

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ О. Ареф'єва  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ВИПУСКНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Конкурентоспроможність транспортних підприємств в ринкових умовах та шляхи її підвищення»

Виконавець: Пузир Роман Вікторович

Керівник: д.е.н., професор Коваленко Наталія Василівна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Полоус О.В.

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра економіки повітряного транспорту  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ О. Ареш'єва  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання випускної роботи**  
Пузир Роман Вікторович  
(П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи «Конкурентоспроможність транспортних підприємств в ринкових умовах та шляхи її підвищення» затверджена наказом ректора від 02.04.2021р. № 544/ст.
2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 20.06.2021 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретичні основи конкурентоспроможності аеропортів в ринкових умовах. Аналіз конкурентоспроможності діяльності та шляхи поліпшення ДП «МА «Львів. Висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Сутність конкурентоспроможності аеропортів. Підходи до оцінки конкурентоспроможності аеропортів. Шляхи підвищення конкурентоспроможності аеропортів. Загальна характеристика ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького». Фінансово-господарська діяльність ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького». Шляхи підвищення якості послуг та конкурентоспроможності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького». Пропозиція щодо підвищення конкурентоспроможності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького».

## 6. Календарний план-графік

| № пор. | Завдання  | Термін виконання          | Підпис керівника |
|--------|---|---------------------------|------------------|
| 1.     | Видача завдання   | 17.05.2021                |                  |
| 2.     | Дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства  | 18.05.2021-<br>23.05.2021 |                  |
| 3.     | Провести аналіз конкурентоспроможності діяльності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького».  | 24.05.2021-<br>30.05.2021 |                  |
| 4.     | Написання вступу та висновків   | 31.05.2021-<br>03.06.2021 |                  |
| 5.     | Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист  | 04.06.2021-<br>06.06.2021 |                  |
| 6.     | Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру | 07.06.2021-<br>10.06.2021 |                  |

Дата видачі завдання: 17.05.2021 р.

Керівник випускної роботи \_\_\_\_\_ Коваленко Н.В.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Пузир Р.В.  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Конкурентоспроможність транспортних підприємств в ринкових умовах та шляхи її підвищення» 92 с., 7 рис., 29 табл., 41 літературних джерел, 2 додатків.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, АЕРОПОРТ

Об'єктом дослідження є процеси, щодо формування конкурентоспроможності аеропортів, враховуючи умови глобалізації конкуренції.

Предметом дослідження є усі умови, фактори та механізми формування, які відносяться до конкурентоспроможності транспортних підприємств в ринкових умовах.

Метою випускної роботи є аналіз та шляхи підвищення й формування конкурентоспроможності Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького».

Методи дослідження: діалектичний та абстрактно-логічний ( метод, щодо обґрунтування теоретичних узагальнень і й формулювання висновків); графічний (зображення статистичних та прогнозних даних); методи порівняння, системного й комплексного аналізу;

Отримані результати та їх новизна: практичне значення отриманих результатів слугує в розробці чітких заходів, щодо пошуку шляхів підвищення конкурентних позицій обраного аеропорту.

Значущість виконаної роботи та висновки: конкурентоспроможність транспортних підприємств в ринкових умовах потребує значних змін, створюючи передумови для розробки нових підходів

Рекомендації щодо використання результатів: результати дослідження, можуть бути використані, та взяті за основу для підвищення конкурентоспроможності інших міжнародних аеропортів України.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 6  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АЕРОПОРТІВ В РИНКОВИХ УМОВАХ</b> .....                              | 11 |
| 1.1. Сутність конкурентоспроможності аеропортів .....   | 11 |
| 1.2. Підходи до оцінки конкурентоспроможності аеропортів.....   | 19 |
| 1.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності аеропортів .....   | 27 |
| Висновок до першого розділу .....   | 37 |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»</b> ..... | 38 |
| 2.1. Загальна характеристика ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» .....  | 38 |
| 2.2. Фінансово-господарська діяльність ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» .....  | 42 |
| 2.3. Шляхи підвищення якості послуг та конкурентоспроможності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» .....                 | 53 |
| 2.4. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького».....                         | 60 |
| Висновок до другого розділу .....   | 75 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....   | 77 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....   | 80 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....  | 85 |

## ВСТУП

За останні роки світова економіка значно виросла, та продовжує стрімко рости, відбувається поглиблення міжнародного поділу праці, економічна глобалізація, транснаціоналізація виробництва. Враховуючи це, кожний аеропорт намагається покращити рівень надання своїх послуг, оновлюючи обладнання, розвиваючи логістику, додаючи нові посадкові лінії, тощо. Тому підвищення конкурентоспроможності міжнародних аеропортів дуже важливе, воно сприяє створенню союзів між економічними суб'єктами на міжнародному рівні.

