємство отримало прибуток, він підлягає оподаткуванню. Різниця між отриманим підприємством прибутком та сумою податку на прибуток (18%) становить чистий прибуток підприємства або фінансовий результат його діяльності.

### **1.3. Етапи та методи розробки стратегії підвищення прибутковості**

Розвиток ринкових відносин у суспільстві різко змінює умови

функціонування підприємств як на макро- так і на мікроекономічному рівні. Зміни форм власності, ринкові відносини, конкуренція, економічна самостійність підприємств вимагають, щоб новим економічним вимогам підпорядковувалась діяльність всіх структур та служб підприємства. Адже для того, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства, необхідно кваліфіковано орієнтуватися у кон'юктурі ринку, передбачити дії конкурентів, грамотно оцінювати своє положення на ринку і здійснювати ефективний відбір варіантів проектних, технічних, господарських та управлінських рішень.

Умови ринку позбавляють керівників підприємств привілеїв стратегічної безвідповідальності за свої дії. Це означає, що тепер кожному підприємству, незалежно від форм власності, потрібно самостійно розв'язувати проблеми, які раніше або не виникали, або розв'язувалися іншими способами на іншому рівні. Кожен керівник повинен самостійно, враховуючи економічну ситуацію, законодавчі та нормативні акти, що обумовлюють правила ведення виробничої діяльності, а також кон'юктуру ринку, приймати вирішальні, довготермінові стратегічні рішення. При цьому він несе повну відповідальність перед самим собою, трудовим колективом, а також перед законом за всі економічні, юридичні, соціальні, екологічні та інші наслідки стратегічних рішень, що приймаються [62, с. 61].

У загальному розумінні, стратегія – це план діяльності підприємства, спрямований на укріплення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей.

Правильно господарювати – означає передбачати. Іншими словами це означає планувати, прогнозувати. Дійсно, вчасно і правильно застосовані стратегічні заходи дозволяють людині впливати на хід передбачених подій і спрямувати зусилля у бажаному напрямі [27, с. 214].

Стратегії розробляються для того, щоб визначити, у якому напрямку буде розвиватися підприємство, і приймати обгрунтовані рішення при виборі способу дії. Вибір керівниками конкретної стратегії означає, що із усіх можливих шляхів розвитку і способів дій, що відкриваються перед



підприємствами, вирішено вибрати один напрямок, у якому воно і буде розвиватися. Без стратегії у керівника немає продуманого плану дій, немає путівника у сфері бізнесу, немає єдиної програми досягнення єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Вищеназвані умови і були реальною причиною виникнення зацікавленості до розроблення відкритої стратегії, адже такі «військові дії» вимагали теоретичного забезпечення. Тоді стратегія замінила те, що раніше ретичного забезпечення. Тоді стратегія замінила те, що раніше називалось політикою, або діловою політикою підприємства [6, с. 48].

Економічна стратегія – це комплексна програма дій, спрямована на ефективну виробничу, науково-дослідну, комерційну, фінансову та іншу діяльність, реалізація якої забезпечить здійснення місії та досягнення цілей підприємства. Тобто стратегія – це планування усіх найважливіших дій (підприємницьких, функціональних), які потрібно реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх підприємству [21, с. 118].

Доцільність розроблення стратегії полягає в тому, що вона:

- дає визначення головних напрямків і шляхів досягнення цілей та забезпечення виживання підприємству в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

- є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

- є інструментом координації, допомагає здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між цілями та результатами й у випадку виникнення конфліктів чи протиріч сприяє досягненню компромісів;

- підвищує готовність підприємства реагувати на непередбачені зміни, демонструє зв'язок між функціями посадових осіб, сприяє обґрунтованому управлінню [62, с. 68].

Однак стратегія :

- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо

точної інформації;

- постійно уточнюється у процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотній зв'язок;

- через багатоцільовий характер діяльності підприємство має складну внутрішню структуру, тому формуються системи стратегій у вигляді "стратегічного набору";

- є основою для створення планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків росту підприємства тощо [6, с. 50].

Стратегія завжди є багатооб'єктною. Зокрема, об'єктами стратегії можуть бути продукція, капітал, максимізація прибутку, поведінка на ринку, конкурентоспроможність, технологія та інші елементи ринкової системи господарювання [50, с. 226].

У кінцевому підсумку основа добре сформульованої стратегії полягає у захопленні на ринку сильної позиції й побудові такої організації, яка могла б успішно працювати не дивлячись на непередбачені обставини, сильну конкуренцію і внутрішні проблеми.

Сучасний економічний стан підприємств України можна охарактеризувати як стан, коли підприємствам потрібно вести боротьбу за виживання. Кращим засобом виживання підприємства є формування його власної стратегії щодо зміцнення його становища на ринку, пожвавлення господарської діяльності і одержання прибутку. Умовами виходу із кризи є виробництво продукції, яка користується попитом у населення, з урахуванням техніко-технологічних та організаційних можливостей підприємства та впровадженням різного роду інновацій.

На практиці використовують різні підходи до розвитку стратегії, такі як схеми аналізу галузевої прибутковості, конкурентне позиціонування, виявлення базових виробничих можливостей, ресурсів, стратегічних намірів і розробка сценаріїв майбутнього розвитку [62, с. 65].

Марний будь-який принцип, якщо його використовують для

підтвердження застиглих переконань. Завжди потрібно прагнути до нового розуміння, до розвитку нових перспектив і ідей. Обережність не перешкодить і при зіткненні з новітніми модними підходами до осмислення стратегії. Вони можуть виявитися досить корисними, але є небезпека, що модна ідея приведе до того, що всі суперники виберуть схожий стиль конкуренції і забудуть про необхідність триматися власного стилю. Сутність конкурентної переваги полягає в тім, щоб конкурувати інакше – бути націленим на особливі групи споживачів, використовувати унікальні методи виробництва, маркетингу ін.

У міру загострення світової конкуренції однією з задач за узгодженням різних напрямків діяльності і підпорядкуванню їхнім стратегічним цілям компанії стає вибір, де на земній кулі розвертати ту або іншу діяльність і як здійснювати координацію дій у просторі. Необхідність одержувати вигоду від масштабу виробництва, вводити діаграми змін і жорстко координувати рішення підштовхує до концентрації діяльності, а не до розмазування її по глобусі. Географічне розсіювання операцій робиться привабливим, коли до цього примушують особливості місцевих ринків або вимоги урядів, коли високі транспортні витрати або коли зосередження бізнесу в одному місці занадто ризиковано і вигідніше розподілити ризик на кілька географічних точок [27, с. 234].

Задача узгодження операцій і видів діяльності стає особливо важливою, коли бізнес розкиданий по великій площі. Необхідно забезпечити інтеграцію розсіяних у просторі інформації, знань і технологій. До кожної крапки земної кулі, де діє компанія, потрібно чітко довести її стратегічні рішення. Рішення цих задач у глобальному масштабі важко здійснити і важко скопіювати, і тому ефективний розподіл діяльності в просторі є потенційно коштовним джерелом конкурентної переваги.

Оцінка стратегії не зводиться до оцінки окремих її результатів. Метою є стійкість позицій, тому, скажемо, висока прибутковість інвестицій не може бути досить надійним критерієм успіху. Деякі компанії, що мають спочатку блискучі успіхи, через п'ять або шість років починають зазнавати збитків. Як

же переконатися, що стратегія гарна [50, с. 228] ?

- Гарна стратегія відображає і підсилює вибір і переваги керівництва компанії.

- Гарна стратегія має своєю основою визначене розуміння стратегічних переваг. Це розуміння повинне бути досить яким, щоб його можна було виразити одною пропозицією.

- Гарна стратегія відрізняється послідовністю. Вона послідовно й узгоджено реалізується функціональними підрозділами компанії, і створюване ціле перевершує суму своїх частин.

- Гарна стратегія припускає відсутність торохань. Вона визначає хід розвитку, що погодиться з рішеннями компанії, але дає шанси пристосуватися до невизначених можливостей майбутнього.

Досить давно ведуться суперечки про те, що є сутністю стратегії – визначеність або гнучкість. З одного боку, стратегія припускає визначені зобов'язання, а тому рішення треба приймати обачно. Стратегія дійсно припускає прийняття визначених зобов'язань, але змісту в цій рекомендації стільки ж, скільки в раді "купуй дешевше, продавай дорожче". Тут немає відповіді на питання, як забезпечити обачність рішень. З іншого боку, у мінливому світі стратегія вимагає гнучкості, тому варто зберігати відкритість. Стратегія дійсно вимагає гнучкості, але зміст цієї ради приблизно той же, що в рекомендації "не ризикуй". Не можна зберігати можливість будь-яких рішень і вибору. Потрібно зрозуміти, від яких можливостей можна відмовитися [29, с 59].

Стратегія дійсно вимагає сполучення гнучкості і зобов'язань. Конфлікт між цими характеристиками зникне, якщо усвідомити, що компанія повинна робити інвестиції сьогодні (зобов'язання і визначеність), щоб створити можливості (гнучкість), що дозволяють їй процвітати в мінливому і невизначеному майбутньому. Стратегія – це вибір виробничих і функціональних можливостей, у які варто інвестувати, і видів інвестицій, від яких варто відмовитися. Життєво важливе значення має спрямованість на цілі,

що складають основу конкурентної переваги. Ці цілі вказують напрямок стратегічного позиціонування, що неможливо заздалегідь намітити або запланувати. Прийняті на цьому шляху рішення визначаються їхньою погодженістю з основними цілями. Це означає, що наші цілі повинні чітко визначати, чим саме компанія відрізняється від своїх конкурентів, а не просто звеличувати "високу якість", "кваліфіковане керівництво" або інші звучні, але розпливчасті цілі.

Гнучкість створюється інвестиціями в розвиток можливостей, яких не буде в інших компаній, що не зуміли вчасно зробити аналогічні капіталовкладення. Наприклад, своєчасні вкладення у виробничу лінію дозволяють згодом розширювати й удосконалювати її. Своєчасні вкладення в нові технології дають можливість використовувати їх у майбутньому або застосовувати ефективніше (дешевше), чим конкуренти. Завдяки своєчасним вкладенням в удосконалювання організаційної структури компанія через якийсь час зможе керувати своєю діяльністю таким способом, який недоступний для конкурентів [6, с. 54].

Отже, на закінчення можна сказати наступне, сама по собі гнучкість не утворить стратегічної позиції, але інвестиції в розвиток функціональних і виробничих можливостей дозволяють гнучко реалізувати стратегію в нашому мінливому світі. Ці інвестиції визначають здатність компанії підтримувати свою конкурентну перевагу. Гнучкість і відкритість до майбутніх шляхів розвитку створюються стратегічними інвестиціями, що дозволяють досягати результатів, обумовлених стратегічними цілями компанії. Так що нема рації, та й небажано, тримати відкритими усієї функціональної і виробничої можливості розвитку. Стратегія повинна розвивати ті з них, що забезпечують створення цінностей для своїх споживачів. А вони, у свою чергу, також піддані змінам.

#### **1.4. Основні шляхи формування та використання прибутку**

Прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємства,

удосконаленням його матеріально-технічної бази. Вся діяльність підприємства спрямована на те, щоб забезпечити зростання прибутку або принаймні стабілізувати його на певному рівні. Процес накопичення прибутку відбувається під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього характеру.

Внутрішні фактори впливу на прибуток підприємства – це фактори, які залежать від діяльності підприємства [11, с. 351]:

- обсяг діяльності підприємства;
- стан та ефективність використання ресурсів підприємства;
- рівень доходів;
- рівень витрат;
- ефективність цінової та асортиментної політики.

Зовнішні фактори впливу на прибуток підприємства – це фактори, які не залежать від діяльності підприємства:

- державне регулювання цін в сучасних умовах на товари, які входять до споживчого кошика (хлібобулочні вироби, м'ясні та молочні продукти);
- подорожчання послуг інших галузей народного господарства - зростання цін на електроенергію, тарифів на паливо-мастильні матеріали, теплову, парову енергію, транспортні послуги, послуги зв'язку, що приводить до збільшення поточних витрат;
- система оподаткування – залежність між прибутком та податками обернено-пропорційна – чим менше податків заплатить підприємство, тим більше прибутку залишиться в його розпорядженні;
- зміна нормативних документів по кредитуванню, збільшення облікової ставки за користування кредитними ресурсами - збільшує поточні витрати та негативно впливає на формування прибутку;
- політика держави по формуванню доходів, відсутність індексації доходів населення залежно від темпів інфляції впливає на зниження купівельної спроможності населення, що приводить до зниження обсягів реалізації продукції, а отже зниження прибутків [11, с. 352].

Прибуток є об'єктивною економічною категорією. Тому на його

формування впливають об'єктивні процеси, що відбуваються в суспільстві, у сфері виробництва й розподілу валового внутрішнього продукту [23, с. 190].

На формування абсолютної суми прибутку підприємства впливають:

- результати, тобто ефективність його фінансово-господарської діяльності;
- сфера діяльності;
- галузь господарства;
- установлені законодавством умови обліку фінансових результатів.

Підходи до формування прибутку підприємства:

Бухгалтерський підхід – прибуток формується як різниця між виручкою від реалізації продукції (товарів, послуг) і поточними витратами виробництва.

Економічний підхід – прибуток формується як різниця між виручкою від реалізації та поточним и витратами виробництва (реалізації), та витратами втрачених можливостей, основою яких є альтернативний процентний дохід на капітал.

На формування прибутку як фінансового показника роботи підприємства, що відбивається в бухгалтерському обліку, в офіційній звітності суб'єктів господарювання, впливає встановлений порядок визначення фінансових результатів діяльності; обчислення собівартості продукції (робіт, послуг); загальногосподарських витрат; визначення прибутків (збитків) від фінансових операцій, іншої діяльності.

Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його прибуток. Протягом тривалого часу загальна сума отриманого підприємством прибутку визначалась як балансовий прибуток. Найбільш повне, на нашу думку, визначення балансового прибутку було дано в статистичному щорічнику України. «Балансовий прибуток – загальна сума прибутку підприємства від усіх видів діяльності за звітний період, отримана як на території України, так і за її межами, що відображена в його балансі і включає прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), в тому числі продукції допоміжних і обслуговуючих виробництв, що не мають окремого балансу,

основних фондів, нематеріальних активів, цінних паперів, валютних цінностей, інших видів фінансових ресурсів та матеріальних цінностей. Отримання балансового прибутку було пов'язане з кількома напрямками діяльності підприємства (рис. 1.2).

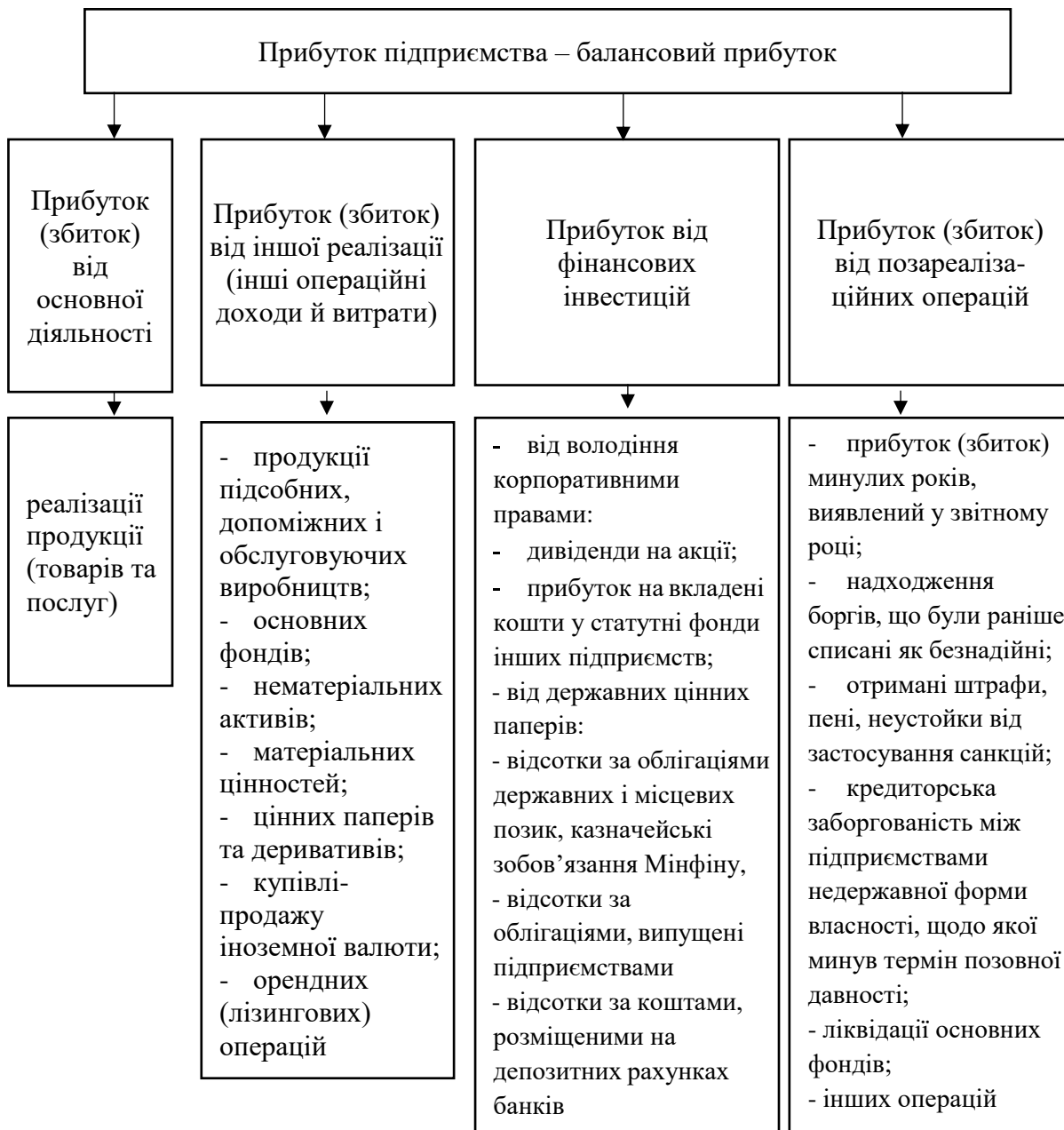


Рис. 1.2. Формування прибутку підприємства, [51, с. 452]

По-перше, це основна діяльність. Її результатом є прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Як правило, цей прибуток займає основну питому вагу в складі балансового прибутку. Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначався відніманням з виручки від реалізації суми



податку на додану вартість, акцизного збору, ввізного мита, митних зборів, а також витрат, що включалися в собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг). Залежно від сфери, виду діяльності підприємства мали місце деякі особливості формування цього прибутку, методики його розрахунку.

По-друге, це діяльність, що не є основною для даного підприємства, але пов'язана з реалізацією матеріальних і нематеріальних цінностей, деяких послуг. Її визначали як прибуток від іншої реалізації.

Прибуток від іншої реалізації міг бути отриманий за реалізації на сторону продукції підсобних, допоміжних і обслуговуючих виробництв. У цьому разі прибуток розраховувався так само, як і від реалізації продукції основної діяльності. Прибуток від реалізації основних фондів (групи 1), нематеріальних активів розраховувався відніманням від ціни їх реалізації ПДВ, витрат з реалізації і залишкової їх вартості. Прибуток від реалізації цінних паперів обчислювався як різниця між ціною їх реалізації і ціною придбання. При цьому з ціни реалізації виключали витрати, пов'язані з реалізацією (комісійний збір).

Склад і обсяг прибутку від іншої реалізації міг значно коливатись на окремих підприємствах і в окремі періоди [51, с. 453].

По-третє, це діяльність, пов'язана зі здійсненням фінансових інвестицій. У результаті підприємства одержують прибуток у вигляді дивідендів на акції, від вкладання коштів у статутні фонди інших підприємств (прибутки від володіння корпоративними правами); у вигляді відсотків за державними цінними паперами, облігаціями підприємств, за депозитними рахунками в банках. Обсяг цього прибутку і його питома вага в балансовому прибутку мали тенденцію до зростання, що було обумовлено розвитком ринкової економіки, фондового ринку.

На обсяг названого прибутку справляв вплив обсяг фінансових інвестицій, їхнє спрямування і структура, умови оподаткування. Слід зазначити, що прибуток, отриманий від володіння корпоративними правами та державними цінними паперами суб'єктами господарювання, оподатковується.

По-четверте, це діяльність, пов'язана з отриманням позареалізаційних

прибутків і виникненням позареалізаційних витрат (збитків) підприємств.

Слід звернути увагу, що отримання прибутку суб'єктами господарювання було пов'язане з діяльністю не тільки на території України, а й за її межами. Засоби або майно, отримані підприємством безкоштовно, до складу прибутку не включалися [23, с. 194].

Однак послаблення контролю за формуванням прибутку з боку податкових органів не зменшує значення цього показника для підприємства. Прибуток залишається джерелом сплати податків, формування фінансових ресурсів підприємств. Тому формування загального прибутку, його збільшення мають важливе значення для кожного підприємства – суб'єкта господарської діяльності. Управління цими процесами займає важливе місце у фінансовому менеджменті.

## 2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 20. 04. 29. 200 ПЗ			
Виконала	Галига Д.Ю.			2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Передерій Н.М.				Д	43	37
Консульт.	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП- 201Мз		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

## 2.1. Світовий досвід генерування додаткових доходів авіакомпаній

Додаткові доходи з кожним роком відіграють дедалі більше значення у загальному прибутку авіакомпаній. Конкуренція на ринку пасажирських авіаперевезень зростає щороку в усіх регіонах. Активний розвиток та експансія лоу-кост перевізників, основою бізнес моделі яких і є отримання прибутку за рахунок низьких експлуатаційних витрат та широкого спектру додаткових послуг.

Високий рівень конкуренції відображається, в першу чергу, на вартості послуг. Тенденція останніх років свідчить про постійне зниження середнього рівня прибутковості компаній. На рис. 2.1 представлено середній дохід від перевезення за тарифами преміум-економ класу та економічного класу та глобального середнього рівня.

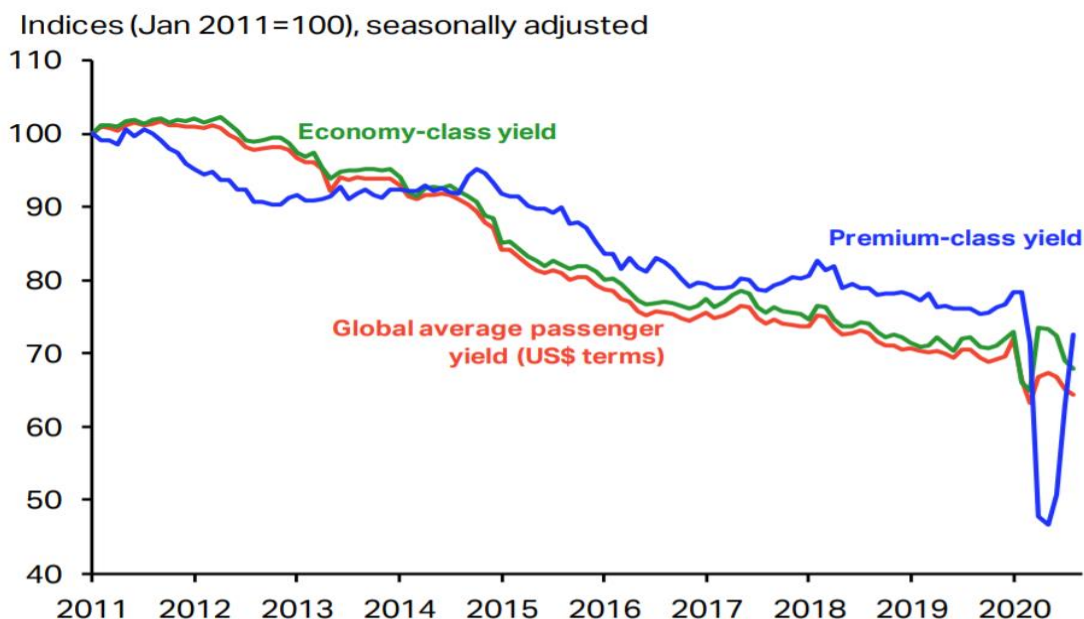


Рис. 2.1. Середній тариф на авіаперевезення авіакомпаніями світу у 2011-2020 роках, дол. США, [68]

Таким чином, останнє десятиліття характеризується посиленням конкурентної боротьби та продовженням тенденцій до зниження середньої

вартості квитка. В умовах постійного зниження і так низької вартості перевезення та рентабельності діяльності авіакомпанії, особливо класичні, змушені вступати в цінову боротьбу з так званими «лоу-кост» (бюджетними) перевізниками та знижувати вартість квитка ще нижче. Відповідно, компенсатором має стати саме генерування додаткових надходжень. Саме ця тенденція превалує останнім часом на ринку регулярних пасажирських перевезень. Звичайно, цьому багато в чому сприяла пандемія, викликана вірусом COVID-19, що викликала глобальну хвилю локдаунів та безпрецедентне за своїми масштабами приземлення літаків по всьому світу. Авіакомпанії змушені шукати всі можливі шляхи підтримання ліквідності та виживання протягом періоду стабілізації та відновлення.

Частина авіакомпаній перепрофілювала свої літаки під перевезення вантажів чи адаптували до перевезення вантажів у салоні, що стало чи не єдиним можливим напрямком генерування грошового потоку. В результаті, навіть такі «гранди класичної авіації» як Турецькі авіалінії, Люфтганза та Авіалінії Катару почали вводити безбагажні тарифи та вводити додатковий збір за вибір місця в салоні. Їх перехід до розширення переліку додаткових послуг свідчить про невідворотність процесів зниження вартості основного перевезення та виокремлення низки додаткових послуг з відповідною оплатою.

Для подальшого обґрунтування результатів дипломного дослідження необхідно проаналізувати підходи до генерування додаткових послуг авіакомпаніями та визначити поточний стан в галузі.

Визнаним лідером у сфері дослідження додаткових послуг авіакомпаній є компанія IdeaWorksCompany. Тому за основу дослідження будемо брати саме підходи до визначення та аналізу, запропоновані зазначеною компанією. Визначення додаткового доходу, запропоноване IdeaWorksCompany у 2008 році, було прийняте у всьому світі і прийняте як галузевий стандарт. У 2015 році визначення було розширено, з метою визнання зростаючої важливості пакетних тарифів (Branded fares), додавши п'яту категорію, включивши

додатковий дохід, що генерується «компонентами а la carte, пов'язаними з тарифом або пакетом товарів».

Додатковий дохід (Ancillary Revenue) – це дохід поза продажем квитків, що генеруються шляхом прямих продажів пасажиром, або побічно, як частина досвіду подорожі.

IdeaWorksCompany додатково визначає додатковий дохід, використовуючи такі категорії:

- 1) активності, пов'язані з залученням програм часто літаючих пасажирів (frequent flyer activities);
- 2) можливості по вибору з меню (a la carte features);
- 3) продаж послуг/товарів на основі комісійної винагороди (commission-based products);
- 4) реклама, що продається авіакомпанією (advertising sold by the airline);
- 5) компоненти вибору, пов'язані з тарифом або набором послуг (the a la carte components associated with a fare or product bundle).

Розглянемо кожен з можливих статей доходів більш детально.

Програми для постійних (часто літаючих) пасажирів: категорія доходу від цього виду діяльності складається в основному з продажу миль або балів партнерам програми, таким як мережі готелів та компаніям, що займаються прокатом автомобілів, чи випуском ко-брендових кредитних карток з банками, Інтернет-майданчикам чи ритейлерам (роздрібним торговцям) та провайдером послуг зв'язку та всі іншим можливим учасникам. До цієї категорії також відносять милі або бали, що продаються безпосередньо учасникам програми.

Набір (меню) вибору (a la carte features): вони представляють пункти в додатковому меню доходів і складаються із зручностей, які споживачі можуть додати до свого досвіду авіаперевезення. Список продовжує поповнюватися, але типовими видами діяльності є: 1) продаж їжі та напоїв на борту, 2) додатковий зареєстрований багаж та надлишковий багаж, спеціальні категорії багажу, 3) можливість вибору місця (біля вікна, біля проходу) або кращі місця

(місця з додатковим комфортом, збільшеним простором для ніг, такі як аварійні ряди), 4) підтримка телефонного центру для бронювання, 5) збори, що стягуються за покупки, здійснені за допомогою кредитних або дебетових карток, 6) пріоритетна реєстрація та перевірка, 7) пільги щодо пріоритетної (ранньої) посадки, 8) системи розваг на борту та 9) бездротовий доступ до Інтернету.

Додаткові доходи від комісійної винагороди за реалізацію товарів та послуг: комісійні, зароблені авіакомпаніями за продаж готелів, прокат автомобілів, паркомісць в аеропортах та страхування подорожей. Категорія, що базується на комісіях, в основному передбачає продаж через веб-сайт авіакомпанії, але вона може включати продаж безмитних (duty-free) та споживчих товарів на борту літаків.

Реклама, що продається авіакомпанією. Ця категорія включає будь-яку рекламні ініціативи, пов'язані з подорожами пасажирів. Нижче наведено типові види діяльності: 1) дохід від реклами в бортовому журналі, 2) рекламні оголошення в літаках, 3) реклама у посадкових трапах, на гейтах та, частково, в залах аеропортів, 4) розміщення споживчих товарів та зразків на платній основі (семплінг) та 5) розміщення рекламних площ безпосередньо в літаку або на його зовнішній поверхні.

Тарифи або набори послуг. Авіакомпанії можуть виділити частину ціни, пов'язану з тарифом або пакетом продуктів, як додатковий дохід. Це визначається шляхом присвоєння величини доходу послугам, що входять до набору, таких як зареєстрований багаж, пріоритетна посадка та місця з додатковим простором для ніг.

Цей перелік не є вичерпним або повним; уява людини, в тому числі і в бізнесі, нескінченна. Перелік додаткових послуг щороку розширюється. Однак з обережністю слід розглядати джерела доходу, не пов'язані з досвідом подорожі пасажирів, тобто безпосередньо перельотом. Сюди входять авіап перевезення вантажів, прибуток від перевезення пошти, наземне

обслуговування та деякі інші види діяльності. Деякі перевізники вважають це додатковим доходом, але доцільніше їх відносити до категорії інших доходів.

Нижче, в таблиці 2.1 розглянемо перелік авіакомпаній світу, що мають найвищі показники за додатковими доходами. Загалом додатковий дохід у відсотках до загального доходу авіакомпанії склав 12,1 відсотка за 2019 рік, що є значним зростанням порівняно з 10,7 відсотка за 2018 рік.

Таблиця 2.1.

**Рейтинг авіакомпаній світу з найбільшими додатковими доходами,  
дол. США [76]**

Ранг	Назва авіакомпанії	2018	2019	Зміна, %
1	American	\$7,245,000,000	\$7,413,000,000	+2%
2	United	\$5,802,000,000	\$6,580,000,000	+13%
3	Delta	\$5,570,000,000	\$6,198,000,000	+11%
4	Southwest (FF)	\$4,049,000,000	\$4,498,000,000	+11%
5	Ryanair Group	\$2,801,536,938	\$3,311,255,802	+18%
6	Air Canada	\$1,452,733,488	\$2,549,719,104	+76%
7	Alaska Air Group	\$1,388,000,000	\$2,033,560,500	+47%
8	Lufthansa Network Airlines	\$1,952,518,333	\$1,933,431,476	-1%
9	International Airlines Group	\$1,701,544,393	\$1,932,190,010	+14%
10	Emirates	\$120,898,570	\$1,927,297,481	+1 494%
	<b>Вцілому</b>	<b>\$32,083,231,722</b>	<b>\$38,376,454,374</b>	<b>20%</b>

У таблиці представлено 10 найкращих авіакомпаній за сукупними додатковими доходами за 2019 рік. Як узагальнена група, потужність додаткових доходів стає відразу очевидною завдяки мільярдам готівкових грошей, зароблених за рахунок регулярних рейсів, комісійних та додаткових послуг за вибором. 20-відсотковий стрибок у річному обчисленні показує, як найбільші виробники можуть отримати значно більші результати я доповнення до і без того значної бази доходу.

Американські авіалінії домінують у верхній частині списку через прибуток, який забезпечують їх програми лояльності (програми часто літаючих пасажирів). Ко-брендингові картки, пов'язані з кожною програмою, дозволяють споживачам нараховувати бали або милі за кожную покупку. Банки-



емітенти платять авіакомпаніям за надання миль та балів власникам карток. Цей бізнес процвітав протягом 2019 року, і хоча результати були заплямовані пандемією, портфелі карток можуть знову принести мільярди до 2022 року. Частина доходу пов'язана з маркетинговими угодами та визначається витратами власника картки. Інший дохід реалізується лише після того, як милі або бали викупуваються за винагороду, здійснену власниками карток.

Варто відзначити, що для авіакомпаній України застосування зазначеного джерела додатково доходу на даний час є сумнівним. Специфіка ринку програм лояльності США полягає у високому рівні розвитку як ринку авіаперевезень, зокрема високої культури використання повітряного транспорту, зокрема на внутрішньому ринку, так і високорозвиненому ринку фінансових послуг та кредитування населення. Тому ко-брендингові програми банків та авіакомпаній в умовах частого використання кредитних карт населенням та високої внутрішньої мобільності створюють додаткову цінність для всіх залучених сторін. В той же час, в Україні лише незначна частина населення користується повітряним транспортом та використовує кредитні картки в щоденній діяльності. Тому використання досвіду американських компаній щодо генерування додаткових доходів з використанням програми лояльності в найближчій перспективі не матиме особливого успіху.

Величезне збільшення відсотків припускає, що для Air Canada, Alaska Air та Emirates потрібні додаткові пояснення. Air Canada здійснила одноразове вилучення грошових коштів завдяки викупу програми лояльності Aeroplan від АІМІА. Авіакомпанія отримала виплати від TD Bank, CIBC, Visa та Amex на загальну суму 923 млн. доларів США в процесі переговорів про нові угоди безпосередньо з банками. Зростання Аляски було результатом того, що авіакомпанія розкрила конкретний показник величини додаткових доходів на одного пасажера, чого вона не зробила за попередній рік.

Emirates вперше розкрив інформацію про додаткові доходи на суму понад 844 мільйони доларів, але не вказав конкретні статті додаткових доходів. Крім того, були виявлені інші статті, такі як плата за понаднормовий багаж та дохід

від їх компанії, що здійснює продаж пакетних туристичних послуг (готель + переліт). За попередні роки було зазначено лише понаднормовий багаж. Очевидно, що Емірейтс змінили філософію і почали сприймати додатковий дохід як важливу складову діяльності компанії.

Оцінка авіакомпаній за “додатковим доходом у відсотках до загального доходу” демонструє зовсім інший перелік перевізників, як показано в таблиці 2.2. Глобальні гіганти з табл. 2.1 були змінені іншими чемпіонами з генерування додаткових доходів. Найефективніші з них продовжують наближатися до рівня 50 відсотків, коли половина доходу перевізника складатиметься від допоміжної діяльності. Навіть при такому високому рівні ефективності майже всі авіакомпанії отримали кращі результати за рік. Jet2.com традиційно знаходиться у верхній частині цього списку, але нещодавно авіакомпанія змінила спосіб звітування про додаткові доходи. Незважаючи на це, перевізник, швидше за все, залишається одним із найкращих у світі допоміжних доходів.

Таблиця 2.2

**Частка додаткових доходів  
у загальній структурі доходів авіакомпаній [76]**

Ранг	Авіаперевізник	2018	2019	Зміна, %
1	Spirit	44.9%	47.0%	+ 2.1
2	Allegiant	41.2%	46.5%	+ 5.2
3	Wizz Air	41.1%	45.4%	+ 4.3
4	Viva Aerobus	47.6%	45.0%	- 2.6
5	Frontier	42.8%	43.6%	+ 0.8
6	Volaris	31.5%	38.5%	+ 7.0
7	Ryanair Group	31.7%	34.5%	+ 2.8
8	Pegasus	24.3%	26.4%	+ 2.1
9	Vietjet	23.5%	25.2%	+ 1.8
10	Jetstar Group *	23.0%	23.9%	+ 0.9
11	Jet2.com	31.1%	23.2%	- 7.9
12	Alaska AirGroup	16.8%	23.2%	+ 6.4
13	Azul	20.8%	22.4%	+ 1.6
14	HK Express	<i>Дані відсутні</i>	21.7%	-
15	easyJet	20.5%	21.6%	+ 1.0

Як бачимо, традиційно перші місця займають авіакомпанії з бізнес-моделлю класу ультра лоу-кост та класичний лоу-кост. Результат є очікуваним, оскільки саме бюджетні перевізники є з самого початку орієнтованими на отримання додаткових доходів і привнесли ці елементи в моделі поведінки класичних компаній та створили нову культуру перевезень на ринку.

Однак пандемія вимагає оцінки того, як ця глобальна подія впливає на авіакомпанії та додаткові доходи. Очевидно, що діяльність авіакомпаній значно зменшилась протягом 2020 року. Щорічні прогнози діяльності IATA на поточний рік в поточному році свідчать про приблизно 50-відсоткове падіння доходів авіакомпаній та пасажиропотоку. Це „зимова дохідність”, згадана вище. Можливо, кращою фразою була б "апокаліпсис авіакомпаній", і 2021 рік, як очікується, також буде проблематичним. Жоден з попередніх викликів галузі навіть близько не завдавав такої шкоди, яку завдає ця пандемія: загибель людей, шкода здоров'ю та економічна катастрофа.

Прогноз базується на допоміжних доходах за 2019 рік у відсотках до загальної статистики доходів з урахуванням коригувань, що відображають доходи авіакомпанії та втрати пасажирського транспорту, спричинені пандемією.

Авіакомпанії регулярно реєструють та коригують розклад рейсів з урахуванням додавання або видалення рейсів. Ця інформація збирається компанією Cirium, що займається передачею даних та аналітикою. Зокрема, ASK (доступні пасажиро-кілометри) для кожної з 81 авіакомпаній були проаналізовані 31 серпня 2020 року. Діапазон дат збору даних охоплював календарний рік. Сюди входять графіки, подані раніше в 2020 році, і ті, які планується виконати до кінця року. Ці дані виступають як проксі-сервер, що відображає минулу та майбутню кількість пасажиро-кілометрів авіакомпанії. ASK на 2020 рік порівнювали з 2019 роком, щоб визначити, як знижуватиметься допоміжна активність у 2020 році. Був доданий додатковий коефіцієнт, який коригував результати ще нижче. Це допомогло прогнозувати

подальше скасування рейсів, оскільки авіакомпанії краще узгоджують пропускну спроможність з реальністю слабких ринків.

У таблиці 2.3 наведено результати процесу планування за зазначеною методикою для десяти найбільших авіакомпаній, за результатами 2019 року.

Таблиця 2.3

**Очікувані результати додаткових доходів 10 найбільших авіакомпаній світу у 2020 році, дол. США [76]**

Ранг	Авіаперевізник	2019	2020	Зміна, %
1	American	\$7,413,000,000	\$3,881,316,754	-48%
2	United	\$6,580,000,000	\$3,387,653,171	-49%
3	Delta	\$6,198,000,000	\$2,917,882,417	-53%
4	Southwest (FF)	\$4,498,000,000	\$2,937,897,849	-35%
5	Ryanair Group	\$3,311,255,802	\$1,633,172,490	-51%
6	Air Canada	\$2,549,719,104	\$681,442,560	-73%
7	Alaska Air Group	\$2,033,560,500	\$1,141,875,458	-44%
8	Lufthansa Network Airlines	\$1,933,431,476	\$755,084,909	-61%
9	International Airlines Group	\$1,932,190,010	\$802,245,292	-58%
10	Emirates	\$1,927,297,481	\$778,629,528	-60%
	Totals	\$46,622,331,429	\$23,684,505,838	-49%

Таким чином, найбільші авіакомпанії світу зазнають втрати додаткових доходів щонайменше на 50%. На думку автора, для українських авіакомпаній зазначений показник буде значно вищим. Значна частина авіакомпаній, зокрема американських, матимуть декілька додаткових стимулюючих факторів. Це і державна підтримка уряду Сполучених Штатів і менша кількість обмежень на здійснення перельотів в середині країни. Крім того, вакцина від коронавірусу вже знаходиться на стадії фінального тестування в США і попередні результати підтверджують її ефективність, що означає що незабаром вона, з високим ступенем ймовірності, буде погоджена регулятором і почнеться її серійне виготовлення. Відповідно, перші партії надійдуть саме на ринок США, що сприятиме прискоренню подолання наслідків пандемії. Паралельно або із затримкою в декілька місяців вакцинування буде розпочато в Європі. Додатковою можливістю отримання інших джерел доходу на цьому етапі буде пріоритетна можливість американських авіаперевізників на

доставку вакцини замовникам з інших країн, в першу чергу країн Європейського Союзу.