На сучасному етапі економічного розвитку досягти високих показників господарської діяльності може тільки те підприємство, яке має конкурентоспроможне виробництво, здатне задовольнити суспільні потреби у високоякісній продукції (послугах) та забезпечити стійкі ринки збуту продукції, а також одержати достатні ресурси для подальшого розширеного відтворення й тим самим уникнути можливостей виникнення ситуації нестабільності й банкрутства підприємства.

Конкуренція, як економічна категорія є основним чинником, що змушує підприємця постійно шукати й застосовувати у виробничій діяльності способи досягнення високих показників ефекту й ефективності економіки підприємства.

Світовий ринок авіаційних перевезень є одним з основних елементів світового господарства та відіграє важливу роль у процесі закріплення взаємозв'язків між країнами. У сучасних умовах глобалізації основних процесів суспільної та економічної життєдіяльності людства можливість швидкого пересування людей та вантажів на далекі відстані в різні, включаючи найбільш важкодоступні, місця світу робить ринок авіаційних перевезень одним з найперспективніших та найдинамічніших транспортних ринків.

В умовах глобальної конкуренції розвинена інфраструктура міжнародних аеропортів перетворюється на конкурентну перевагу країни на світовому ринку. Однак із зростанням динаміки світової економіки, розширення обсягу

повітряного руху, питання про недосконалу інфраструктуру аеропортів є необхідним для збалансованого розвитку всіх складових в умовах дефіциту інвестицій.

Використання особливостей в управлінні аеропортом, як бізнес-системою є важливим організаційно-економічним інструментом практичного управління конкурентоспроможністю аеропорту і виявлення нових можливостей розвитку бізнесу. Систематизована структура комплексу і клієнтів аеропорту, дозволяє забезпечити його оптимальне стратегічне позиціонування, а також досягнення стійких конкурентних переваг в умовах сучасного авіатранспортного ринку.

Для того, щоб забезпечити ефективне функціонування аеропорту, потрібно контролювати кожен етап і кожний напрямок діяльності.

Виділяють фактори, що впливають на конкурентоспроможність аеропорту: послуги аеропорту, доступність до аеропорту, потенціал розширення аеропорту, аеропортові збори та географічні фактори.

Міжнародні аеропорти та авіакомпанії для забезпечення ефективного функціонування повинні використовувати оптимальні формати взаємодії, які ґрунтуються на загальних мотивах і стимулах, а також стратегічних цілей взаємодії сторін.

Світовий ринок авіаперевезень не залишається сталим, постійно відбуваються зміни в його структурі, а нові авіакомпанії світу займають найкращі позиції в рейтингу. Дані процеси відбуваються в комплексі з діяльністю самих держав світу, які регулюють та розширюють торгівельну політику, приймають рішення щодо повітряного сполучення.

Перспективою розвитку авіаційної галузі в Україні є консолідація авіаційних компаній у міцні структури, характерні для авіаційних комплексів у розвинених країнах. Крім того, ефективним кроком є приватизація деяких підприємств державного авіаційного комплексу для підвищення рентабельності та інвестиційно-інноваційної діяльності компанії.

Основні напрями державного контролю і регулювання повітряного транспорту зводяться до розробки довгострокових і короткострокових програм

розвитку повітряного транспорту, фінансування технічного розвитку і наукових досліджень, затвердження і контролю за рівнем тарифів на повітряні перевезення та ін.

Конкурентоспроможність послуг аеропорту може бути досягнена за умови повної модернізації будівель та площі аеропорту, що допоможе покращити виробничу інфраструктуру, розширити спектр надання послуг та їх якість.

Висока конкурентоспроможність послуг може бути досягнена завдяки високим професіональним якостям персоналу аеропорту та керівництва.

Підвищення рівня конкурентоспроможності послуг сприятиме покращенню іміджу аеропорту та зверненню більшої кількості авіакомпаній щодо співпраці.

Враховуючи це, науковці, уряд, економічні професори різних країн складають для себе завдання, щодо визначення та впровадження механізмів, які будуть ефективно працювати задля підвищення конкурентоспроможності міжнародних аеропортів.

Проблеми з оновленням обладнання, забезпечення додаткової логістики, сучасної надійної безпеки під час польотів та в аеропорту, співпраці з провідними компаніями у повітряній галузі стосується не тільки міжнародних компаній а й України. Наші компанії також мають приділяти увагу до найкращих підприємств, беручи у них досвід, постійно покращуючи рівень надання послуг та імідж аеропортів.

Також, беручи до уваги роботи науковців та провідних фахівців питання підвищення конкурентоспроможності міжнародних аеропортів залишається актуальним. Оскільки сформовані ними механізми, та плани подальших дій все одно вимагають практики, а саме: подальшого уточнення, формування, трансформації аеропортів, та відповідно, створення значних конкурентних переваг.

Нажаль, спираючись на порівняльний аналіз великої кількості новітніх методологічних підходів немає загальноновизнаної методології, щодо оцінки конкурентоспроможності міжнародних аеропортів, тому повинна бути



створеною система діагностичних показників конкурентоспроможності міжнародних аеропортів. Вона дозволить детально розглянути та знайти потрібні конкурентні переваги, або недоліки керівництва. Це призведе до ефективного управління, визначення стратегічних напрямів, щодо підвищення конкурентоспроможності, враховуючи стрімкий розвиток світового авіаційного ринку.

Враховуючи великий дефіцит інвестицій потрібно якомога краще вдосконалювати інфраструктуру аеропортів, поступовому та рівномірному покращенню всіх можливих ланок інфраструктури, оскільки ринок авіаперевезень постійно розширюється.

Актуальність теми випускної роботи полягає в тому, що конкурентоспроможність транспортних підприємств в ринкових умовах потребує значних змін, як в теоретичних, так і в науково-практичних поглядах, створюючи передумови для розробки нових підходів та шляхів підвищення конкурентоспроможності за допомогою пошуку та аналізу чинників, які впливають на підвищення конкурентоспроможності.

Метою випускної роботи є аналіз та шляхи підвищення й формування конкурентоспроможності Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького, шляхом детального економічного аналізу підприємства, пошуку сильних та слабких сторін, які можуть бути використані для покращення конкурентоспроможності.

Завданням випускної роботи є визначення сутності конкурентоспроможності аеропортів в ринкових умовах. Проведення детального аналізу конкурентоспроможності обраного аеропорту. Детальна оцінка конкурентних позицій на світовому ринку Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького.

Предметом дослідження є усі умови, фактори та механізми формування, які відносяться до конкурентоспроможності транспортних підприємств в ринкових умовах.

Об'єктом дослідження є процеси, щодо формування

конкурентоспроможності аеропортів, враховуючи умови глобалізації конкуренції.

У процесі дослідження використовувалися такі методи: діалектичний та абстрактно-логічний (метод, щодо обґрунтування теоретичних узагальнень і формулювання висновків); графічний (зображення статистичних та прогнозних даних); методи порівняння, системного й комплексного аналізу;

Інформаційна база дослідження складається з спеціальної літератури, наукових статей щодо проблем теорії та практики конкурентоспроможності, законодавчих актів та нормативних матеріалів, статистичних даних Держкомстату України. Важлива інформація з мережі Internet (використання тільки надійних та офіційних ресурсів) та результати власних спостережень.

Практичне значення отриманих результатів слугує в розробці чітких заходів, щодо пошуку шляхів підвищення конкурентних позицій обраного аеропорту.

Результати дослідження, можуть бути використані, та взяті за основу для підвищення конкурентоспроможності інших міжнародних аеропортів України.

Особистий внесок полягає в тому, що в роботі запропоновані власні шляхи підвищення конкурентоспроможності, а саме запропоноване створення мережі власного таксі аеропорту, чого немає в більшості конкурентів та буде сприяти підвищенню конкурентних позицій аеропорту на світовому ринку. Проведений детальний фінансовий аналіз даної пропозиції, скільки коштів потрібно щоб реалізувати даний проект та який строк окупності інвестицій, вкладених в нього.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АЕРОПОРТІВ В РИНКОВИХ УМОВАХ

### 1.1. Сутність конкурентоспроможності аеропортів

Для детального вивчення даного питання, спочатку розкриємо суть терміну «конкурентоспроможність», отже – це можливість певного об'єкта чи суб'єкта бути кращим серед конкурентів у певних конкретних умовах [1].

Що стосовно конкурентоспроможності підприємства, то вона оцінюється споживачем виходячи від положення підприємства на ринку. Воно може бути як відомим, так і невідомим. Важливо враховувати чи давно підприємство працює, яку відповідно частку ринку воно займає. Також слід зазначати, які відгуки про якість продукції, які гарантії дає відповідне підприємство, який в нього рейтинг, довіра серед інших споживачів. Підприємство є конкурентоспроможним, якщо воно може створювати, продавати або виробляти товари та послуги, за вигідними цінами та кращою якістю ніж в такій самій продукції конкурентів. Конкурентоспроможність фірми можливо оцінити лише в межах групи фірм, які належать до тої самої галузі, або якщо ці фірми випускають продукти-замінники, чи іншими словами товари субститути. Конкурентоспроможність підприємства займає провідне місце для економіки країни, оскільки при підвищенні конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку дає можливість як і збільшити експорт так і збалансувати платіжний баланс [1].