Авіаперевізникам України, на жаль, недоступний ресурс у вигляді прямих чи непрямих державних дотацій чи інших форм підтримки. Внутрішній ринок є слабо розвинутим та низько маржинальним, що пов'язано з економічною ситуацією та низьким рівнем доходів населення. Відповідно, рівень падіння доходів авіакомпаній, як основних так і додаткових може сягнути 90%.

Крім цього, можна відмітити наступні тенденції кризового 2020 року щодо зміни в реалізації додаткових послуг:

- загальні показники доходності на пасажирів співставні з показниками 2019 року;
- виручка від продажу багажу дещо зростає, оскільки пасажирів мають більше сумок через збільшену кількість сімейних поїздок, більшу тривалість перебування та переїзду;
- скорочення персоналу в аеропортах іноді призводить до меншого контролю за дотриманням правил норм перевезення багажу, що, в свою чергу, призводить до більшої кількості ручної поклажі, яку проносять на борт (і відповідне зниження продажів додаткового багажу);
- покупка на борту визначається діяльністю аеропорту. Там, де аеропорти мають обмежену кількість продуктів харчування через закриття роздрібною торгівлі, продажі кафе на борту вищі.
- в той же час продажі на борту знижуються, якщо припиняється приготування гарячої їжі або вибір меню обмежується під час пандемії, як захід для обмеження контактів персоналу;
- розташування місця стало важливішою характеристикою, оскільки пасажирів хочуть знаходитись в передній частині салону для швидшого та плавного виходу після прибуття;
- місця з додатковим простором для ніг, що забезпечують більше особистого простору, більш популярні серед споживачів;

- відмова від сплати збору за зміну та скасування польоту зменшили продажі страхування подорожей. Однак продажі полісів, які включають пандемічне покриття для готелів та прокату автомобілів, дуже хороші;

- зали відпочинку (бізнес-лаунджі) в аеропорту стали менш привабливі через обмежену пропозицію харчування.

Аналогічна ситуація характерна і для українських перевізників. Істотною відмінністю є повна відмова від продажу гарячого харчування на борту. Тренд подальшого розвитку повітряних подорожей полягає у зменшенні включених складових у базову вартість подорожі. Це поширюватиметься все більше і на класичних перевізників, які все частіше працюватимуть за змішаними моделями та будуть вимушені застосовувати елементи діяльності лоу-коств вступуючи в конкурентну боротьбу на все більш насичених ринка.

В цілому, період поступового відновлення має бути використаний перевізниками саме для розробки та впровадження додаткових послуг в роботу компанії. Акцент на додаткові послуги це забезпечить додаткове джерело отримання коштів. Слід пам'ятати, що виокремлення складових подорожі і пропозиція їх як платного сервісу завжди негативно сприймається пасажирями, це погіршення клієнтського досвіду. А кризовий час найбільш сприятливий саме для впровадження змін, які були б крайнє болючими в звичних обставинах.

## **2.2. Загальна характеристика авіаперевізника ТОВ «Авіакомпанія СкайАп»**

ТОВ «Авіакомпанія СкайАп» – національний український авіаперевізник, що позиціонує себе як лоукост, що здійснює міжнародні пасажирські перевезення на чартерній та регулярній основах та перевезення вантажу по Україні і закордон, а також надає логістичні послуги з митного оформлення і складського сервісу.

Авіакомпанія є діючим членом міжнародних і українських асоціацій, зокрема FIATA (International Federation of Forwarders Associations), IAM (International Association of Movers), АМЕУ (Асоціація Міжнародних Експедиторів України), та володіє всіма необхідними сертифікатами та ліцензіями.

Компанію ТОВ «Авіакомпанія Скайап» зареєстровано в Києві у червні 2017-го. Центральний офіс компанії розташований в місті Київ, а сама авіакомпанія базується в аеропорту Бориспіль. Компанія надає послуги з авіап перевезення пасажирів, здійснює міжнародні та внутрішні перельоти. Директором є Сероухов Дмитро Геннадійович.

Чартерні перельоти здійснюються з Києва, Харкова, Львова та Одеси. Наразі компанія має 16 міжнародних напрямків, а саме: Анталія, Бодрум, Даламан (Туреччина), Шарм-ель-Шейх, Хургада, Марса-Алам (Єгипет), Тіват (Чорногорія), Барселона, Пальма-де-Майорка, Тенерифе, Аліканте (Іспанія), Тирана (Албанія), Ріміні (Італія), Бургас, Варна (Болгарія), Ларнака (Кіпр), Дубай (ОАЕ) тощо. З січня 2020 року компанія також планувала значно розширила подорожі до Італії.

Компанія пропонує свої послуги вже протягом 2,5 років. Головним завданням в управлінні ТОВ «Авіакомпанія Скайап» є покладання зусиль працівників задля забезпечення ефективності у виконанні всіх поставлених компанією завдань.

Діяльність ТОВ «Авіакомпанія Скайап» здійснюється на основі Сертифікату Державної авіаційної служби України, яке надає право продажу авіап перевезень, ліцензії Державного агентства України з туризму та курортів на право здійснення туроператорської діяльності, акредитації агентства в міжнародній організації IATA.

Сертифікат на право продажу авіап перевезень – це документ, який дозволяє авіакомпаніям здійснювати продаж перевезень на території України, який видається авіакомпанії Укравіатрансом та свідчить про те, що ця

компанія відповідає всім чинним вимогам Міністерства інфраструктури України.

Як було зазначено раніше, ТОВ «Авіакомпанія Скайап» має акредитацію в Міжнародній асоціації повітряного транспорту IATA, що є гарантією надійності та кредитоспроможності авіакомпанії. Акредитація в IATA дозволяє авіакомпаніям працювати з будь-якими аеропортами світу, готельною сферою, компаніями з оренди автомобілів. Якщо акредитація позитивна, то суб'єкту діяльності присвоюється код IATA.

Згідно з установчими документами основною діяльністю товариства є -  
51.10 Пасажирський авіаційний транспорт

Додатковими видами діяльності зазначено:

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

51.21 Вантажний авіаційний транспорт

52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Узагальнено ТОВ «Авіакомпанія Скайап» надає послуги:

- міжнародні пасажирські авіаперевезення;
- діяльність за схемою «аеропорт – аеропорт»;
- міжнародні авіаперевезення вантажу;
- транзит вантажу через аеропорт «Бориспіль»;
- вантажні авіаперевезення під митним контролем з/до аеропорту «Бориспіль» і інші;
- митне оформлення всіх типів вантажу;

Авіакомпанія ТОВ «Авіакомпанія Скайап» здійснює авіаперевезення таких типів вантажів:

- генеральні;
- цінні;
- продукти, що швидко псуються;
- небезпечні;
- вантажі, що мають великі габарити чи вагу;



- вантажі, які потребують миттєвої доставки за короткий період часу;
- тварини.

Вантажне авіап перевезення – найшвидший спосіб доставити вантаж будь-якого типу до інших країн чи в Україну із-за кордону. Відповідно, вартість таких послуг є значно вищою, порівняно з вартістю аналогічної доставки іншими видами транспорту. Серед факторів, що впливають на вартість вантажних авіап перевезень, головними є:

- тип, габарити, вага, об'єм вантажу;
- напрям доставки;
- строки здійснення доставки;
- підтримка вантажу на всіх етапах перевезення;
- страхування;
- упаковка;
- інші чинники, що пов'язані з окремими особливостями вантажу, що транспортується.

Незважаючи на стрімке зростання конкуренції на ринку міжнародних пасажирських та вантажних авіап перевезень, ТОВ «Авіакомпанія Скайап» намагається бути одним з лідерів авіап перевезень в Україні.

Певна частина користувачів повітряного транспорту навіть починають розглядати компанію як потенційно сильного конкурента авіакомпанії МАУ, оскільки компанія доволі активно намагається розширювати географію польотів та флот.

Авіакомпанія має певні конкурентні переваги, які допомагають мати стійке положення на висококонкурентному авіаційному ринку. Так, однією з конкурентних переваг можна вважати те, що ТОВ «Авіакомпанія Скайап» – є першим українським перевізником, що позиціонує себе як лоу-кост, тобто перевізник з низькими експлуатаційними витратами та з привабливою для українських та іноземних пасажирів ціновою політикою (наприклад, вартість квитків на внутрішні перельоти починається від 500 грн).

В той же час, досліджувану компанію не можна вважати лоу-костом в чистому вигляді, радше це маркетингове позиціонування компанії. Компанія була заснована власниками туристичного оператора «ДжоінАп». Бізнес модель зазначеного туристичного оператора полягає в утриманні цін дещо нижче ринкових на популярних туристичних напрямках ( в першу чергу Туреччина та Єгипет) та забезпечення значних туристичних потоків. Створення власної авіакомпанії для туropератора є прикладом реалізації стратегії вертикальної інтеграції. Це дозволяє отримувати більшу маржу, оскільки зникає необхідність оплати послуг авіап перевезення стороннім компаніям, плюс забезпечує більшу гнучкість у плануванні сезонної програми. Крім того, чартерні перевезення більш прибуткові порівняно з регулярними перевезеннями та краще плановані. Навіть в умовах часткових обмежень на польоти спричинених пандемією все ж таки зберігається певний попит на сезонні туристичні послуги. Повітряні судна, що не задіяні певний час доби в чартерній програмі можна заповнювати в слоти для виконання регулярних перевезень, при чому навіть на межі собівартості, оскільки є можливість отримувати певний прибуток від продажу додаткових послуг та уникнути витрат пов'язаних з простоем суден.

Зараз парк авіакомпанії складається з:

- 6-и середньомагістральних суден типу Boeing 737-800 NG (189 місць)
- 2-х середньомагістральних Boeing 737-700 NG (149 місць)
- 3-х середньомагістральних літака Boeing 737-900 ER (215 місць)

Наявний розмір пасажирського флоту станом на 2020 рік становить 12 літаків, та до 2022 планується їх збільшення до 18 (рис 2.2).

Основними показниками виміру продукції авіакомпанії є кількість перевезених пасажирів, виконаних рейсів та кількість обробленого вантажу.

Іншими важливими індикаторами результатів діяльності авіакомпанії є фінансові показники, першим з яких є дохід, що поділяється на авіаційний та неавіаційний.

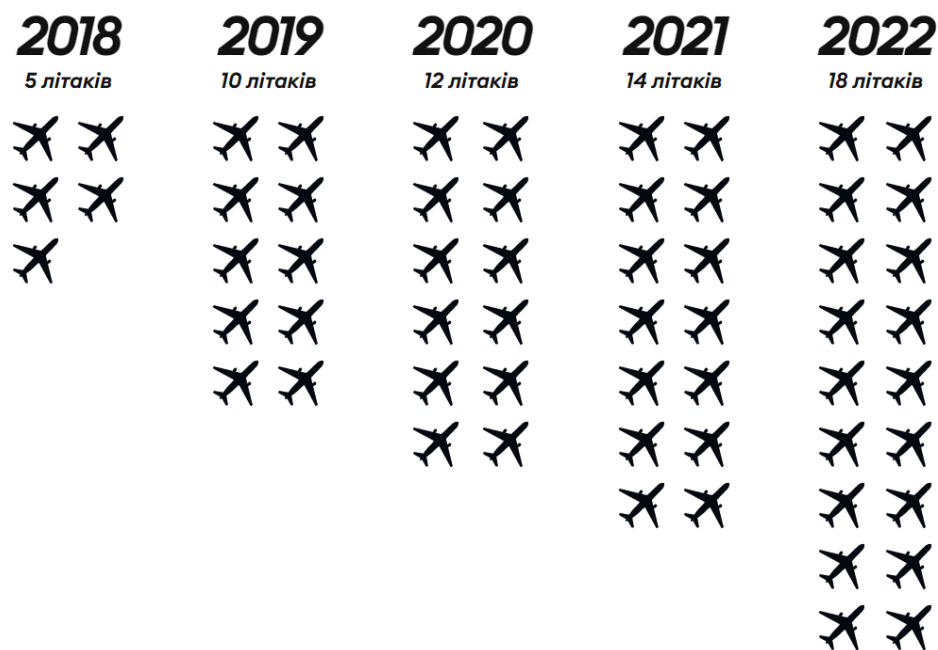


Рис. 2.2. Існуючий та очікуваний флот авіакомпанії «СкайАП» у 2018-2022 рр. [46]

Враховуючи зазначені особливості, поняття «економічна ефективність авіакомпанії» передбачає економічно незалежний та стабільний стан компанії, що постійно взаємодіє з іншими суб'єктами процесу авіаперевезень, здійснюючи певні визначені обсяги комерційних та технічних операцій, керуючись системою економічних показників, що і визначають цей ефективний стан.

Інтерпретуючи результати таблиці необхідно врахувати декілька важливих аспектів. Перший полягає в тому, що авіакомпанія є доволі молодою, функціонує лише трохи більше двох років. І той факт, що на другому році функціонування у 2019 році перевізнику вдалося завершити рік з позитивним результатом є свідченням ефективного менеджменту та вдалого часу початку операцій.

Іншим важливим моментом є те, що успіху компанії сприяло створення компанії під конкретні, чітко визначені чартерні туристичні потоки спорідненого туроператора «ДжоінАп». Це мінімізувало ризики початку діяльності на конкурентному ринку за рахунок більш маржинальних чартерних перевезень та початком активних перевезень під час високого літнього сезону.

Основні показники діяльності компанії представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Авіакомпанія Скайап» за 2018-2019 рр., тис. грн.**

Показник	2018	2019	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Виручка	1 350 154	5 041 687	3 691 533	373%
Собівартість реалізованої продукції	991 687	4 315 874	3 324 187	435%
Валовий прибуток	358 467	725 813	367 346	202%
Інші операційні доходи	6 468	82 687	76 219	1278%
Адміністративні витрати	24 974	106 874	81 900	428%
Витрати на збут	4 767	14 351	9 584	301%
Інші операційні витрати	558 241	678 879	120 638	122%
Операційний прибуток (збиток)	-223 047	8 396	231 443	
Інші фінансові доходи	34	3 874	3 840	11394%
Інші фінансові витрати	76	11 517	11 441	15154%
Інші доходи	0	0	0	-
Інші витрати	0	504	504	-
Прибуток (збиток) до оподаткування	-223 089	249	223 338	-
Чистий прибуток (збиток)	-223 089	204	223 293	-
Кількість працівників	149	478	329	321%
Виробіток на працівника, тис.грн/ос	9 061	10 547	1 486	116%
Рентабельність	-16,523%	0,004%	0,165	

Джерело: розрахунок автора за даними підприємства

Всі основні фінансово-економічні показники демонструють надзвичайну динаміку росту у 2019 році. Причиною є активний розвиток компанії, значне збільшення кількості повітряних суден (в 2 рази, з 5 літаків у 2018 до 10 літаків у 2019 році), відкриття значної кількості нових напрямків перевезень у регулярній та чартерній програмі. Авіакомпанія намагається слідувати своїй місії «Зробити Україну нацією, що мандрує» та активно розвиває присутність не тільки в столиці, а й відкриваючи нові напрямки з регіонів України (Львів, Харків, Запоріжжя, Одеса та інші), та навіть намагаючись розвивати культуру внутрішніх перевезень.

Активне збільшення діяльності відобразилося у зростанні виручки компанії на 373% або 3 691 533 тис. грн. Відповідно, зросли і витрати.

Збільшення витрат викликано збільшенням ціни на паливо, фонду оплати праці, страхових внесків, а також на модернізацію та підтримку інфраструктури перевізника.

### **2.3 Аналіз джерел додаткових доходів ТОВ «Авіакомпанія «Скайап» та основних конкурентів**

Досліджуваний перевізник, як компанія, що позиціонує себе як лоу-кост просто зобов'язана розвивати та удосконалювати перелік додаткових послуг. Проведемо аналіз додаткових послуг, що надаються авіакомпанією в даний час. Розпочати необхідно з міксу тарифів, так званих Branded Fares, що пропонують декілька пакетів від найдешевшого, що включає лише послугу перевезення та невелику ручну поклажу та тарифу «все включено». У різних авіаперевізників назви тарифів різняться, але відображають один і той же підхід збільшення середньої вартості перевезення.

Авіакомпанія «Скайап» пропонує покупку квитків економ-класу за трьома тарифами:

1. Тариф Basic – не підлягає поверненню або скасування. Відрізняється низькою вартістю. У комплект входить ручна поклажа до 7 кг, габаритами 55x40x20 (сума параметрів 115 см).

2. Тариф Standard – включає ручну поклажу до 7 кг і багаж до 23 кг. Можливо поміняти дату вильоту з доплатою незалежно від дати зміни (до / після вильоту 50USD / 80USD).

3. Тариф Flex – передбачає скасування броні квитка за двома варіантами цін, в залежності від моменту відміни: до (50USD) або після вильоту (80USD). Також можна поміняти його на іншу дату - до польоту ця послуга безкоштовна, після (в разі, якщо ви запізнилися на рейс) – платна (80 USD). У квиток входить ручна поклажа 7 кг та багаж 23 кг.

Компанією «Скайап» встановлено наступні тарифи на провезення багажу:  
–ручна поклажа – безкоштовно на одну людину;

–багаж – безкоштовно на одну людину в тарифі Standart і Flex;

–спортивне спорядження – 25 EUR (за курсом Національного банку України на день оплати);

–малогабаритні музичні інструменти – безкоштовно в якості ручної поклажі або багажу;

–великогабаритні інструменти – 25 EUR;

Дозволена кількість додаткових місць на одного пасажера становить 4 шт. по 23 кг або 2 шт. по 32 кг. Друге багажне місце на 23 кг коштує 25 EUR, на 32 кг – 40 EUR.

Додатково на борт може проноситися ще одна одиниця ручної поклажі параметрами 55x40x20 см та вагою до 7 кг за 30 дол. США.

Авіакомпанія за додаткову оплату пропонує послугу перевезення домашніх тварин у салоні літака. Правила авіакомпанії дозволяють перевозити тільки котів чи собак. Інші домашні тварини, тварини незвичайного розміру і дикі тварини перевозяться в якості вантажу (cargo).

Забронювати і сплатити послугу перевезення тварини в салоні потрібно не пізніше 24 годин до вильоту в особистому кабінеті на сайті авіакомпанії або під час придбання квитка. Така необхідність пов'язана з обмеженою кількістю тварин, яких ми можемо прийняти до перевезення в салоні літака.

Послугу перевезення тварини в багажному відділенні можна забронювати і оплатити онлайн або під час реєстрації в аеропорту. Варто відзначити, що вартість послуги онлайн нижча, ніж при оформленні в аеропорту. При сплаті онлайн раніше ніж за 24 години вартість складатиме 45 дол. США, а при сплаті в аеропорту – 60 дол. США.

Одна з «класичних» послуг більшості перевізників, уже не лише бюджетних, є вибір місця в салоні літака. Пасажера пропонується можливість вибрати за певну ціну місце в салоні літака, що найбільше відповідає їх уподобанням. Найдорожчими є місця з додатковим простором для ніг. Це місця попереду салону та в аварійних рядах. Варто зазначити, що на придбання місць в аварійних рядах є низка обмежень. Згідно з правилами авіакомпанії та

безпеки польотів пасажиром наступних категорій не надаються місця у аварійних рядах:

- пасажир з обмеженими фізичними або психологічними можливостями;

- пасажир з порушеннями функцій зору / слуху / мови;
- діти до 16 років і немовлята;
- пасажир з немовлятами;
- вагітні жінки;
- літні пасажир;
- депортовані пасажир;
- пасажир з тваринами.

Іншою популярною категорією є місця попереду салону, що дають можливість одними з перших покинути борт.

Досліджувана авіакомпанія використовує принцип зонування і виділяє наступні категорії місць:

- місця категорії А (місця з додатковим простором для ніг: 1-й ряд попереду салону, аварійний ряд) ;
- місця категорії В (Ряди 2 – 4);
- місця категорії С (Ряди 5 – 12);
- місця категорії D (інші ряди ).