Оскільки ми розглядаємо авіаційну галузь, а саме конкурентоспроможність аеропортів, варто розкрити поняття конкурентоспроможності галузі, яка відповідно оцінюється самим споживачем з погляду пріоритетності його особистих потреб, які мають підлягати його задоволенню. Наприклад отримавши премію чи грошову винагороду, у

приватної особи, тобто споживача, одразу виникає питання, що придбати на данні гроші — це може бути автомобіль, новий одяг або путівка на відпустку в іншу країну, де потрібно вибрати вигідний та зручний переліт на літаку, обрати певну авіакомпанію тощо. Все залежить від розміру отриманої премії, саме в цей момент відбувається міжгалузєва конкуренція. Як тільки споживач ставить в пріоритет конкретну галузь, конкуренція з погляду споживача переходить у конкуренцію підприємств, а пізніше і певних товарів. У різних економічних умовах, сюди належить як і рівень доходів, так і рівень очікування, цін, тощо. Рівень конкурентоспроможності галузей буде не однаковим. Це може проявитися в першу чергу у відмінностях в попиті на певну продукцію або товарах чи послугах різноманітних галузей [1].

Саме конкурентоспроможність аеропорту є важливим фактором для оцінки рівня успішності країни в усіх видах можливої конкуренції, як у політичній та комерційній так і в економічній конкуренції.

Розвиток державної системи транспорту та повітряної системи є не тільки необхідною умовою реалізації інноваційної моделі економічного зростання країни, але й ключовим аспектом покращення якості та рівня життя населення та конкурентоспроможності економіки країни. Аеропорти, як невід'ємна складова транспортної системи є дуже важливою складовою місцевої, регіональної та національної інфраструктури. Варто зазначити, що в той самий час аеропорт це не тільки постачальник громадських послуг, діяльність якого чітко регулюється державою, а незалежний комплекс із власними амбіціями, цілями, пріоритетами та стратегією розвитку, яка спрямована на економічну ефективність та зростання.

В наші дні рівень конкуренції повітряних перевезень на ринку дуже високий, про це свідчить те, що число авіакомпаній, що конкурують доволі часто є вищим, аніж показник товарного ринку. Враховуючи це, з розвитком авіаційного ринку слід сформувати чіткі методи щодо управління авіакомпанією на ринку авіаперевезень, що буде сприяти значному підвищенню рівня її конкурентоспроможності та закріпить, та зміцнить позиції на ринку.

Конкурентоспроможність певного суб'єкта господарської діяльності спирається на визначенні конкурентоспроможності об'єкта діяльності. Суб'єктом виступає авіакомпанія, в той час об'єктом виступають послуги, які в свою чергу надає дана авіакомпанія. Звідси конкурентоспроможність суб'єкта, який досліджується характеризується насамперед споживчими властивостями об'єкта, який досліджується, а саме споживчими властивостями послуг, які надає авіакомпанія [33].

Конкурентоспроможність –це певний комплекс властивостей послуг авіакомпанії. А продукція авіакомпанії – це певний набір послуг в який входять авіаперевезення вантажів, документів та людей, однак враховуючи організаційне та матеріально-технічне забезпечення на будь якому етапі, де відбувається взаємодія авіакомпанії та клієнта. Стосовно певних факторів, що впливають на конкурентоспроможність послуг авіакомпанії то до них відносяться: безпека, регулярність, тарифна система, яка використовується та такі важливі чинники, як маршрутна мережа , розклад, престиж та ім'я авіакомпанії на ринку. Однак, рівень конкурентоспроможності послуг авіакомпанії тісно пов'язаний з даними факторами: яка мережа маршрутів , які канали продажу , на якому рівні безпека польотів та багатьох інших, що можуть змінюватися в ринкових умовах [33].

Отже, вкрай актуальним є дослідження такого питання, як економічної сутності конкурентоспроможності послуг авіакомпанії та відповідно конкурентоспроможності самої авіакомпанії. Можна сказати, що існує взаємозалежність між потребами споживачів та рівнем прибутку авіакомпанії без врахування споживчих властивостей послуг авіакомпанії, які можуть задовольнити певні потреби споживачів , очевидно, що це приведе як і до значного зменшення споживачів, так і до різкого зменшення обсягів авіаперевезень, що в свою чергу приведе до зменшення прибутку. Потрібно, щоб послуги задовольняли споживачів, оскільки тільки тоді вони будуть конкурентоспроможними, що знизить витрати авіакомпанії й у свою чергу збільшить прибуток. Детальний аналіз фахівців, щодо досягнення сучасної

економічної науки з приводу діяльності авіакомпаній на ринку демонструє, що методи які використовують авіакомпанії у боротьбі між собою є різними, це залежить від типу ринку авіаперевезень. Можна стверджувати, що комерційна політика авіакомпаній має бути відбудована враховуючи тип ринку. Ринок авіаційних перевезень - це певна сукупність запропонованих авіакомпаніями можливостей повітряного транспорту та попиту на певні послуги даного транспорту. Ринкові повітряні перевезення можуть бути світовими, регіональними та локальними ринками. Необхідно застосовувати цінові та нецінові методи конкуренції авіакомпаній, для дослідження конкурентоспроможності авіакомпанії [33].

Основною стратегічного управління та розвитку конкурентоспроможності аеропорту є розробка стратегії конкурентоспроможності. Вона включає в себе систему важливих складових щодо відновлення наземної інфраструктури, забезпечення високого рівня авіаційної безпеки, посилення логістики, оптимізація маршрутів, вдалого та раціонального переозброєння технічного характеру, тощо.

Стратегія зростання конкурентоспроможності аеропорту має включати в себе:

- чітке визначення в якому напрямі має розвиватися аеропорт, його місію, мету, основне завдання, зміст діяльності на ринку авіаційних перевезень;
- встановлену єдину для аеропорту в цілому систему пріоритетів, напрями їх реалізацій;
- основу для прийняття рішень стосовно транспортної політики;
- розробку цільових програм що стосується розвитку інфраструктурної складової;
- базу, в якій сформоване єдине бачення перспективи для розвитку аеропорту, яку роль він грає в даний момент;
- тісний контакт з усіма органами виконавчої та законодавчої влади на будь-яких рівнях, бізнесом, клієнтами, які користуються авіаційними послугами, тобто усіма верствами населення.

Можливо зазначити місію та ключові компетенції, що стосуються розвитку конкурентоспроможності аеропорту (рис. 1.1).