Деякі перевізники, наприклад Ryanair та МАУ, додатково виокремлюють категорії місце біля вікна та місце біля проходу. Також пасажир має можливість придбати вільне місце поруч та придбати окреме місце для провезення багажу в салоні за вартістю тарифу.

Перевізник пропонує бортове меню під брендом «Celebrate your flight!». Так, пасажир можуть придбати на борту літака апетитні снеки, солодощі, прохолоджувальні, гарячі та алкогольні напої. А також парфумерію, косметику або аксесуари за привабливою tax-free ціною.

Пропонується також послуга попереднього замовлення харчування під час польоту. Пасажир мають можливість обрати з широкого асортименту меню різноманітні страви, включаючи сети з особливими запитами на зразок

вегетаріанського меню, кошерного та халяльного меню. Це цілком входить в концепцію сучасного формату подорожей, коли харчування не включається у вартість перельоту, а сплачується окремо. Натомість це дає можливість не переплачувати за послугу пасажиром, які цього не потребують і підвищити якість сервісу пропонуючи більш різноманітне меню.

Ще однією послугою, притаманною всім лоу-костам є платна реєстрація в аеропорту. Попередня самостійна реєстрація пасажиром на сайті є безкоштовною. Натомість якщо пасажир забув або не бажає самостійно здійснити реєстрацію за реєстрацію в аеропорту введений додатковий збір у розмірі 21 дол. США. Даний збір спрямований на стимулювання пасажирів до самостійної реєстрації на сайті та зменшення витрат авіакомпанії на залучення додаткового персоналу хендлінгових компаній та прискорення посадки на рейс.

Як і всі інші бюджетні компанії «Скайап» продає базові економ тарифи на умовах неповернення, без можливості зміни дати польоту чи внесення змін у квиток. Відповідно, за зміни чи уточнення у квиток (при необхідності змінити кілька букв, а не прізвища повністю чи в разі допущення більше 3-х помилок в номері паспорта, терміні його дії, датою народження) також стягується додатковий збір у розмірі 45 дол. США.

Ще однією з додаткових послуг є «Супровід неповнолітнього». Згідно із законодавством самостійно подорожувати Україною можуть діти від 5 до 14 років включно, за міжнародними напрямками — від 5 до 16 років. Для того щоб дитина мала змогу самостійної мандрівки, необхідно оформити послугу «Супровід неповнолітньої дитини». Її вартість — 60 \$\* (вартість однакова для оформлення онлайн або безпосередньо в аеропорту).

З комісійних послуг, представлених у авіакомпанії «Скайап», є пропозиція компанії HighPass, що пропонує пасажиром нижчезазначені послуги: VIP обслуговування в аеропортах - це окремий термінал, де особистий асистент подбає про предполітні/післяполітні процедури і організовує комфортний відпочинок: оформить документи, зареєструє багаж, а також запропонує вишукані страви та напої. VIP обслуговування також



означає окремий контроль на безпеку і паспортний контроль без черг, персональний трансфер між терміналом і повітряним судном, а також виділену парковку.

Fast track / Meet & greet. Дана послуга дозволяє пасажиром не витратити зайвий час і уникнути черг при проходженні обов'язкових процедур, оформленні багажу та реєстрації. З цією послугою ви без клопоту і очікування пройдете всі необхідні процедури, а якщо відправляєте в подорож дитину чи батьків, будете за них спокійні. Асистент допоможе максимально оперативно і гладко пройти предполітні чи післяполітні процедури.

Business lounge. Окремі зони преміум-класу, розташовані в залах вильоту аеропортів. Ідеальне місце, щоб розслабитися, випити різних напоїв, насолодитися вишуканою їжею, або попрацювати в комфортній атмосфері.

Узагально перелік додаткових послуг авіакомпанії «Скайап» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Додаткові послуги ТОВ «Авіакомпанія Скайап» [46]

Назва послуги	Опис послуги	Вартість послуги	
		Онлайн	В аеропорту
Перевезення тварини у салоні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Тільки коти або собаки</li> <li>Максимальна вага – 10 кг (разом із контейнером)</li> <li>Параметри контейнера – 50x40x25 см</li> <li>Максимум 4 контейнери на літак</li> </ul>	45 \$	60 \$
Перевезення тварини у багажному відділенні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Максимальна вага – 23 кг (разом із контейнером)</li> <li>Параметри контейнера – не більше 310 см у сумі трьох вимірів</li> </ul>	95 \$	120 \$
Супровід неповнолітньої дитини	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вік від 5 до 16 років на міжнародних рейсах</li> <li>Вік від 5 до 14 років на внутрішніх рейсах</li> </ul>	30 \$	45 \$
Додаткова одиниця зареєстрованого багажу, до 32 кг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Максимальна вага – 32 кг</li> <li>Параметри – не більше 158 см у сумі трьох вимірів</li> </ul>	50 \$	-
Негабаритний багаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сума трьох параметрів від 159 до 330 см</li> </ul>	45 \$	70 \$

Спортивне спорядження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимальна вага – 23 кг</li> <li>• Параметри – не більше 330 см у сумі трьох вимірів</li> <li>• Безкоштовно, якщо сумарна вага спорядження і одиниці зареєстрованого багажу не перевищує 23 кг</li> </ul>	30 \$	60 \$
Перевищення норми зареєстрованого багажу, 1 кг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Якщо вага зареєстрованого багажу перевищує 23 кг</li> <li>• За кожний додатковий кілограм</li> <li>• Максимальна вага одного місця – 32 кг</li> </ul>	-	6 \$
Додаткова ручна поклажа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 од. - 7 кг</li> <li>• Максимальний розмір 55x40x20 см</li> </ul>	-	30 \$
Доставка ручної поклажі на борт (DAA, delivery at aircraft)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 місце до 10 кг, сума параметрів до 158 см</li> <li>• Пасажир самостійно доставляє багаж до трапа і отримує його по прильоту біля літака</li> </ul>	30 \$	60 \$
Зона місць А	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 ряд</li> <li>• Аварійний ряд</li> </ul>	18 \$	18 \$
Зона місць В	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ряди 2 – 4</li> </ul>	12 \$	12 \$
Зона місць С	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ряди 5 – 12</li> </ul>	8 \$	-
Зона місць D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інші ряди</li> </ul>	6 \$	-
Додаткове місце для пасажирів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вільне місце поруч із пасажиром</li> <li>• При наявності мінімум 5 вільних місць на рейсі</li> </ul>	вартість квитка	120 \$
Додаткове місце в салоні для багажу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимальні габарити - 40x55x115 см</li> <li>• Максимальна вага - 75 кг</li> </ul>	вартість квитка	тариф GoShow
Ресстрація пасажирів в аеропорту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Безкоштовно в аеропортах, на вильоті з яких не передбачена онлайн-ресстрація</li> <li>• Платно в аеропортах, на вильоті з яких можлива онлайн-ресстрація</li> <li>• Безкоштовно для: <ul style="list-style-type: none"> <li>• - осіб старше 60 років</li> <li>• - пасажирів з інвалідністю (I та II груп)</li> <li>• - учасників АТО/ООС</li> </ul> </li> </ul>	Online checkin (free)	21 \$
Коригування даних бронювання пасажирів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• при необхідності змінити кілька букв, а не прізвища повністю</li> <li>• в разі допущення більше 3-х помилок в номері паспорта, терміні його дії, датою народження</li> <li>• не пізніше 5 годин до вильоту</li> <li>• Безкоштовно для: <ul style="list-style-type: none"> <li>• - пасажирів старше 65 років;</li> <li>• - пасажирів, які здійснюють зміни у зв'язку зі зміною сімейного стану;</li> <li>• - пасажирів, які припустилися до 3-х помилок у номері паспорта або помилково вказали стать.</li> </ul> </li> </ul>	45 \$	-

Іншою українською компанією, що пропонує пасажиром лоу-кост пропозиції та використовує аналогічну структуру тарифів та додаткових послуг є авіакомпанія МАУ. МАУ пропонує споживачам лоукост-тариф з 11 травня 2017 р. Акційні пропозиції діють в аеропортах Києва, Харкова, Львова, Одеси і Запоріжжя. Також є рейси із Вінниці та Дніпра. Оптимальний варіант - купувати квиток за 10 та більше місяців. Пізніше – ціна зростає мінімум удвічі.

Станом на грудень 2019 р. МАУ пропонує рейси з Борисполя, Львова, Харкова, Одеси, Дніпра, Запоріжжя та Вінниці. Пошук та бронювання квитків онлайн можна зробити на офіційному сайті перевізника (<https://www.flyuia.com>), або на сайтах пошуку авіаквитків .

На сьогодні компанія виконує регулярні і чартерні рейси за внутрішніми та міжнародними напрямках (Європа, Північна Америка, Африка, різні регіони Азії). Сьогодні їх близько 80. Загалом можна констатувати, що функціонування лоукост-компаній визначило нові умови на авіаційному ринку перевезень України, що значно загостило конкуренцію перевізників не лише в цивільній авіації, але й на інших видах транспорту. В умовах зростаючого цінового тиску та наявності лоукост-перевізників пропонувати більш високі тарифи для пасажирів вже не актуально. Традиційні авіакомпанії змушені змінювати пріоритети і переорієнтовувати свою діяльність в бік підвищення ефективності роботи, розробляючи альтернативні моделі, що покликані сприяти поверненню пасажирів.

Що ж до переліку та вартості додаткових послуг, то перелік послуг МАУ стосовно досліджуваної авіакомпанії є дещо ширшим. Крім зазначених послуг перевізник пропонує послугу фіксації тарифу, декілька видів страхування, послуга підвищення рівня комфорту подорожі (можливість придбати підвищення класу до преміум-економ чи бізнес), бронювання готелів, трансфер, прокат автомобілів, оренду паркомісць в аеропортах, можливість здати ПЦР тест перед відльотом чи по прильоту для зняття з самоізоляції, можливість придбати тур до Чорнобиля та магазин товарів Duty-free.

У рамках дослідження лоукост-авіакомпаній України розглянуто особливості роботи таких перевізників, як Wizz Air, Ryanair та МАУ.

Угорський лоукостер Wizz Air за кількістю польотів, здійснених в Україні, з 2016 р. входить у ТОП-10 авіакомпаній, а за результатами 2018 р. – зайняв четверте місце. Станом на грудень 2019 р., Wizz Air пропонує рейси з Києва (аеропорт Жуляни), Львова, Харкова, Одеси. Пошук та бронювання квитків он-лайн можна зробити на офіційному сайті перевізника (<https://wizzair.com/uk-ua>), (<https://www.fly.kiev.ua/>, <http://lowcostavia.com.ua>, <https://www.skyscanner.com.ua> та ін.).

Клієнти авіакомпанії WizzAir можуть придбати квиток за трьома базовими тарифами:

1. Тариф Basic передбачає подорож тільки з ручною поклажею. Найдемократичніший варіант.

2. Тариф Wizz Go включає багаж до 20 кг і сумку на коліщатках. Дозволяє здійснювати пріоритетну посадку і реєстрацію, а також обрати посадочне місце.

3. Тариф Wizz Plus включає всі послуги попереднього тарифу плюс можливість змінити рейс необмежену кількість разів (за 3 години до польоту або раніше), безкоштовно реєструватися в аеропорті і отримувати повернення грошей при скасуванні польоту.

Вартість додаткового багажу у компанії Wizz Air представлена у табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Вартість доплати за багаж в компанії Wizz Air [47]**

Послуга	до грудня 2018 року	з січня 2019 року	з квітня 2019 року
Wizz Priority (пріоритетна посадка, дві ручні поклажі)	€5 – €15	€5 – €17	€5 – €30
Малий зареєстрований багаж до 10 кг	€7 – €12	€9 – €27	€9 – €36*
Зареєстрований багаж до 20 кг	€14 – €70	€15 – €50 в аеропорту – €55	€15 – €52* в аеропорту – €55
Зареєстрований багаж до 32 кг	€19 – €86	€23 – €72 в аеропорту – €120	€23 – €73* в аеропорту – €120

Ціна на ці послуги у Wizz Air залежить від сезону, напрямку, а також від того додана послуга під час купівлі квитка чи згодом. У 2019 р. високим сезоном вважався період з 13 по 28 квітня та з 16 червня по 22 вересня.

У компанії Wizz Air існують також системи знижок і спеціальних пропозицій:

1. Wizz Discount Club – дозволяє отримувати знижки на покупку квитків і багажу, ділитися ними з попутниками, інформування про спеціальні пропозиції та акції електронною поштою. Вартість – 29,99 EUR в рік.

2. Wizz Flex – можливість змінити параметри рейсу за 3 години до вильоту (або раніше), а також отримати повернення коштів при скасуванні квитка. Вартість – 10 EUR.

3. Wizz Priority – окрема стійка реєстрації для швидкого проходження, пріоритетна посадка і можливість взяти додаткову сумку на борт. Вартість – 5-25 EUR.

4. Блокування тарифу – можливість зафіксувати тарифний план на 48 годин (доступно за умови броні не раніше, ніж за 7 днів до блокування), а також купити квитки без вказівки імені, зробивши це перед реєстрацією. Вартість – 3 EUR.

Авіакомпанія Wizz Air, разом з Ryanair потребують більш детального огляду, оскільки саме ці два перевізники є домінуючими лоукостерами не лише на ринку України, а й на європейському ринку. Вони є комерційно успішними і з року в рік нарощують свої потужності та присутність на українському ринку, продовжуючи експансію і в інших європейських країн та все більше витісняючи класичних перевізників. Вони мають виключні компетенції щодо реалізації додаткових послуг, тому є дуже хорошими основами для проведення бенчмаркінгу стосовно розвитку додаткових сервісів досліджуваної авіакомпанії.

Ірландський лоукостер Ryanair вийшов на ринок України у 2018 р. Станом на грудень 2019 р., Ryanair пропонує рейси з Борисполя, Львова, Харкова, Одеси та Херсону. Пошук та бронювання квитків он-лайн можна

зробити на офіційному сайті перевізника (<https://www.ryanair.com>), або на сайтах пошуку авіаквитків (<https://www.fly.kiev.ua/>, <http://lowcostavia.com.ua>, <https://www.skyscanner.com.ua> та ін.).

Систематизація напрямків рейсів, які пропонує Ryanair, представлена у табл. 2.7

Таблиця 2.7

**Систематизація напрямків рейсів, які пропонує Ryanair [45]**

Аеропорт	Країна	Міста
Бориспіль	Іспанія	Барселона, Мадрид, Валенсія
	Мальта	Мальта
	Португалія	Лісабон
	Кіпр	Пафос
	Болгарія	Софія
Бориспіль	Греція	Афіни
	Литва	Вільнюс
	Польща	Гданськ, Бидгош, Краків, Познань, Варшава Модлін, Вроцлав
	Словаччина	Братислава
	Швеція	Стокгольм
	Великобританія	Лондон, Манчестер
	Німеччина	Берлін (Шенефельд), Дюссельдорф (Веце), Франкфурт (Хан), Карлсруе, Штутгарт
	Латвія	Рига
	Естонія	Таллінн
	Данія	Копенгаген
	Австрія	Відень
	Угорщина	Будапешт
	Ірландія	Дублін
Львів	Польща	Варшава, Краків
	Великобританія	Лондон
	Німеччина	Дюссельдорф, Мемінген
	Угорщина	Будапешт
Одеса	Польща	Катовіце, Краків, Познань, Вроцлав, Гданськ
	Німеччина	Берлін Тегель
Харків	Литва	Вільнюс
	Польща	Краків, Познань, Варшава
	Угорщина	Будапешт
Херсон	Польща	Краків, Катовіце
	Австрія	Відень

У Ryanair існує три тарифи, в рамках яких купується квиток:

1. Тариф Standart – передбачає провезення ручної поклажі встановлених габаритів. Вважається найдемократичнішим варіантом.

2. Тариф Plus – включає багаж до 20 кг і два місця ручної поклажі.

У подарунок пропонується пріоритетна посадка.

3. Тариф Flexi Plus – включає всі перераховані вище послуги, а також можливість змінювати дату або маршрут за день до передбачуваного вильоту і зареєструватися прямо перед вильотом в аеропорту, послугу швидкого проходження реєстрації та вибору місця.

Значна частина квитків авіакомпанії Ryanair спочатку продається за ціною 10 євро, при цьому середня вартість квитка на рейси Ryanair становить менше 40 євро. Вартість базових додаткових послуг від компанії Ryanair представлено у табл. 2.8.

*Таблиця 2.8*

**Вартість додаткових послуг від компанії Ryanair [45]**

Послуга	Онлайн	Після бронювання
Маленька сумка	Безкоштовно	Безкоштовно
Пріоритетна посадка і 2 одиниці ручної поклажі	6-14 євро	6-14 євро
Зареєстрований багаж до 10 кг	10-17,5 євро	10-25 євро

Як бачимо, всі інші авіакомпанії надають ширший перелік додаткових послуг та роблять це більш успішно і потягом значно тривалішого періоду часу. Особливий інтерес становить досвід компаній Wizz Air та Ryanair, які є основними гравцями європейського ринку авіаперевезень та з моменту створення працюють за моделлю лоу-кост перевізника. Ця модель передбачає отримання прибутків в значній мірі від отримання додаткових доходів, що включають як продажі супутніх послуг, так і штрафні виплати від реєстрації на рейс в аеропорту, плати за звернення в кол-центр, плати за внесення змін до квитка, доходів від комісійних послуг, відсотки від реалізації товарів безмитної торгівлі в аеропортах тощо.

# 3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 20. 04. 29. 300 ПЗ				
Виконала	Галига Д.Ю.			3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Передерій Н.М.					Д	72	21
Консульт.	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП- 201Мз			
Н. контр.	Дерев'яно Т.А.							
Зав. каф.	Шевчук Д.О.							



### **3.1. Пропозиції впровадження додаткових послуг в діяльності ТОВ «Авіакомпанія Скайап»**

В попередньому розділі було проаналізовано основні види додаткових послуг досліджуваної авіакомпанії «Скай Ап» та основних конкурентів на українському ринку. Отримані результати свідчать, що перевізник використовує лише частину з можливих варіантів використання додаткових послуг. Спектр додаткових послуг успішних лоу-кост компаній набагато ширший. Навіть авіакомпанія МАУ, яка не позиціонує себе як бюджетний перевізник, а мережевий перевізник, пропонує більш різноманітний перелік.

Галузевою практикою є визначення рівня додаткового доходу в доларах США або євро на одного пасажера. Звичайно, лідерами за цими показниками є ультра лоу-кост компанії. Для того, щоб визначити кращу базу порівняння проаналізуємо рівень доходів на пасажера у різних авіакомпаній (рис. 3.1).

З отримані результати підтверджують, що найбільший дохід мають авіакомпанії з моделлю ультра лоу-кост, лоу-кост та американські перевізники, що мають розвинені програми лояльності та активно співпрацюють з банками, зокрема за рахунок кобрендигових кредитних карток.

Можливості програми лояльності розглядалися раніше та враховуючи особливості перевізника та стану розвитку фінансового ринку в Україні та використання кредитних карток населенням розвиток програми лояльності перевізника на даному етапі автор не вважає за доцільне. Тим більше, враховуючи той факт, що на даний момент половина пасажирів авіакомпанії припадає на чартерних пасажирів. Цю опцію можливо розглянути в майбутньому після розширення мережі польотів, зміни пропорцій по типу пасажирів та більшого проникнення карткових кредитних продуктів на ринок України.

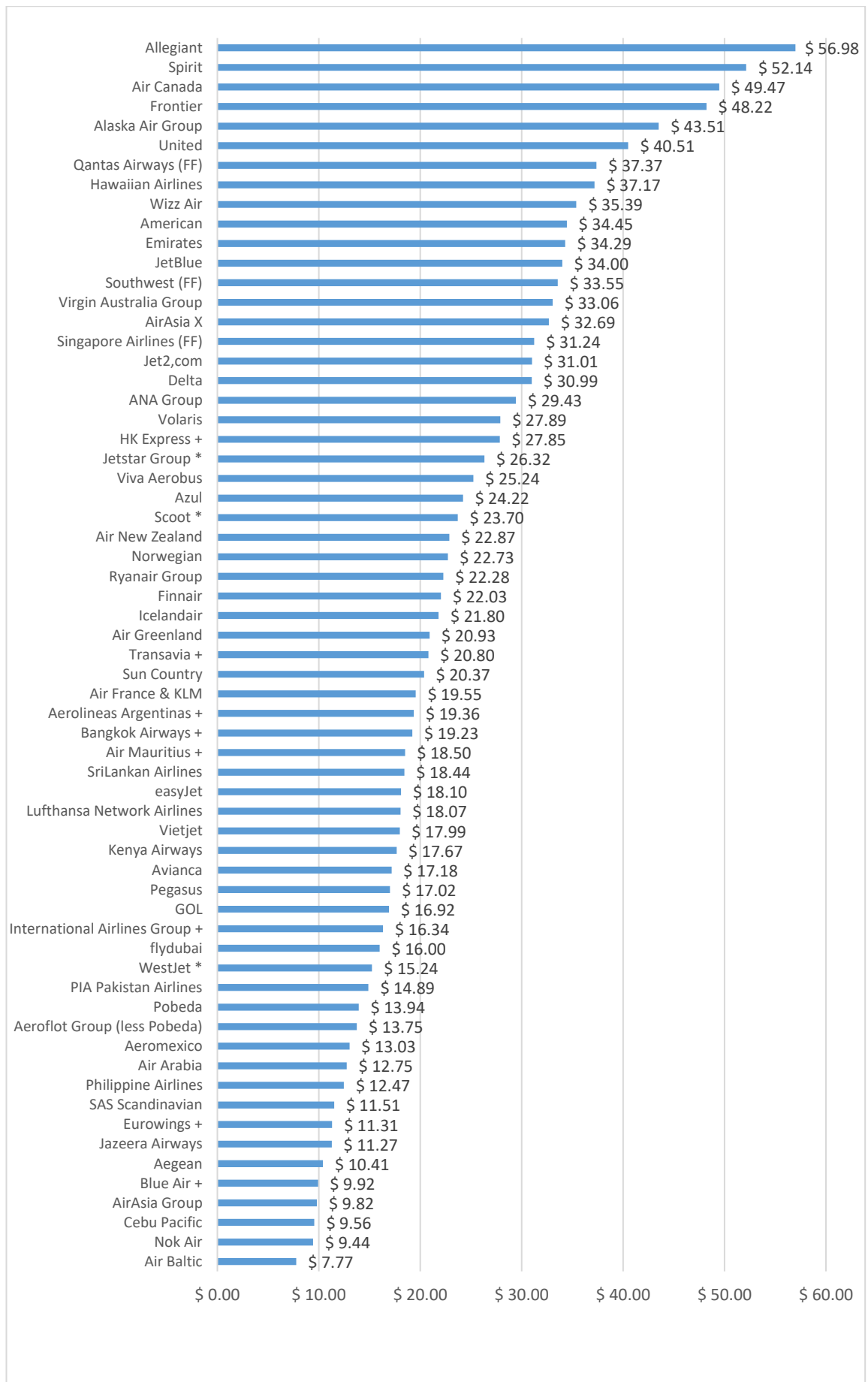


Рис. 3.1. Додатковий дохід на пасажирів авіакомпаній світу [ 76 ]

Втім, інтерес для нас становить розвиток інших видів додаткових послуг, що впроваджуються європейськими та українськими компаніями та мають підтверджену ефективність в українських умовах господарювання.

Додаткові послуги, з точки зору концепції послуг авіакомпанії, мають певну цінність для всіх учасників процесу перевезення. Так, пасажир реалізує бажання платити тільки за те, що йому дійсно необхідно, отримує новий клієнтський досвід за рахунок персоналізованого підходу, новизни, унікальних вражень та wow-ефекту.

Авіакомпанія при цьому бажає мати можливість зниження тарифів, щоб бути конкурентоспроможною та привабливою для клієнта, при цьому залишаючись прибутковою; хоче використовувати наявний потенціал ритейлу з метою максимізації доходів.

Багато галузей з високими фіксованими витратами успішно впроваджують додаткові пропозиції в свої основні послуги: побутова електроніка - гарантії, сервісне обслуговування;

готелі - бари / ресторани, міні-бар, доставка їжі в номер тощо; транспортування вантажів - час, обробка, безпеку доставки та інше.

Демографічні характеристики авіапасажирів ідеальні з точки зору ритейлу - цільова аудиторія з високою купівельною спроможністю: ділові люди (мають в розпорядженні відносно невелику кількість часу для шопінгу) і туристи (активно витрачають заощадження на розваги і відпочинок).

«Класичним» авіакомпаніям все важче демонструвати значну економію понад вже задіяні стратегії по скороченню витрат, однак, є потенціал отримувати до 10% додаткових доходів від продажів додаткових продуктів (Ancillary products).

Подальшим кроком буде встановлення «класичної картини» переліку додаткових послуг авіакомпаній. Для зручності, їх можна згрупувати в 4 категорії: сервіси (продукти) що надаються за принципом каталога (меню); послуги, що надаються авіакомпанією за комісійну винагороду; монетизація програми лояльності; доходи від реклами.

На основі зазначеного підходу автором було систематизовано узагальнений перелік додаткових послуг, що надаються авіакомпаніями, на основі пропозицій авіакомпаній Wizz Air, Ryanair та МАУ. (рис. 3.2)

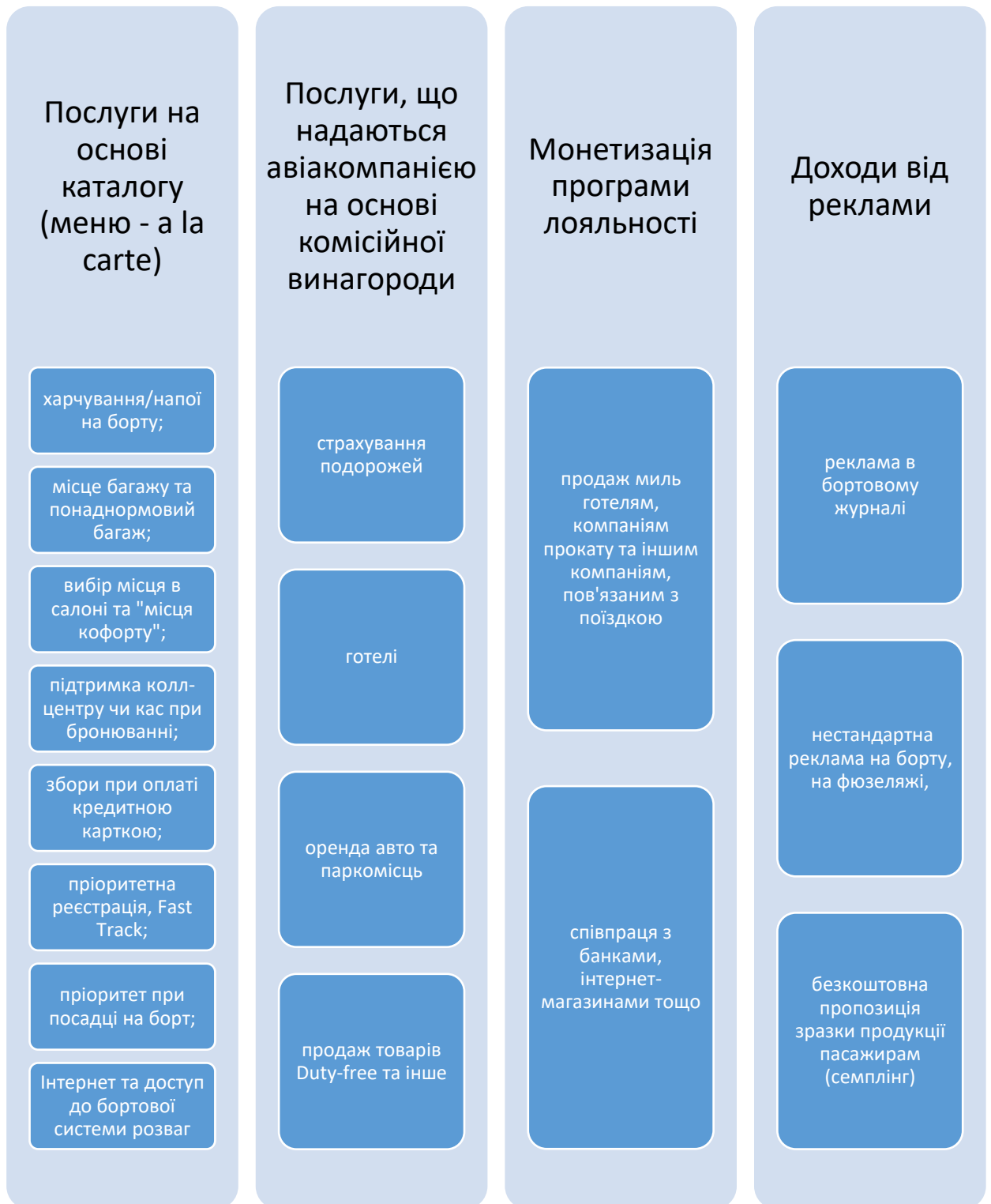


Рис. 3.2 Узагальнений перелік додаткових послуг авіакомпаній

Джерело: узагальнено автором

Даний перелік не є вичерпним, але відображає більше 95% статей від додаткових доходів. Внесок різних видів доходів теж не рівномірний. Узагальнено, структура доходів від додаткових послуг для авіакомпаній поза Америкою представлено на рис. 3.3. Виокремлення зумовлено переважаючою частиною доходів від програм лояльності у авіакомпаній Північної та частини Південної Америки.

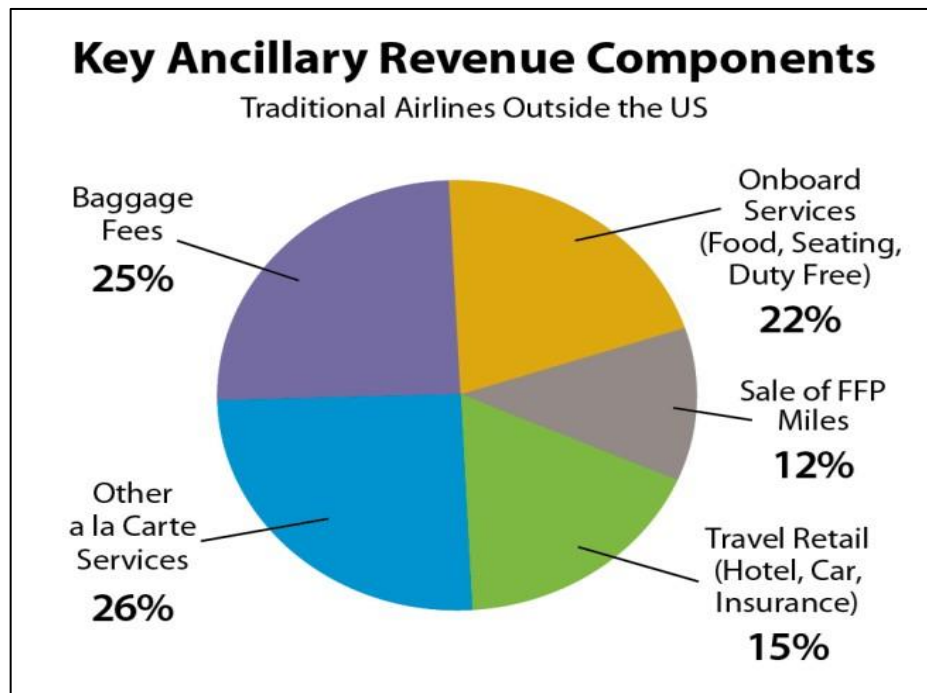


Рис. 3.3. Структура доходів від додаткових послуг авіаперевізників поза Америкою [76]

Як бачимо з рисунку, основною статтею додаткових доходів є плата за багаж (зареєстрований багаж, додаткові одиниці багажу, додаткова ручна поклажа в салоні, тощо). На другому місці в даній діаграмі інші додаткові послуги за вибором. В цю категорію входить вибір місця в салоні, пріоритетна реєстрація та посадка на борт, додаткові сервісні збори (колл-центр, каси) тощо. Наступною категорією є послуги на борту ( харчування, вибір місця на борту, комісійні від продажу товарів безмитної торгівлі на борту). Третьою найбільшою категорією, виходячи з результатів зазначеного дослідження, є комісійні послуги, найбільшу частину в якому складає комісійна винагорода від продажу туристичного страхування. Слід зазначити, що в даному переліку

не зазначено ще одна доволі значна стаття додаткових доходів – це послуга підвищення рівня обслуговування на борту, більш відома як апгрейд з економ класу до преміум-економ або відразу до бізнес класу. В даному переліку стаття не зазначена, оскільки використовується лише класичними авіакомпаніями, які мають у структурі тарифів бізнес клас та відповідне компонування салону у літаках. Лоу-кості, на відміну від класичних авіакомпаній використовують тип компонування full economy, тобто повністю з місцями економ класу зі зменшеним простором для ніг з метою максимального використання корисної площі салону та перевезення якомога більшої кількості пасажирів. Для досліджуваної авіакомпанії «Скай ап» дана послуга теж не буде розглядатися, оскільки компанія також застосовує підхід виключно економ класу та чартерні перевезення.

Отримані результати дозволяють нам зрозуміти, які саме послуги є найбільш прибутковими та ще не присутні у асортименті послуг досліджуваного перевізника. Особливої уваги з метою оцінки впровадження, на думку автора, заслуговують:

- впровадження послуги пріоритетної посадки (апробація на чартерних рейсах);
- рекламні послуги (в бортовому журналі, на борту) та семплінг;
- продаж туристичного страхування;
- програма лояльності.

Із зазначеного переліку послуг, що є найбільш прибутковими, та ще не представленими у портфоліо перевізника, на даний час, програму лояльності та рекламні прояви розглядати на даному етапі автор не вважає за доцільне. Програму лояльності у зв'язку з причинами описаними вище та значними матеріальними затратами на запуск та тривалим терміном окупності інвестицій. Так, крім додаткових затрат на оплату праці додаткових фахівців, які будуть займатися виключно програмою лояльності та додаткових маркетингових витрат компанія змушена інвестувати доволі значні суми в спеціалізоване програмне забезпечення та його підтримку для ефективної її

роботи. Дана інвестиція за умов існуючого пасажиропотоку перевізника є недоцільною.

Рекламні прояви не вимагають великих інвестицій, але в час значного зменшення пасажиропотоку, викликаного пандемією, рекламні площі авіакомпанії не є затребуваними, в той же час будучи доволі дорогими. Економічний спад поширився на більшість галузей економіки і однією з популярних статей економії бюджету більшості компаній є саме зниження маркетингових витрат. Таким чином, приходимо до висновку, що розміщення рекламних повідомлень є доволі привабливим та маржинальним видом додаткових послуг, але на даному етапі не доцільним до впровадження в діяльності досліджуваного авіаперевізника.

Тому, в подальшому дослідженні та обґрунтуванні зосередимося саме на послугах туристичного страхування подорожуючих та пріоритетній посадці.

### **3.2. Економіко-організаційне обґрунтування впровадження послуги страхування подорожуючих**

Послуги страхування вже протягом тривалого часу є невід'ємною частиною будь-якої подорожі, зокрема ділової чи туристичної поїздки. Актуальність запровадження даної послуги не викликає жодного сумніву, оскільки туристичне страхування є необхідною та обов'язковою умовою перетину кордону будь-якої країни. А останнім часом, у зв'язку з епідемією коронавірусу та посиленням вимог до перетину кордону та введення умови обов'язкової наявності полісу страхування, що покриває лікування та супутні витрати у випадку захворювання, стало буквально вимогою номер один. В таких умовах авіакомпанія може допомогти нагадати пасажирові про необхідність придбання страхового полісу, уникнути можливих проблем з

перетином кордону та отримати додаткові доходи у вигляді комісійної винагороди від страхової компанії.

Для реалізації даної послуги необхідно вирішити комплекс питань, пов'язаних з імплементацією даної послуги на сайт компанії. Перш за все необхідно визначитися з потенційним провайдером даної послуги. Оскільки страхування повинно асоціюватися у пасажира, в першу чергу, з безпекою та надійністю страхова компанія-партнер повинна бути впізнаваною, з беззаперечною репутацією, ефективно працюючим асистансом в країнах куди перевізник здійснює польоти та досвідом роботи на міжнародних ринках. Також, з метою оптимізації часу запуску та зниження витрат варто звертати увагу на страхові компанії з готовими модулями бронювання або API для швидкої та економічно вигіднішої інтеграції на сайт.

Першим кроком відбору має стати аналіз страхових компаній, що спеціалізуються на наданні послуг туристичного страхування на ринку України та закордоном. Рейтинг туристичних компаній з послугою страхування подорожуючих представлено у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Рейтинг найбільших страхувальників туризму в Україні [73]**

Ранг	Назва компанії	Премії, тис грн	Виплати, тис грн	Рівень виплат, %
1	Європейське туристичне страхування	108 789	43 606	40,08
2	PZU Україна	102 686	36 566	35,61
3	ВУСО	88 640	16 928	19,1
4	СГ ТАС	59 649	13 750	23,05
5	КНЯЖА	35 624	6 862	19,26

Отже, лідером рейтингу туристичного страхування в Україні за результатами 2019 року є страхова компанія «Європейське туристичне страхування» (ERV). Доцільно оцінити зазначену компанію по визначеним критеріям за можливістю підключення як партнера- провайдера туристичних послуг.



ERV - міжнародна мережа експертів туристичного страхування, розташованих в Європі та за її межами. Компанія має більш ніж 100 - річний досвід роботи, знання та любов до справи та є спеціалізованим страховиком. Страхувальник працює зі спеціалізацією на туристичному страхуванні з 1907 року.

Європейське туристичне страхування (ЄТС) втілює в собі три головні запоруки надійності – досвід, авторитет, велике охоплення страхових випадків. Вісім нагород від Національної премії Insurance TOP і статус засновника та акредитованого учасника ІТІА (Міжнародний Альянс Туристичного Страхування) підкріплюються щоденною роботою з дотриманням чинного законодавства і турботою про кожного свого клієнта. ЄТС надає послуги не лише відпочивальникам, а й туристичним компаніям, банкам, підприємствам. Ми передбачаємо ризики не лише в сфері туризму, а й в бізнес-подорожах, для отримання робочої, студентської візи.

Близько двох мільйонів клієнтів, десятки мільйонів виплат, більше десяти тисяч врегульованих випадків – і це лише в 2019 році. Це результат багаторічних напрацювань та вміння адаптуватися до умов і обставин, що постійно змінюються.

Стабільна материнська компанія, дочірні компанії та філії по всьому світу, дозволили ERV сформувати ефективну мережу з надання послуг туристичного страхування. ERV супроводжує своїх клієнтів і партнерів по всьому світу до, під час та після їх подорожей.

Із моменту заснування в Україні у 2006 році, ERV (з нім. Європейське туристичне страхування) надає найширший на місцевому ринку асортимент страхових продуктів для сфери туризму та подорожей.

В Україні страхова компанія ERV є єдиним страховиком, спеціалізованим в сегменті туристичного страхування. Компанія пропонує широкий спектр послуг і новітні страхові рішення для:

- туристів;
- туристичних компаній;

- підприємств;
- банків.

Компанія має розвинену службу підтримки. Клієнти можуть зв'язатися за телефонами екстреного виклику цілодобово, 365 днів на рік. Команди навчених координаторів, лікарів, широка мережа партнерських клінік, транспортних компаній та інших провайдерів послуг забезпечать екстрену медичну допомогу в будь-якій країні світу у разі хвороби або нещасного випадку.

Партнерами компанії є, зокрема, авіакомпанія МАУ, агентства з продажу авіаперевезень Tickets.ua, КийАвіа, HotlineFinance та низка туристичних компаній. Зазначені факти свідчать, що досліджувана страхова компанія «Європейське туристичне страхування» є надійною, спеціалізується на необхідному для нас сегменті страхування та має необхідний досвід співпраці з авіакомпанією та он-лайн консолідаторами, що підтверджує можливість ефективної інтеграції та подальшої співпраці.

Основне наповнення страхових пакетів і додаткові можливості.

Компанія пропонує страхування для поїздок по Україні та за кордон (як Європа, так і екзотичні острівні курорти). Ціни різняться в залежності від напрямку поїздки і наповнення обраного пакету:

- економ;
- стандарт;
- бізнес;
- активний туризм;
- розширене покриття;
- відміна подорожі.