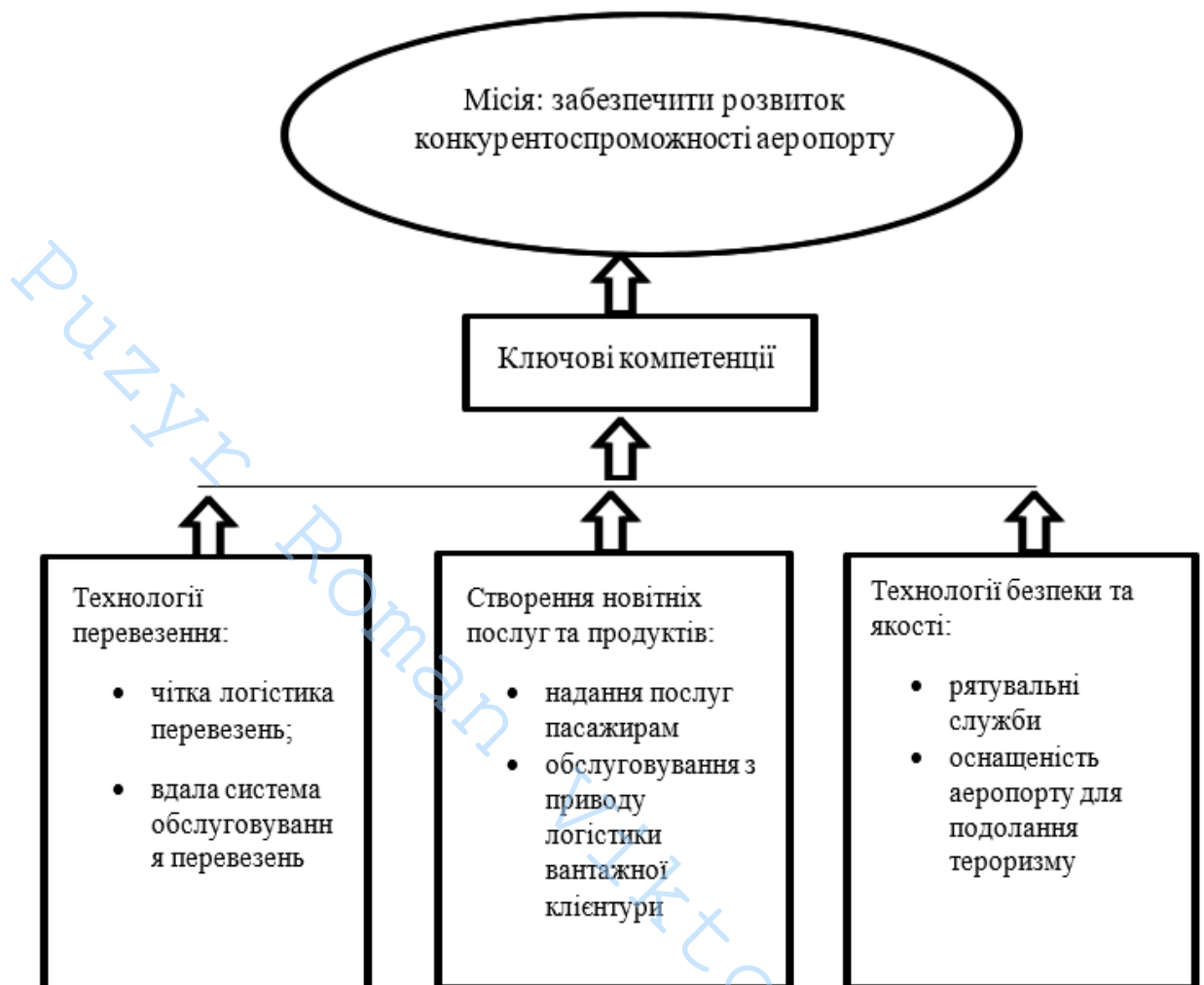


Рис. 1.1. Ключові компетенції розвитку конкурентоспроможності аеропорту

Джерело: складено автором та [33]

Світові аеропорти мають орієнтуватися на підвищення пасажиропотоку та вантажопотоку, що в свою чергу приводить до підвищення попиту на перельоти населення, реалізації транзиту різноманітних країн, і відповідну до розвитку національної економіки усіх країн світу.

Дуже важливе питання для підвищення конкурентоспроможності аеропорту постає для керівництва, а саме оцінка рівня задоволення пасажирів за

надані послуги аеропортом. Щоб чітко описати дане питання, дамо визначення поняттю «задоволеність», отже це - позитивні емоції, які супроводжують вдоволення певних потреб, задоволення від користування послугами, враховуючи очікування клієнта. Як ефективно надає послуги аеропорт, часто оцінюють через опитування пасажирів, які отримали авіаційні послуги. Саме після того як пасажир здійснив переліт, в нього відбувся контакт з працівниками аеропорту здійснюють це опитування, щоб порівняти враження клієнта від очікувань, які в нього були до відвідування аеропорту [33].

Серед основних груп клієнтів аеропорту, залежно від виду продукції є авіакомпанії, пасажирів та операторів, які обслуговують наземне авіап перевезення. Дані клієнти можуть мати різні критерії вибору аеропортів, навіть якщо вони мають схожі побажання. З цього можна зауважити, що комплекс послуг, які пропонує аеропорт обумовлюють існування великої кількості різноманітних груп споживачів. Для кожної групи існують індивідуальні побажання, бачення послуг, тобто різні параметри вибору, які в свою чергу мають детально бути проаналізовані. Потрібно чітко розуміти потреби кожної групи, адже це дозволяє визначити що необхідно зробити, щоб вдосконалити задоволення даних потреб.

Отже, безпосередньо авіакомпанія впливає на конкурентний рівень аеропорту серед міжнародних авіаційних перевезень. Проаналізувавши джерела, ми можемо структурувати основні критерії конкурентоспроможності продукції аеропорту, які в свою чергу чітко впливають на її вибір пасажирами, та відповідно авіакомпаніями (табл. 1.1).

Продукція, яку може надавати аеропорт, як і будь-яка інша продукція повинна задовольняти споживача, відповідати його побажанням як в вартісних, так і в якісних характеристиках, які в свою чергу визначають її конкурентоспроможність. Аеропорт повинен надавати своїм клієнтам продукцію у вигляді якісного комплексу послуг, які мають мати інфраструктурні та експлуатаційні характеристики.