Більшість пакетів для подорожуючих за кордон в основі має медичне страхування та від нещасного випадку, що покриває витрати на лікування через хвороби та передбачає компенсацію за втрату дієздатності через інцидент. Страхова сума залежить як від локації, так і від віку застрахованої особи.

Страховання цивільної відповідальності потрібне в разі нещасного випадку, від якого постраждали треті особи. Так їм компенсують збитки, а Застрахований отримає юридичну допомогу та уникне важкої судової тяганини.

Можливі випадки коли багаж затримали більш ніж на шість годин, пошкодили, вкрали або відправили в іншу країну. Для цих випадків також передбачені страхові виплати Так само, як і при екстремому перериванні подорожі або її відміні, це дозволить уникнути матеріальних втрат.

Також існує ряд індивідуальних випадків, передбачених ЄТС. Під час перебування за кордоном вагітній жінці знадобиться огляд або вона почне народжувати передчасно? Їй та малюку нададуть допомогу, оплатять витрати. Потрібні будуть ліки від алергії чи бандаж на зламану руку під час землетрусу? І на це ЄТС передбачили виплати. А також страхування неповнолітніх дітей, залучення вузькопрофільних лікарів, травми в стані алкогольного сп'яніння та необхідність застосування барокамери – досвід виключає можливість несподіванок.

Основні он-лайн страхові пропозиції ПрАТ «Європейське туристичне страхування» представлені на рис. 3.4.

Оберіть страховий пакет																
<p><b>ЕКОНОМ</b></p>  <p>Від <b>61.90 UAH</b> за день</p> <table border="1"> <tr> <td>Медичні витрати (A)</td> <td>30 000 EUR</td> </tr> <tr> <td>Нещасний випадок</td> <td>3 000 EUR</td> </tr> </table>	Медичні витрати (A)	30 000 EUR	Нещасний випадок	3 000 EUR	<p><b>БІЗНЕС</b></p>  <p>Від -</p> <p>за день</p> <table border="1"> <tr> <td>Медичні витрати (A)</td> <td>30 000 EUR</td> </tr> <tr> <td>Нещасний випадок</td> <td>3 000 EUR</td> </tr> </table>	Медичні витрати (A)	30 000 EUR	Нещасний випадок	3 000 EUR	<p><b>СТАНДАРТ</b></p>  <p>Від <b>103.17 UAH</b> за день</p> <table border="1"> <tr> <td>Медичні витрати (A)</td> <td>30 000 EUR</td> </tr> <tr> <td>Нещасний випадок</td> <td>3 000 EUR</td> </tr> <tr> <td>Багаж</td> <td>500 EUR</td> </tr> </table>	Медичні витрати (A)	30 000 EUR	Нещасний випадок	3 000 EUR	Багаж	500 EUR
Медичні витрати (A)	30 000 EUR															
Нещасний випадок	3 000 EUR															
Медичні витрати (A)	30 000 EUR															
Нещасний випадок	3 000 EUR															
Медичні витрати (A)	30 000 EUR															
Нещасний випадок	3 000 EUR															
Багаж	500 EUR															
<p><b>АКТИВНИЙ ТУРИЗМ</b></p>  <p>Від <b>239.88 UAH</b> за день</p> <table border="1"> <tr> <td>Медичні витрати (B)</td> <td>30 000 EUR</td> </tr> <tr> <td>Нещасний випадок</td> <td>3 000 EUR</td> </tr> <tr> <td>Цивільна відповідальність</td> <td>10 000 EUR</td> </tr> </table>	Медичні витрати (B)	30 000 EUR	Нещасний випадок	3 000 EUR	Цивільна відповідальність	10 000 EUR	<p><b>РОЗШИРЕНЕ ПОКРИТТЯ</b></p>  <p>Від <b>139.29 UAH</b> за день</p> <table border="1"> <tr> <td>Медичні витрати (B)</td> <td>30 000 EUR</td> </tr> <tr> <td>Нещасний випадок</td> <td>3 000 EUR</td> </tr> <tr> <td>Цивільна відповідальність</td> <td>15 000 EUR</td> </tr> <tr> <td>Багаж</td> <td>500 EUR</td> </tr> </table>	Медичні витрати (B)	30 000 EUR	Нещасний випадок	3 000 EUR	Цивільна відповідальність	15 000 EUR	Багаж	500 EUR	<p><b>ВІДМІНА ПОДРОЖІ</b></p> <p>Від <b>90 UAH</b> за поліс</p> 
Медичні витрати (B)	30 000 EUR															
Нещасний випадок	3 000 EUR															
Цивільна відповідальність	10 000 EUR															
Медичні витрати (B)	30 000 EUR															
Нещасний випадок	3 000 EUR															
Цивільна відповідальність	15 000 EUR															
Багаж	500 EUR															

### Рис. 3.4 Страхові пакети для подорожуючих СК «ЄТС» [49]

Як бачимо, обраний потенційний провайдер страхових послуг пропонує широкий спектр можливих варіантів страхового покриття. Комплексне страхування подорожуючих за кордоном України забезпечує комплексний особистий та майновий захист мандрівника під час поїздок закордон і є одним з документів, необхідних для отримання в'їзної візи в більшість держав Світу, а також включає в себе обов'язкові види страхування, наявність яких вимагає Закон України «Про туризм».

Страховий поліс, оформлений пасажиром online на сайті ТОВ «Авіакомпанія Скайап», може включати в себе різні комбінації наступних видів страхування:

1. Страхування медичних витрат — дозволить отримати екстрену медичну допомогу за кордоном, у разі раптового захворювання або нещасного випадку.

При укладанні договору зверніть увагу на розмір страхової суми: Консульські служби Посольств країн Шенгенського договору вимагають, щоб страхова сума по страхуванню медичних витрат була не менше 30 000 євро на кожного Застрахованого. Якщо пасажир планує провести свій відпочинок активно, наприклад, кататися на гірських лижах, санях, ковзанах, мотоциклах, водних лижах, займатися дайвінгом, взяти участь у змаганнях з пляжного волейболу, футболу тощо, кататися на тваринах або займатися іншими видами активності з підвищеним ризиком, це обов'язково має бути враховано у страховому полісі. До страхового тарифу в такому випадку застосовується надбавка. Зверніть увагу, що ймовірність настання раптових проблем зі здоров'ям під час подорожей завжди вище для літніх людей, тому при страхуванні туристів від 65 до 80 років застосовується підвищуючий коефіцієнт. Туристи старше 80 років підлягають індивідуальному страхуванню.

2. Страхування від нещасних випадків — дозволить отримати грошову компенсацію в результаті нещасного випадку, який стався під час подорожі.

Зверніть увагу, розмір виплати визначається у % від страхової суми, тому, чим вище страхова сума, тим більшу грошову виплату Ви зможете отримати.

3. Страхування цивільної відповідальності — передбачає цивілізоване вирішення конфліктних ситуацій у суді, юридичну допомогу Застрахованій особі та відшкодування шкоди, заподіяної майну чи здоров'ю третіх осіб ненавмисними діями Застрахованої особи. Так, при заняттях активним відпочинком, наприклад, при катанні на лижах, велика ймовірність потрапити в ситуацію (зіткнення, падіння), яка спричинить травми або псування майна 3-х осіб, в тому числі орендованого спортивного інвентарю. Пред'явлення фінансової претензії в таких випадках — звичайна практика, особливо в країнах Західної Європи. Дане страхове покриття дозволить Вам отримати юридично-правову допомогу для захисту своїх інтересів за кордоном.

4. Страхування багажу — забезпечує власнику застрахованого багажу компенсацію шкоди, заподіяної багажу, внаслідок псування під час перельоту, крадіжки, втрати, наприклад, через помилкове перевезення в іншу країну, а також внаслідок інших причин.

5. Страхування фінансових ризиків, пов'язаних із відміною подорожі або її перериванням — цей вид страхування дозволить Вам уникнути фінансових втрат, у випадку неможливості відправитися в поїздку або переривання туристичної поїздки. Причини скасування поїздки можуть бути різні, наприклад, відмова консульських служб у в'їзній візі, нещасні випадки, хвороба Застрахованої особи чи її близьких родичів, стихійні лиха, проблеми з майном тощо. Для отримання страхового відшкодування Вам достатньо буде пред'явити свій поліс, договір на надання туристичних послуг із туроператором і документ про оплату вартості туристичної поїздки.

Франшиза. Зверніть увагу, що в деяких із видів комплексного страхування присутня франшиза. Це частина збитку, яку не відшкодовує страхова компанія.

Можливі різні варіанти імплементації продаж страхових полісів.

Найбільш поширеними є нижчезазначені:

- створення окремої сторінки (лендингу) забрендкованої під авіакомпанію (так званій «white label») або перехід на онлайн форму страхової компанії;
- інтеграція можливості придбання страхового полісу безпосередньо в ОВЕ (on-line booking engine – систему онлайн бронювання) чи в сервіс управління бронюванням після придбання квитка.

Другий спосіб є більш тривалим по часу і дає значно вищу конверсію. Разом з тим, компанії рекомендовано скористатися обома шляхами інтеграції. Розпочати доцільно з першого способу – окремої сторінки забрендкованої в стилі авіакомпанії, оскільки він має мінімальні затрати часу та фінансів і дозволить запуснути сервіс максимально швидко. Паралельно варто працювати з повною інтеграцією в систему бронювання.

Візуальний варіант імплементації послуги придбання страхового полісу на сайті тревел-консолідатора Tickets.UA представлено на рис. 3.5.

**Додайте страховий поліс на час подорожі.**  
Застрахуйте себе і своїх рідних від нещасного випадку і втрати багажу  
[Детальніше про обмеження в умовах страхування](#)

**Світлана Іванова**  
33 роки, м. Київ  
Одного разу поїхала закордон без страховки. Раптовий грип плани не зруйнував, проте лікування відчутно вдарило по кишені. Відтоді завжди страхую себе і рідних. На всякий випадок!

**Період страхування**  
21.02.2021-04.03.2021

	Медичні послуги	Нещасний випадок	Багаж
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Економ</b> Детальна інформація <b>339 UAH</b>	✓	✓	✗
<input type="checkbox"/> <b>Стандарт</b> Детальна інформація <b>504 UAH</b>	✓	✓	✓

**Скасування подорожі**  
\* тільки для громадян України  
\* вартість включена в пакет Економ  
страхування фінансових ризиків, пов'язаних зі скасуванням/перериванням туристичної подорожі

Я не хочу страхувати своє життя і/або багаж та беру на себе всі ризики та відповідальність

Рис. 3.5. Онлайн придбання страхового полісу в процесі бронювання на сайті Tickets.UA

Наступним кроком необхідно здійснити оцінку економічної ефективності запропонованого заходу. Реалізація зазначених пропозицій вимагатиме додаткових інвестицій у вигляді прямих витрат на доопрацювання сайту, модуля онлайн бронювання та витрат часу працівників, пов'язаних з реалізацією зазначеного проекту.

Оцінка потенційних затрат представлена у табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Очікувані витрати впровадження додаткової послуги  
«Придбання страхового полісу»**

<b>Стаття витрат</b>	<b>Витрати, дол. США</b>
Створення окремого лендингу для послуги «Страхування подорожуючих»	950
Інтеграція в модуль бронювання (ІТ-ресурс компанії + підрядник)	12 800
<b>Всього, дол</b>	<b>13 750</b>

Джерело: розраховано автором

Таким чином, витрати на впровадження запропонованої послуги порівняно невеликі, в масштабах авіакомпанії, і складають приблизно 13 750 дол. США. Очікувані результати впровадження послуги представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

**Очікуваний результат впровадження додаткової послуги  
«Придбання страхового полісу»**

<b>Тип інтеграції</b>	<b>Середня вартість полісу, грн</b>	<b>Середній рівень конверсії</b>	<b>Річний пасажиропотік на регулярних рейсах (2019 р)</b>	<b>Брутто премій</b>	<b>Нетто комісія авіакомпанії 25%</b>
Окремий лендинг (з переходом )	291	1,28%	820 624	3 056 660	764 165
В процесі бронювання	164	3,10%		4 172 052	1 043 013
					<b>1 807 178</b>

Джерело: розраховано автором

Отже, дохідність впровадження зазначеної послуги для існуючих обсягів перевезень компанії, станом на 2019 рік, складає 1, 807 млн. грн. на рік. Тобто, близько 5 200 дол. США в місяць. Термін окупності інвестицій відповідно складе трошки менше 3 міс, що є високим показником і підтверджує доцільність впровадження запропонованої послуги в діяльність ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

### **3.3. Обґрунтування впровадження послуги пріоритетної посадки**

Послуга пріоритетної посадки не є новою, вона досить тривалий час успішно застосовується перевізниками всього світу в різному вигляді. Частина перевізників пропонують її як самостійну послугу, деякі перевізники пропонують її як складову частину комплексної послуги Fast Track, що включає прискорене проходження огляду на безпеку та митного контролю в аеропорту та інших формальностей і завершується безпосередньо пріоритетною посадкою на борт через виокремлену стійку на гейті. Класичною вважається послуга пріоритетної посадки що починається з здачі багажу на окремо виділеній стійці, потім проходження контролю на безпеку та митного контролю в загальній черзі та завершуються проходом на борт через окрему стійку для бізнес класу та часто літаючих клієнтів.

Сама по собі відокремлена послуга пріоритетної посадки не є аж надто прибутковою, оскільки далеко не всі пасажери, особливо які подорожують бюджетними перевізниками, готові заплатити додаткові кошти за прохід без черг. У частини американських перевізників, наприклад Delta, United та низка інших особливо успішно реалізують зазначену послугу. Це пов'язано, в першу чергу з тим, що ці авіакомпанії не здійснюють попередній продаж конкретних місць в салоні літака, а дають пасажерам можливість самостійно обирати місце, займаючи вільні місця при посадці в порядку процедури посадки на повітряне судно. Цей фактор є стимулюючим, оскільки пасажери мають



можливість обрати місця, які їм більше до вподоби (крім деяких виділених категорій), а також ще мають вдосталь місця для ручної поклажі, оскільки багажні полиці в салоні ще вільні. Проте, даний досвід не використовується в Європі чи більшості країн пост-радянського простору. Пасажири мають можливість придбати обране місце завчасно або під час реєстрації, або просто погодитися з місцем визначеним при автоматичній розсадці пасажирів. Відповідно, подібні мотиви не стимулюватимуть до придбання і потрібно шукати інші підходи.

У 2018 році авіакомпанія Ryanair отримала значне зростання рівня додаткових доходів багато в чому завдячуючи правильному запуску послуги «Пріоритетний прохід та 2 сумки ручної поклажі в салоні». Це стало проривом для компанії на той час, оскільки дозволило знайти баланс між проблемними обмеженнями норм перевезення багажу, що викликало все більше незадоволення у пасажирів, та запропонувати альтернативу, що була підтримана багатьма пасажирами та стала ще одною прибутковою послугою для перевізника. Необхідно також відмітити, що «сліпе копіювання» даної послуги не призведе до успіху, оскільки між досліджуваною авіакомпанією «Скайап» та Ryanair існує величезна відмінність в масштабах, організації робіт, бізнес-підходах та нормах провезення багажу. Тому завданням даної роботи є вивчення найбільш успішних підходів та адаптація їх чи їх елементів до застосування в діяльності досліджуваного авіаперевізника.

Ryanair зробив не одну спробу створити політику перевезення багажу, що балансує безперебійну роботу аеропорту, задоволених клієнтів та привабливий дохід. Необхідність змін була визначена компанією Ryanair у 2013 році, коли її генеральний директор Майкл О'Лірі зізнався: "Ми повинні намагатися усунути речі, які без потреби розлючують людей". Багаж був однією з проблемних сфер.

Ryanair нарешті застосував політику в листопаді 2018 року, яка створювала цей баланс, зазначений вище. Політика найкраще пояснена статтею CNN Travel: „Згідно з новою політикою пасажирам, які не мають

пріоритетної посадки, все ще дозволяється безкоштовно вносити особисту сумку в салон, але плата складає 8 євро (9 доларів) за зареєстрований багаж – невелику валізу вагою до 10 кілограмів (22 фунтів). Пасажирам, які придбали пріоритетну посадку, все одно буде дозволено приносити особисту сумку та невелику валізу в літак ”.

Згаданий вище додатковий сервіс доволі інформативно описаний у звіті – Ancillary Revenue Yearbook 2019, що підготовлений компанією IdeaWorksCompany. Використаємо базові висновки та рекомендації з нього [76].

Спостереження та оцінки послуги за візитом до аеропорту Дубліна відображені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Оцінка доходності послуги «Пріоритетна посадка та 2 одиниці ручної поклажі в салоні» на рейсах авіакомпанії Ryanair [76].**

Рейс	Дублін - Бірмінгем	Дублін - Аліканте
Тривалість польоту	близько 1 год	близько 3 год
Орієнтовні продажі послуги «Пріоритетна посадка і 2 сумки в салоні» (10 кг сумка в салоні)	30пас * 6 євро=180 євро 50 пас*12 євро=600 євро	30пас * 9 євро=270 євро 50 пас*12 євро=600 євро
Зареєстрований багаж (20 кг, у сховищі)	15 сумок * 15 євро = 225 євро	60 сумок * 25 євро = 1500 євро
Додаткові штрафні оплати за порушення провозу багажу	2 сумки* 25євро = 50євро	3 сумки*25євро= 75євро
Загальний дохід від багажу	1 055 євро (1 184 дол)	2 445 євро(2 744 дол)

Оперативний персонал аеропорту Дубліна охарактеризував послугу “Пріоритетна посадка та 2 одиниці ручної поклажі” наступним чином: “Ця багажна політика краща, ніж політика, яку ми мали протягом 2018 року, з точки зору затримок. Як правило, процес посадки проходить гладко, хоча сім’ї можуть створити певні проблеми. Це відбувається, коли батьки купують пріоритетний прохід для деяких членів сім’ї (ймовірно, батьків), але не для дітей. Далі вони засмучуються, коли дітям заборонено сідати з батьками. Часто

співробітники на гейті дозволяють дітям проходити з батьками. З Дубліна ми спостерігаємо коротші рейси з приблизно 10-15 сумками у сховищі, а решту пасажирів перевозять у салоні. Для більш довгих рейсів 60 зареєстрованих одиниць багажу - це гарна середня кількість. Пріоритетна посадка обмежена для кількості 80 пасажирів на рейс".

Ryanair використовує динамічну ціну для додаткових послуг, в тому числі таких як пріоритетна посадка. В даному розрахунку були зроблені припущення щодо розподілу цін на пріоритетну посадку та 2 сумки у салоні для рейсів у Бірмінгем та Аліканте. На основі огляду шляху бронювання для двох перельотів, Ryanair, схоже, пропонує послугу по 6 євро, 9 євро та 12 євро на пасажирів. Ціни зростають у міру того, як збільшується кількість бронювань на рейс.

Ця політика є геніальним кроком, оскільки вона поєднує дві речі, які подобаються пасажирів: ранню посадку та впевненість у зберіганні ручної поклажі. Ryanair, очевидно, здійснив розрахунки і виявив, що його багажні полиці в салоні над головами пасажирів можуть комфортно заповнитися сумками ручної поклажі перших 80 пасажирів. Це інтуїтивна пропозиція для споживачів. Плюс неперіоритетні пасажирів проводять багато часу на посадці біля гейту, спостерігаючи за перевагою опції Priority & 2 Cabin Bag. Потім ці неперіоритетні пасажирів обслуговуються після пріоритетних та перевіряються агентами на відповідність правилам провозу ручної поклажі. При виявленні невідповідності цих пасажирів відводять убік, а сумку реєструють за плату в розмірі 25 євро.

Ryanair, здається, використовує Priority & 2 Cabins Bags як платформу доходів, на якій можна протестувати нові послуги та уточнити способи продажу багажу. Шлях бронювання на сайті перевізника є складним і використовує всі можливості (і місце на екрані) для продажу послуг багажу та вибору місця в салоні. Іноді різниця між ранньою посадкою, багажем та місцями стає розмитою за рахунок спливаючих вікон, банерів та інших переривань.

Перевізник дійсно використовує всі існуючі досягнення он-лайн ритейлу та здійснює доволі агресивні продажі, навязуючи додаткові послуги використовуючи часом ускладнене продовження бронювання та постійні переривання. Спливаючі повідомлення декларують меседж: «встигни придбати», «кількість обмежена», «лечу голодним», «приймаю на себе всі ризики». Це частково маніпулятивні техніки, що є результатами досліджень поведінкових наук, які водночас є доволі ефективними.

Приклад реалізації продажів описаної вище послуги на сайті перевізника представлено на рис. 3.6

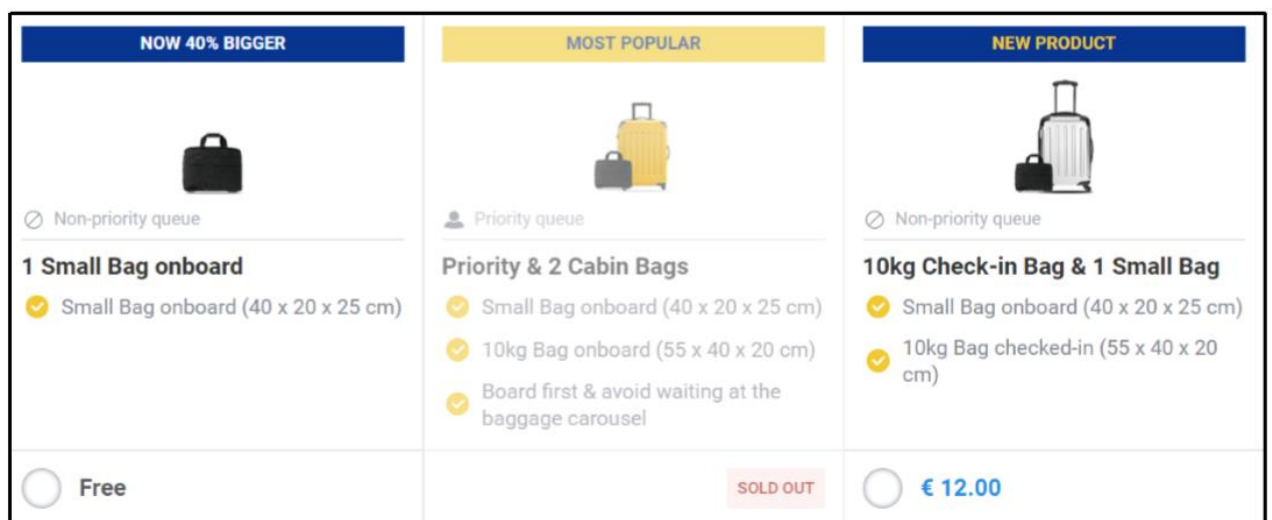


Рис. 3.6. Представлення та реалізація послуги «Пріоритетна посадка та 2 сумки ручної поклажі в салоні» на сайті Ryanair [45].

Можемо підсумувати, що Ryanair використовує сучасні та прогресивні підходи до реалізації додаткових послуг. Поєднання опції додаткового багажу в салоні, що є дійсно затребуваною послугою для багатьох подорожуючих, з послугою, що є позитивною, але не користується значним попитом, дало можливість поєднати їх і створити пакет, що користується попитом. При чому, за вищою ціною порівняно з послугою багажу в салоні, яка вже не пропонується як самостійна, змушуючи придбати і непотрібну послугу, збільшуючи середню вартість чеку. Поєднуючи з маркетинговими інструментами обмеження у часі та подальшого підвищення ціни ця пропозиція дійсно формує хороший додатковий дохід.

Проте, як зазначалося раніше, ТОВ «Авіакомпанія Скайап» хоча і позиціонує себе як лоу-кост, функціонує дещо за іншою економічною моделлю. Відповідно не може повністю використовувати досвід європейських ультра лоу-костів. Натомість, автор пропонує розглянути модифікацію зазначеної послуги до умов та територій функціонування досліджуваного перевізника.

Автор пропонує розпочати запуск послуги «Пріоритетна посадка» у пілотному варіанті починаючи з чартерних рейсів. Варіанти з додатковими одиницями багажу, на даному етапі, автор вважає недоцільним, оскільки перевізник має більшу норму перевезення порівняно з Ryanair та значно меншу кількість рейсів. Відповідно, будь-які зміни у багажній політиці викликають незадоволення пасажирів, а в умовах обмеження польотів та надзвичайно низького попиту це можна стати згубним для компанії. Тому запропоновано «полегшений» варіант послуги виключно з пріоритетною посадкою, що легше обґрунтувати в маркетинговій комунікації з ринком.

Розпочати можна з чартерних пасажирів, оскільки в компанії переважаючим сегментом на даний час є саме чартерні пасажирів. Крім того доступний додатковий канал продажів у вигляді масштабної за обсягами продажів материнської компанії. Крім того, для чартерних рейсів операційне обслуговування пасажирів є простішим, що дозволить запуснути додаткову послугу без втрати якості обслуговування та додаткових витрат на персонал.

Пропонується наступне маркетингове позиціонування послуги як додаткових можливостей для пасажирів:

- уникнути черги на стійці реєстрації в аеропорту вильоту;
- отримати асистанс при здачі багажу і маркування спеціальною биркою;
- використати більше вільного часу для відпочинку або покупок в дьюті-фрі;
- зайти одним з перших на борт ПС і зручно розмістити свою ручну поклажу;

- влаштуватися комфортно в кріслі перед зльотом і насолоджуватися польотом.

Це підкреслить вигоди для пасажирів, особливо налаштованих на відпочинок без турбот чи з додатковим комфортом. Взагалі, вважається що категорія пасажирів, що подорожують з туристичною метою більш схильна до спонтанних витрат на товари та послуги.

Сам продукт можна розкласти на складові:

- пріоритетна реєстрація на окремій стійці в аеропорту;
- пріоритетна посадка в літак;
- пріоритетна видача багажу.

Варіанти цінової пропозиції:

- індивідуальний пакет – 5 євро (1 особа)
- сімейний пакет - 10 євро (2-5 чоловік)

Канали продажу:

- сайт
- туроператори (замовлення/повернення послуги здійснюється не пізніше ніж за 24 години до вильоту)
- аеропорти України (Замовлення послуги можливе до закінчення реєстрації. Менш ніж за 24 години послуга не повертається).

Технологія надання послуги:

Пріоритетна реєстрація на окремій стійці в аеропорту (чартерні рейси):

при наявності 3-х стійок- одна стійка маркується табличкою "PRIORITY"

при наявності 2-х стійок - замовляється додаткова, яка маркується табличкою "PRIORITY".

Пріоритетна посадка в літак:

якщо, посадка проводиться через гейт/рукав, пасажирів з даною послугою заходять в літак першими;

якщо, посадка в ПС на віддаленій стоянці, для пасажирів пріоритетною посадки замовляється окремий автобус (пасажирів в правилах прописується прийти до початку посадки).

Пріоритетна видача багажу:

багаж пасажирів, які купили дану послугу, маркується спеціальною багажною биркою - "PRIORITY".

Для подальшого розрахунку прибутковості послуги необхідно провести калькуляцію собівартості. Основні витрати будуть в тих аеропортах, де необхідне відкриття додаткової стійки, якщо до цього було передбачене обслуговування на двох стійках та замовлення додаткового рейсу автобуса в тих аеропортах, де завантаження передбачене на віддалених стоянках з використанням перонних автобусів.

Калькуляція собівартості додаткових витрат на реалізацію послуги «Пріоритетна посадка» для основних аеропортів ТОВ «Авіакомпанія Скайап» представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Калькуляція собівартості послуги «Пріоритетна посадка»**

Станція	Стойка	Автобус	Кількість стійок	Дод. витрати на рейс
Бориспіль	В пакеті	17 USD	2	17 USD
Харків	-	В пакеті	3	Нет
Львів	-	рукав / гейт	3	Нет
Запоріжжя	В пакеті	В пакеті	2	Нет
Дніпро	В пакеті	В пакеті	3	Нет
Одеса	В пакеті	7 USD	2	7 USD
Шарм Ель Шейх	В пакеті	45USD	2	45USD
Хургада	В пакеті	45USD	2	45USD
Анталія	В пакеті	27,30USD	3	27,30 USD
Даламан	В пакеті	27,30USD	3	27,30 USD
Бодрум	В пакеті	27,30USD	3	27,30 USD
Бургас	В пакеті	27,30USD	3	27,30 USD
Пальма	-	В пакеті	3	Нет
Тенеріфе	-	В пакеті	3	Нет

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

Таким чином, максимальне зростання вартості обслуговування спостерігаємо в єгипетських аеропортах Хургада та Шарм-Ель-Шейх.

Послугу доцільно запускати в період, коли вона зможе принести максимальний прибуток, тобто в високий сезон – період літніх відпусток. Розрахунок варто продовжити для врахування середньозваженої вартості послуги по всій запланованій льотній програмі перевізника на сезон літньої навігації (квітень-жовтень 2021).

Деталізація та результати розрахунку представлені у табл. 3.6

Таблиця 3.6

**Розрахунок середньої вартості послуги в сезон літньої навігації 2021 р.**

Станція	Кількість рейсів	Додаткові витрати, дол. США	Додаткові витрати за період, дол. США	Середньозважена собівартість послуги на рейс, дол. США
КВР	2250	17	38250	25,60
SSH	690	45	31050	
HRG	150	45	6750	
АУТ	1260	27,3	34398	
DLM	210	27,3	5733	
BJV	180	27,3	4914	
ВОJ	150	27,3	4095	
<b>Всього</b>	<b>4890</b>		<b>125190</b>	

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

Виходячи з даних таблиці, загальні витрати на реалізацію послуги на літній сезон можуть скласти 125 190 дол. США, за умови надання послуги на кожному з запланованих до виконання рейсів.

Для розрахунку прибутковості необхідно оцінити потенційний попит на послугу. З цією метою було уточнено у представників туроператора «Джоїн Ап» кількість попередніх замовлень на запропоновану послугу. За оцінками туроператора реальний прогнозований попит складає – 5 замовлень на рейс.

Враховуючи отриману раніше інформацію по прогнозам на льотну програму та кількості рейсам по чартерним напрямкам розрахуємо очікувану доходність запропонованої послуги.



Вихідні дані та результати розрахунку очікуваної доходності послуги «Пріоритетна посадка на чартерних рейсах» представлено у таблиці 3.7

Таблиця 3.7

**Очікувана прибутковість запропонованої послуги  
«Пріоритетна посадка на чартерних рейсах»**

Напрямок	Кількість рейсів	Середня вартість замовлення дол. США	Очікуваний попит на рейс	Доход
КВР	2250	10	5	112500
SSH	690			34500
HRG	150			7500
АУТ	1260			63000
DLM	210			10500
BJV	180			9000
BOJ	150			7500
LWO	360			18000
HRK	121			6050
DNK	60			3000
OZH	60			3000
PMI	60			3000
TFS	60			3000
<b>Всього</b>	<b>5611</b>			

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

Таким чином, виконання запланованої програми з очікуваним рівнем попиту може принести 280 550 дол. доходу. З урахування додаткових витрат на забезпечення послуги чистий прибуток послуги складе 155 360 дол. США за період квітень-жовтень 2021 року.

Відповідно, точка беззбитковості складе 2,3 замовлення/рейс.

На думку автора, очікуваний прибуток доволі значний для компанії і відповідає стратегічному спрямуванню та основним завданням компанії та дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів за рахунок пропозиції додаткової опції та покращення клієнтського досвіду.

Досягнення запланованих результатів передбачають чітке та правильне впровадження даної послуги.

Запропонований план реалізації та впровадження сервісу представлений на рис. 3.7.

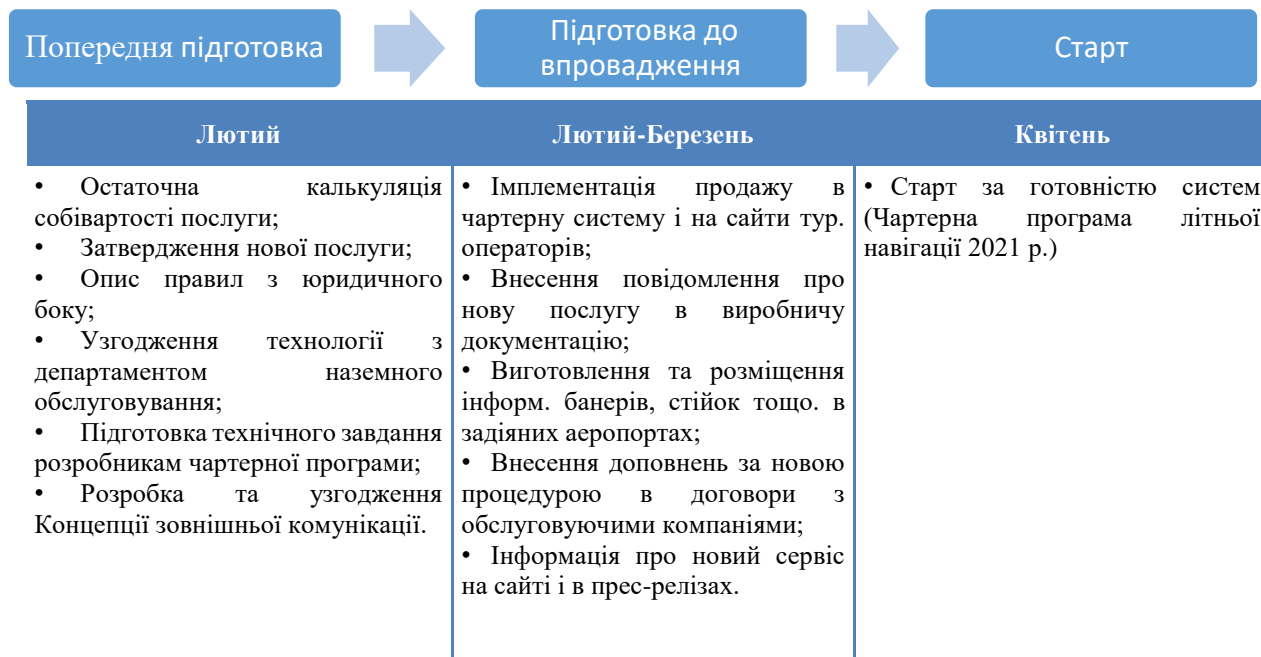


Рис. 3.7. План реалізації та впровадження послуги

Джерело: розроблено автором

Отже, запропоноване автором впровадження нової послуги «Пріоритетна посадка на чартерних рейсах» є перспективною пропозицією, що не вимагає від компанії значних змін в технологічному процесі надання послуг та змін в процесах хендлінгу і призводить до критичного збільшення витрат.

Очікувана безбитковість послуги складає 2,3 замовлення на рейс. За умови наявності надання послуги на кожному з виконуваних рейсів витрати можуть скласти 125 тис. дол, доход 280 тис. дол., прибуток 155 тис. дол. Рентабельність – 55%.

Послугу доцільно запускати в період, коли вона зможе принести максимальний прибуток, тобто в високий сезон – період літніх відпусток. Впровадження послуги запропоновано у сезон літньої навігації 2021 року на чартерній програмі.

# ВИСНОВКИ

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 20. 04. 29. 002 ПЗ			
Виконала	Галига Д.Ю.			ВИСНОВКИ	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Передерій Н.М.				Д	99	7
Консульт.	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.				ОП-201Мз		
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

## ВИСНОВКИ

Розвиток ринкових відносин у суспільстві різко змінює умови функціонування підприємств як на макро- так і на мікроекономічному рівні. Зміни форм власності, ринкові відносини, конкуренція, економічна самостійність підприємств вимагають, щоб новим економічним вимогам підпорядковувалась діяльність всіх структур та служб підприємства. Адже для того, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства, необхідно кваліфіковано орієнтуватися у кон'юктурі ринку, передбачити дії конкурентів, правильно оцінювати своє положення на ринку і здійснювати ефективний відбір варіантів проектних, технічних, господарських та управлінських рішень.

Досліджуючи питання визначення фінансових результатів, західні економісти звернули увагу, що на формування прибутку впливає низка факторів, серед яких: підприємницька ініціатива, сприятливі умови, протекція держави та інших суспільних інститутів тощо. Численні економісти з США та інших країн вивчають питання залежності прибутку від масштабів виробництва, коливань витрат та інтенсивності використання капіталу. Варто зазначити, що на отримання прибутку також впливає здатність керівника управляти ризиком та володіння методами передбачення та прогнозування. На формування прибутку впливає значна кількість факторів, особливо в авіаційній сфері. Визначення цих факторів впливу має важливе значення для визначення основних напрямків, пошуку резервів подальшого підвищення ефективності господарювання.

Додаткові доходи з кожним роком відіграють дедалі більше значення у загальному прибутку авіакомпаній. Конкуренція на ринку пасажирських авіаперевезень зростає щороку в усіх регіонах. Активний розвиток та експансія лоу-кост перевізників, основою бізнес моделі яких і є отримання прибутку за рахунок низьких експлуатаційних витрат та широкого спектру додаткових послуг.

Останнє десятиліття характеризується посиленням конкурентної боротьби та продовженням тенденцій до зниження середньої вартості квитка. В умовах постійного зниження і так низької вартості перевезення та рентабельності діяльності авіакомпанії, особливо класичні, змушені вступати в цінову боротьбу з так званими «лоу-кост» (бюджетними) перевізниками та знижувати вартість квитка ще нижче. Відповідно, компенсатором має стати саме генерування додаткових надходжень. Саме ця тенденція превалує останнім часом на ринку регулярних пасажирських перевезень. Звичайно, цьому багато в чому сприяла пандемія, викликана вірусом COVID-19, що викликала глобальну хвилю локдаунів та безпрецедентне за своїми масштабами приземлення літаків по всьому світу. Авіакомпанії змушені шукати всі можливі шляхи підтримання ліквідності та виживання протягом періоду стабілізації та відновлення.

Частина авіакомпаній перепрофілювала свої літаки під перевезення вантажів чи адаптували до перевезення вантажів у салоні, що стало чи не єдиним можливим напрямком генерування грошового потоку. В результаті, навіть такі «гранди класичної авіації» як Турецькі авіалінії, Люфтганза та Авіалінії Катару почали вводити безбагажні тарифи та вводити додатковий збір за вибір місця в салоні. Їх перехід до розширення переліку додаткових послуг свідчить про невідворотність процесів зниження вартості основного перевезення та виокремлення низки додаткових послуг з відповідною оплатою.

Було розглянуто визначення додаткових доходів авіакомпанії. Додатковий дохід (Ancillary Revenue) – це дохід поза продажем квитків, що генеруються шляхом прямих продажів пасажиром, або побічно, як частина досвіду подорожі.

Як правило, додатковий дохід авіакомпаній формується за рахунок частини або всіх нижчезазначених категорій:

1) активності, пов'язані з залученням програм часто літаючих пасажирів (frequent flyer activities);

- 2) можливості по вибору з меню (a la carte features);
- 3) продаж послуг/товарів на основі комісійної винагороди (commission-based products);
- 4) реклама, що продається авіакомпанією (advertising sold by the airline);
- 5) компоненти вибору, пов'язані з тарифом або набором послуг (the a la carte components associated with a fare or product bundle).

Були виокремлені тенденції кризового 2020 року щодо зміни в реалізації додаткових послуг:

- загальні показники доходності на пасажира співставні з показниками 2019 року;
- виручка від продажу багажу дещо зростає, оскільки пасажери мають більше сумок через збільшену кількість сімейних поїздок, більшу тривалість перебування та переїзду;
- скорочення персоналу в аеропортах іноді призводить до меншого контролю за дотриманням правил норм перевезення багажу, що, в свою чергу, призводить до більшої кількості ручної поклажі, яку проносять на борт (і відповідне зниження продажів додаткового багажу);
- покупка на борту визначається діяльністю аеропорту. Там, де аеропорти мають обмежену кількість продуктів харчування через закриття роздрібною торгівлі, продажі кафе на борту вищі.
- в той же час продажі на борту знижуються, якщо припиняється приготування гарячої їжі або вибір меню обмежується під час пандемії, як захід для обмеження контактів персоналу;
- розташування місця стало важливішою характеристикою, оскільки пасажери хочуть знаходитись в передній частині салону для швидшого та плавного виходу після прибуття;
- місця з додатковим простором для ніг, що забезпечують більше особистого простору, більш популярні серед споживачів;

- відмова від сплати збору за зміну та скасування польоту зменшили продажі страхування подорожей. Однак продажі полісів, які включають пандемічне покриття для готелів та прокату автомобілів, дуже хороші;
- зали відпочинку (бізнес-лаунджі) в аеропорту стали менш привабливі через обмежену пропозицію харчування.