Таблиця 1.1

## Головні критерії вибору аеропортів серед пасажирів та авіакомпаній

| Вибір авіакомпанії  | Вибір пасажирів  |
|---|--|
| Потенціал цільового ринку з перевезень спираючись на виконання рейсів аеропорту, а також глибина та ширина даного ринку | Гнучкість та зручність встановленого розкладу  |
| Наявність вільних слотів в певні часові проміжки  | Доступні перевезення, за допустимими цінами  |
| Присутність прямих конкурентів на ринку   | Достатня кількість різноманітних маршрутів   |
| Можливість забезпечення трансферних стиковок  | Зручність розташування аеропорту, його доступність з міста   |
| Мережа маршрутів компанії має бути максимально сумісна  | Рівень безпеки, ім'я та статус аеропорту. Його імідж та надійність.                                |
| Все що стосується ставок і зборів, починаючи від наземного обслуговування, зльоту-пасадки і закінчуючи паливом і т.д.   | Швидкість, оперативність та якість наземного обслуговування  |
| Швидкий доступ та наявність центрів ТО ПС   | Доступна ціна на паркінг в самому аеропорті  |
| Вдалиий маркетинговий хід, підтримка.   | Помірна ціна доставки до аеропорту   |
| Високий рівень модернізації інфраструктури аеропорту, як для авіакомпаній, так і для пасажирів.                         | Високий рівень надання неавіаційний послуг, тобто велика кількість та якість сервісу у ресторанах. |

Джерело: складено автором та [33]

Як і будь-яка інша продукція, продукція аеропорту надається різноманітним категоріям клієнтів, в той час як, їх вимоги мають дуже значні відмінності. Наведено відмінності у мовах вибору аеропортних комплексів між регулярними та бюджетними авіакомпаніями (табл. 1.2) [38].

Варто вказати, що дуже важливу роль у конкурентоспроможності аеропорту грає його місце розташування. Необхідно, щоб аеропорт:

- мав зручне географічне розташування ( як континентально, так і всередині держави) та мав значний транзитний потенціал;
- був віддалений від мегаполісу, мав можливість розширення, в подальшому для створення більшої кількості посадкових ліній, тощо;
- обов'язково мав зручні під'їзні шляхи.

Таблиця 1.2

Відмінності умов вибору аеропортових комплексів між регулярними та бюджетними авіакомпаніями.

|   |   |
|---|---|
| Регулярні (мережеві) авіакомпанії                                       | Низьковитратні(бюджетні) авіакомпанії   |
| Зручне розташування, близька відстань до міста                          | Невдале розташування, віддаленість від міста  |
| Дуже інтенсивне виконання рейсів  | Мала інтенсивність виконання рейсів   |
| Великий розмах мережі маршрутів аеропорту                               | Обмежений розмах маршрутів аеропорту  |
| Дуже малий час до трансферу   | Значна обмеженість трансферних перевезень.  |
| Ставки та збори аеропорту є стандартними                                | Ставки та збори аеропорту є дисконтними   |
| Різноманітність магазинів, та великий вибір пунктів харчування          | Неавіаційні послуги дуже обмежені, мала кількість як магазинів, так і пунктів харчування, тощо. |
| Велика кількість різноманітного обладнання для наземного обслуговування | Можлива відсутність певних типів обладнання для наземного обслуговування                        |

Джерело: складено автором та [38]

Має відбуватися постійне просування на ринку, тобто мають бути впроваджені інструменти для підтримки існуючою високої конкуренції, а саме:

- створення програм, які будуть індивідуальними потребами компанії, а саме пристосування різноманітних елементів аеродромної, вантажної та пасажирської інфраструктури ,відповідно до потреб та специфічного виду діяльності авіакомпанії;

- створення програм, які будуть стосуватися пасажирів. Постійне проведення опитувань, зручний доступ до інформації через офіційні сторінки в Інтернеті. Високий рівень надання послуг, які не пов'язані з авіацією, тобто високий рівень обслуговування в ресторанах, великий асортимент якісних товарів в магазинах, зручні паркінги з вільними місцями;

- розвиток іміджу аеропорту. Особливо актуальний інструмент для підтримки конкуренції, який побудований на рекламі в Інтернеті, через різні сайти, орендована продукція, з власними логотипами, участь у різного виду конкурсах, отримання дипломів, підвищення рейтингу [38].

Усі зазначені вище методи необхідні, щоб клієнт був лояльним та орієнтованим отримати послуги в аеропорті. Використання даних інструментів

є дуже для практичного управління над конкурентоспроможністю аеропорту та задня виявлення нових можливостей для розвитку та розширення бізнесу. Лише надаючи послуги високого рівня якості, постійно розвиваючи їх, оновлюючи обладнання, розширюючи межі ведення бізнесу аеропорт може втримувати свої позиції та забезпечувати провідну роль в конкурентному середовищі.

## **1.2. Підходи до оцінки конкурентоспроможності аеропортів**

Для детального розкриття цього питання розглянемо підходи до дослідження підприємства в цілому.