Базою дослідження виступила молода українська авіакомпанія «Скай Ап». Авіакомпанія має певні конкурентні переваги, які допомагають мати стійке положення на висококонкурентному авіаційному ринку. Так, однією з конкурентних переваг можна вважати те, що ТОВ «Авіакомпанія Скайап» – є першим українським перевізником, що позиціонує себе як лоу-кост, тобто перевізник з низькими експлуатаційними витратами та з привабливою для українських та іноземних пасажирів ціновою політикою (наприклад, вартість квитків на внутрішні перельоти починається від 500 грн).

В той же час, досліджувану компанію не можна вважати лоу-костом в чистому вигляді, радше це маркетингове позиціонування компанії. Компанія була заснована власниками туристичного оператора «ДжоінАп». Бізнес модель зазначеного туристичного оператора полягає в утриманні цін дещо нижче ринкових на популярних туристичних напрямках ( в першу чергу Туреччина та Єгипет) та забезпечення значних туристичних потоків. Створення власної авіакомпанії для туроператора є прикладом реалізації стратегії вертикальної інтеграції. Це дозволяє отримувати більшу маржу, оскільки зникає необхідність оплати послуг авіап перевезення стороннім компаніям, плюс забезпечує більшу гнучкість у плануванні сезонної програми. Крім того, чартерні перевезення більш прибуткові порівняно з регулярними перевезеннями та краще плановані. Навіть в умовах часткових обмежень на польоти спричинених пандемією все ж таки зберігається певний попит на сезонні туристичні послуги. Повітряні судна, що не задіяні певний час доби в чартерній програмі можна заповнювати в слоти для виконання регулярних перевезень, при чому навіть на межі собівартості, оскільки є можливість

отримувати певний прибуток від продажу додаткових послуг та уникнути витрат пов'язаних з простоем суден.

Всі основні фінансово-економічні показники демонструють надзвичайну динаміку росту у 2019 році. Причиною є активний розвиток компанії, значне збільшення кількості повітряних суден (в 2 рази, з 5 літаків у 2018 до 10 літаків у 2019 році), відкриття значної кількості нових напрямків перевезень у регулярній та чартерній програмі. Авіакомпанія намагається слідувати своїй місії «Зробити Україну нацією, що мандрує» та активно розвиває присутність не тільки в столиці, а й відкриваючи нові напрямки з регіонів України (Львів, Харків, Запоріжжя, Одеса та інші), та навіть намагаючись розвивати культуру внутрішніх перевезень.

Активне збільшення діяльності відобразилося у зростанні виручки компанії на 373% або 3 691 533 тис. грн. Відповідно, зросли і витрати. Збільшення витрат викликано збільшенням ціни на паливо, фонду оплати праці, страхових внесків, а також на модернізацію та підтримку інфраструктури перевізника.

На подібні показники діяльності вплинули декілька факторів. Перший полягає в тому, що авіакомпанія є доволі молодою, функціонує лише трохи більше двох років. І той факт, що на другому році функціонування у 2019 році перевізнику вдалося завершити рік з позитивним результатом є свідченням ефективного менеджменту та вдалого часу початку операцій.

Іншим важливим моментом є те, що успіху компанії сприяло створення компанії під конкретні, чітко визначені чартерні туристичні потоки спорідненого туроператора «ДжоінАп». Це мінімізувало ризики початку діяльності на конкурентному ринку за рахунок більш маржинальних чартерних перевезень та початком активних перевезень під час високого літнього сезону.

Було проаналізовано перелік додаткових послуг досліджуваного перевізника та конкурентів та основному ринку. Слід відзначити, що досліджувані авіакомпанії-конкуренти надають ширший перелік додаткових



послуг та роблять це більш успішно і потягом значно тривалішого періоду часу. Особливий інтерес становить досвід компаній Wizz Air та Ryanair, які є основними гравцями європейського ринку авіаперевезень та з моменту створення працюють за моделлю лоу-кост перевізника. Ця модель передбачає отримання прибутків в значній мірі від отримання додаткових доходів, що включають як продажі супутніх послуг, так і штрафні виплати від реєстрації на рейс в аеропорту, плати за звернення в кол-центр, плати за внесення змін до квитка, доходів від комісійних послуг, відсотки від реалізації товарів безмитної торгівлі в аеропортах тощо.

Автором було запропоновано впровадження двох додаткових послуг: продаж послуги страхування подорожуючих та пріоритетна посадка на чартерних рейсах.

Актуальність запровадження послуги страхування не викликає жодного сумніву, оскільки туристичне страхування є необхідною та обов'язковою умовою перетину кордону будь-якої країни. А останнім часом, у зв'язку з епідемією коронавірусу та посиленням вимог до перетину кордону та введення умови обов'язкової наявності полісу страхування, що покриває лікування та супутні витрати у випадку захворювання, стало буквально вимогою номер один. В таких умовах авіакомпанія може допомогти нагадати пасажирові про необхідність придбання страхового полісу, уникнути можливих проблем з перетином кордону та отримати додаткові доходи у вигляді комісійної винагороди від страхової компанії. Впровадження зазначеної послуги для існуючих обсягів перевезень компанії, станом на 2019 рік, складає 1, 807 млн. грн. на рік. Тобто, близько 5 200 дол. США в місяць. Термін окупності інвестицій відповідно складе трошки менше 3 місяців.

Послуга пріоритетної посадки не є новою, вона досить тривалий час успішно застосовується перевізниками всього світу в різному вигляді. Частина перевізників пропонують її як самостійну послугу, деякі перевізники пропонують її як складову частину комплексної послуги Fast Track. Для ТОВ «Авіакомпанія «СкайАп» рекомендовано впровадження послуги

«Пріоритетна посадка на чартерних рейсах». оскільки в компанії переважаючим сегментом на даний час є саме чартерні пасажери. Крім того доступний додатковий канал продажів у вигляді масштабної за обсягами продажів материнської компанії. Крім того, для чартерних рейсів операційне обслуговування пасажирів є простішим, що дозволить запуснути додаткову послугу без втрати якості обслуговування та додаткових витрат на персонал.

Очікувана безбитковість послуги складає 2,3 замовлення на рейс. За умови наявності надання послуги на кожному з виконуваних рейсів витрати можуть скласти 125 тис. дол, дохід 280 тис. дол., прибуток 155 тис. дол. Рентабельність – 55%.

На думку автора, очікуваний прибуток доволі значний для компанії і відповідає стратегічному спрямуванню та основним завданням компанії та дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів за рахунок пропозиції додаткової опції та покращення клієнтського досвіду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артамонов Б. В., Мамонова М. Л. Авиатранспортный маркетинг. – М. : МИИГА, 2009. – 234 с.
2. Афанасьев М.В., Гончаров А.Б. Економіка підприємства : навчально-методичний посібник для самост. вивчення дисципліни / за редакцією проф. М.В. Афанасьєва. Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 410 с.
3. Бержанір І. А. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства / І. А. Бержанір, Ю. В. Улянич, Н. І. Гвоздей // Вісник ХНДАУ. – 2015. – № 1. – С. 261–265.
4. Білошапка В.А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду / В.А. Білошапка // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №1(155). – С. 115–117.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства : підручник. / І. М. Бойчик. – К. : Кондор-Видавництво, 2016. – 378 с.
6. Бондар Н.М. Економіка підприємства : навч. посіб. – К.: Видавництво А.С.К., 2014. – 400 с.
7. Вашків, О. П. Аналіз впливу інфляції на величину прибутку підприємства [Текст] / О. П. Вашків // Наукові записки. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. Випуск 11. Частина 1. Тернопіль : Економічна думка, 2002. – С. 83–86.
8. Видович А., Стимак І., Винц Д. Развитие бизнес-моделей лоу-кост авиалиний / А.Видовис, І.Стимак, Д.Винц // International Journal for Traffic and Engineering. – 2013. - №2. – С. 69-81.
9. Гаврилко Т. О., Гавриленко А. В. Аналіз діяльності міжнародних низькотарифних авіакомпаній на ринку авіаційних перевезень України / Т.Гаврилко, А.Гавриленко // Причорноморські економічні студії. - 2018. - № 27. - С. 15-19.

10. Гаврилко Т.О., Побоченко Л.М. Масштаби розвитку та структура світового ринку бізнес-авіації в умовах глобальних трансформацій / Т.Гаврилко // Актуальні проблеми економіки. – 2015.– №7(169). – С. 65-71.
11. Гетьман О.О. Економіка підприємства: підручник. / О.О. Гетьман. – К. : ЦНЛ, 2006. – 488 с.
12. Гребеник Е. А. Анализ особенностей современного рынка авиаперевозок в Украине // Экономист. – 2009.– № 2. – С. 15–18.
13. Гричкоєдова М. В. Детермінанти впливу на визначення напрямів стратегічного розвитку авіакомпанії: міжнародний досвід / М.В. Гричкоєдова // Economic annals-XXI. - 2013. - № 3-4(2). - С. 23-25.
14. Гричкоєдова М. В. Дослідження діяльності низькобюджетних авіакомпаній на ринку авіаперевезень України / М. В. Гричкоєдова, М. А. Руденський // Економічний простір. - 2018. - № 139. - С. 55-65.
15. Гричкоєдова М. В. Конкурентні переваги як умови розвитку авіакомпаній на світовому ринку / М. В. Гричкоєдова // Інформаційні технології, економіка та право: стан та перспективи розвитку (ІТЕП-2012). - Чернівці: Книжки - ХХІ, 2012. - С.15-16.
16. Гурова Д.Д. Перспективи розвитку авіаційного туризму в Україні / Д.Д. Гурова, О.В. Шевченко // Географія та туризм. - 2015. - № 34. – С. 114 – 124.
17. Державна авіаційна служба України. Періодична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/>
18. Дешевые авиабилеты авиакомпании «SkyUp Airlines». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lowcoster.com.ua/aviakompaniya-skyup-airlines/>
19. Довбня С. Б. Методичні особливості показників рентабельності та розробка їх класифікації / С. Б. Довбня, О. Г. Пендик // Молодий вчений. – 2014. – № 5. – С. 94–97.

20. Духовная Л. Л., Леонова В.П. Анализ международного и национального рынка бюджетных авиаперевозок: современное состояние, проблемы и перспективы / Л. Л. Духовная, В.П. Леонова // Сервис plus. – 2012. – № 1. - С. 59- 66.

21. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. П. Вихрущ, Б. М. Андрушків, П. С. Харів, Р. В. Федорович, І. В. Тирпак, О. П. Вашків [та ін.] ; керівники авт. колективу В. П. Вихрущ ; за ред. П. С. Харіва. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 450 с.

22. Економіка підприємства : навч. посіб. / Л. О. Болтянська, Л. О. Андреева, О. І. Лисак. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 668 с.

23. Єпіфанова І. Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності / І. Ю. Єпіфанова, В. С. Гуменюк // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 3. – С. 189–192.

24. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. / С.М. Ілляшенко. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12(114). – С. 137–139.

25. Как государства защищают свои национальные авиакомпании: кейсы для Украины. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/kak-gosudarstva-zaschischajut-svoi-nacionalnye-a-359028/> (01.12.2020)

26. Кальченко О. М. Функціональне призначення системи управління прибутком підприємства / О. М. Кальченко, О. В. Шишкіна, О. В. Анікейчик // Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики : Матеріали п'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 вересня 2016 р. – Одеса, Атлант, 2016. – С. 276–277.

27. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 679 с.

28. Кондратюк О.М. Синергія інформації в управлінні витратами підприємства. / О.М. Кондратюк, О.В. Школа. // Держава та регіони. – 2014. – № 6. – С. 253–255.

29. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Круш П.В. Внутрішній економічний механізм підприємства: посібник. / П.В. Круш, С.О. Тульчинська. – К. : ЦНЛ, 2008. – 206 с.
30. Костюченко, А. Сядут все? Как коронавирус влияет на авиацию Европы и Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://cfts.org.ua/articles/syadut\\_vse\\_kak\\_koronavirus\\_vliyaet\\_na\\_aviatsiyu\\_evropu\\_i\\_ukrainy\\_1644](https://cfts.org.ua/articles/syadut_vse_kak_koronavirus_vliyaet_na_aviatsiyu_evropu_i_ukrainy_1644)
31. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2008. – 332 с.
32. Круш П.В. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посібник. / П.В. Круш, С.О. Тульчинська. – К. : ЦНЛ, 2008. – 206 с.
33. Литвиненко С. Л., Коновалова О. М., Литвиненко Л. Л. Аналіз впливу низькобюджетних авіакомпаній на перспективи розвитку авіаринку України в контексті економічної безпеки. Ефективна економіка. - 2019. - № 3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6945>
34. Лоукосты из Украины. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://freetravel.com.ua/flight/ukraine/lowcost> (28.11.2020)
35. Малиновська О.Ю. Бюджетні авіакомпанії (low cost): специфіка діяльності та географія перевезень / О.Ю. Малиновська // Географія та туризм. - 2012. - Вип. 21. - С. 155-161.
36. Мальцев А.А., Матвеева А.В., Тарасов А.Г. Лоукост-компания как драйвер роста мирового авиапассажиропотока/ А.Мальцев, А.Матвеева, А.Тарасов // Проблемы современной экономики. – 2016. - № 1 (57). – С. 63-67.
37. Манів З.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / З.О. Манів, І.М. Луцький. – К.: Знання, 2004. – 580 с.
38. Михальченко І. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку авіаперевезень пасажирів / Г. Юн, С. Литвиненко, І. Михальченко та ін. // Проблеми та перспективи організації авіаційних перевезень, застосування

авіації в галузях економіки і розвитку транспортних систем: монографія / за заг. ред. Г.М. Юна та С.Л. Литвиненка. – К.: Логос, 2011. – С. 7–13.

39. Нестерова С. В. Аналіз методології розрахунку валового прибутку у формах фінансової звітності / С. В. Нестерова // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2016. – Серія : Економіка. – Вип. 1. – С. 273–277.

40. Олешко Т. І. Характеристика та аналіз розвитку лоукостерів в Україні / Т. І. Олешко, І. О. Геєць, Є. Л. Павлюк // Проблеми системного підходу в економіці. - 2018. - Вип. 6. - С. 153-158.

41. Олешко Т. І., Токар В. В. Аналіз та перспективи розвитку авіакомпаній України / Т.Олешко, В.Токар // Економіка і суспільство. – 2018. – № 16. – С. 440- 445.

42. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart>

43. Офіційний сайт авіакомпанії «SkyUp Airlines» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skyup.aero/uk>

44. Офіційний сайт аеропорту «Бориспіль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/ru/airport/info/>

45. Офіційний сайт компанії Ryanair. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ryanair.com>

46. Офіційний сайт компанії SkyUp. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skyup.aero/>

47. Офіційний сайт компанії Wizz Air. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wizzair.com/uk-ua/>

48. Офіційний сайт компанії МАУ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.flyuia.com>

49. Офіційний сайт страхової компанії «Європейське туристичне страхування». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eurotravelins.com.ua/ua/>

50. Офіційний сайт тревел-консолідатора Tickets.UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tickets.ua/uk>
51. Панасюк И. П., Тертычная А. О. Роль бюджетных авиакомпаний на рынке авиационных перевозок / И.П. Панасюк, А.О. Тертычная // Бізнес-Інформ. – 2017. - № 5 (472). – С. 34 -39.
52. Петрович Й.М. Економіка підприємства : підручник. / Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, Г.М. Захарчин та ін. Вид. 2-ге, виправл. – Л. : Магнолія плюс, 2006. – 580 с.
53. Пивоносков М. Ю. Влияние мирового экономического кризиса на развитие авиационных перевозок / М.Ю. Пивоносков. – Донецьк : ДонНУ, 2009 – Том 2. – 867 с.
54. Поделинска І.А., Бянкін М.В. Стратегічне планування : навч. посіб. – К. : Вид-во ВСГТУ, 2005. – 55 с.
55. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
56. Про затвердження Порядку установлення аеропортових зборів за обслуговування повітряних суден і пасажирів в аеропортах України. – К. : МІУ, 2018. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/projects/170/>
57. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: Навч. посібник – К. : КНЕУ, 2006. – 526 с.
58. Стельмашук А.М., Смоленюк П.С. Бухгалтерський облік : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2007 – 528 с.
59. Черкашин П. CRM: Управління знаннями про клієнтів – основа успішного бізнесу / З матеріалів конференції «Менеджмент сьогодні». – М. : Видавничий будинок Гребенникова, 2007. – С. 87-96.
60. Шарко М. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / М. В. Шарко, Н. В. Мешкова-Кравченко, О. М. Радкевич. – Херсон : Олді-плюс, 2014. – 436 с.
61. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства [Текст] / Л. А. Швайка. – К. : Ліра-К, 2014. – 268 с.



62. Шевченко Л. С. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / Л. С. Шевченко. – К. : Ліра-К, 2014. – 208 с.

63. Щербатенко І.В. Тенденції розвитку малобюджетних авіакомпаній та їх вплив на розвиток авіаринку України / І.В. Щербатенко // Тенденції розвитку малобюджетних авіакомпаній та їх вплив на розвиток авіаринку України. – 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3609/1>

64. Як авіаринок відновлюється від коронакризи і на що розраховувати інвесторам: зміни та прогнози [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://investment.24tv.ua/aviatsiya-pandemiya-investuvati-aktsiyi-aviarereviznikiv-ostanni-novini\\_n1440107](https://investment.24tv.ua/aviatsiya-pandemiya-investuvati-aktsiyi-aviarereviznikiv-ostanni-novini_n1440107)

65. Яркіна Н. М. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / Н. М. Яркіна. – К. : Ліра-К, 2015. – 498 с.

66. Air Passenger Market Analysis (IATA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-monthly---dec-2019>

67. Air transport, passengers carried. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2018&start=1970&view=chart>

68. Airlines Financial Monitor (IATA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airlines-financial-monitor-september-2020/>

69. Covid-19 and the airport industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/04/ru-en-covid-19-and-the-airport-industry.pdf>

70. COVID-19 Economic and Financial Measures [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-and-financial-measures.aspx>

71. Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis (ICAO) [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO\\_Coronavirus\\_Econ\\_Impact.pdf](https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf)

72. LCCs increasingly attracted to primary airports. 02.12.2020. URL: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/lccs-increasingly-attracted-to-primary-airports-459531>

73. Local insurance. Ukraine tourist insurance companies rating [E-source]. – Available at - <https://oh.ua/ua/rating/>

74. Mykhalchenko I. The Evolution of Air Service Agreements / I. Mykhalchenko // Europejska Nauka XXI Powieka – 2014: materialy X miedzyn. nauk.-prakt. konferencji, 07-15 maja 2014 roku: tezy ref. – Przemysl (Prah): Nauka I studia, 2014. – S. 5-7.

75. Olipra L. The impact of low-cost carriers on tourism development in less famous destinations. Electronic Conference Proceeding Perugia/Orvieto, 13-14 giugno 2012. 2012. 41-56. URL: <https://www.lifeasabutterfly.com/wp-content/uploads/2015/07/766-1042-1-PB-1.pdf>

76. Report «Ancillary Revenue Yearbook», (2019) [E-source] – Available at: <https://ideaworkscompany.com/reports/>

77. Sydorenko K. Mechanisms of development the competitiveness of international airports in conditions of intensification of the global air transport market /K. Sydorenko // European Applied Sciences. – 2014. – №4. – P.129-130.

78. The collapse of Primera Air has once again shone a spotlight on the viability of the long-haul low-cost airline model. 08.11.2018. URL: <https://www.flightglobal.com/news/articles/analysis-how-the-worlds-long-haul-low-cost-airlin-452446/>

79. The Low-Cost Airline Service Revolution. Report from the Federal Aviation Administration, 1996. URL: <https://trid.trb.org/view/471932>

80. What's behind the success of Low-Cost Airlines Pricing Strategies? URL: <https://www.infare.com/low-cost-airlines-pricing-strategies/>

81. World's Best Low-Cost Airlines 2019. URL: <https://www.worldairlineawards.com/worlds-best-low-cost-airlines-2019/>