Сучасні умови функціонування підприємств роблять процес оцінки конкурентоспроможності підприємства самостійною сферою, де проводяться певні аналітичні роботи. Його результати використовуються як інформаційна база для прийняття управлінських рішень з певних стратегічних питань, при підготовці інноваційної, технічної та товарної політики. Також, як у формуванні певного механізму управління конкурентоспроможністю, так і в підтримці та поліпшенні конкурентних позицій підприємства щодо певного ринку [13].

У наш час дуже важливо оцінити конкурентоспроможність для успішного функціонування будь-якого підприємства. Це процес, який допомагає виявити слабкі та сильні сторони підприємства та надає можливість максимізувати його результативність, виявити слабкі сторони та водночас сильні сторони та можливості. Оцінка конкурентоспроможності будь-якого підприємства, безумовно, є найпопулярнішим критерієм здійснення зовнішньоекономічної діяльності та, відповідно, доступу до зовнішніх ринків.

Наукові публікації та основні наукові праці постійно розглядають питання оцінки конкурентоспроможності. Однак навіть зараз не створено унікального методу оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств.

Основною метою оцінки конкурентоспроможності компанії є виявлення та оцінка певних факторів, що, в свою чергу, впливатиме на можливості споживачів увійти в суспільство та їх продукцію, в свою чергу дасть їм змогу конкурувати

та отримувати перемогу над іншими. Конкурентоспроможність підприємства варто оцінювати через порівняння результатів умов, певних ресурсів та роботою з конкретною групою підприємств, які були визначені конкурентами.

Аналіз конкуренції базується на виявленні конкретних можливостей чи загроз та виявленні стратегічної невизначеності, яка може виникнути внаслідок ринкової конкуренції. Тому аналіз варто розпочинати з визначення основних та потенційних конкурентів, а потім провести більш глибокий та поглиблений аналіз та дослідження всіх нюансів їхньої діяльності, тобто їх місії, конкретних цілей та стратегій, а також розглянути сильні та слабкі сторони .

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими показниками, як економічний потенціал, який може включати: певні активи, основний капітал, збут, прибуток та рентабельність; потенціал збуту, обсяг, наявність запасів, відповідний рівень автоматизації та репутацію компанії, повинен виконувати договірні зобов'язання, фінансовий стан (платоспроможність, хороша кредитна історія тощо);

Важливим методом оцінки є дослідження конкурентоспроможності, створене та розроблене М. Портером. Він базується на теорії конкурентних переваг. Згідно з його теорією, конкурентна перевага - це характеристики товарів чи торгових марок з певними характеристиками, і існує багато відмінностей у розвитку та діяльності компанії порівняно з іншими подібними компаніями. Все це забезпечує успіх гри. Для формування певної конкурентної переваги підприємство повинно звернути увагу на принцип складності, тобто. Необхідно звернути увагу на ці пільги, які допоможуть розглянути всі сфери господарської та адміністративної діяльності компанії.

До методів, які часто використовуються на практиці "якісної" діагностики щодо конкурентоспроможності бізнесу, належать: SWOT, SNW та PEST-аналізи. Що стосовно SWOT-аналізу, то за допомогою експертних методів він дозволяє аналізувати зовнішні фактори навколишнього середовища та внутрішні фактори середовища компанії, тобто всебічно розглядати певні переваги, недоліки тощо.

Після ретельного дослідження впливу конкретних факторів на діяльність компанії цей метод зазвичай узагальнюються в таблиці [13].

Одним із найвідоміших методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, який спирається на теорію ефективної конкуренції. В даній теорії зазначається, що найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, яке найкращим чином організовує роботу всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів або ресурсів фірми. Оцінка ефективного функціонування кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі цього методу покладено оцінку 4-х груп показників або критеріїв конкурентоспроможності (табл. 1.3).

До першої групи належать показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічну ефективність, раціональну роботу основних фондів, передову технологію виробництва та організацію робіт.

Друга група характеризує ефективність управління оборотними коштами, незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, платоспроможність компанії та можливість її стабільного розвитку в майбутньому (рівень автономності, рівень платоспроможності, абсолютний рівень ліквідності), оборот оборотних коштів ставка).

Третя група включає показники, які вимірюють ефективність управління та стимулювання збуту на ринку за допомогою реклами та стимулів (прибутковість продажів, затримки готової продукції, використання потужності, ефективність реклами та просування).

До четвертої групи належать показники конкурентоспроможності послуг (якість послуг та ціна).

Один із найбільш часто використовуваних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств базується на теорії ефективної конкуренції. Він зазначив, що найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, які можуть ефективно організувати роботу. Розрахувавши результати діяльності компанії, її фінансовий стан та ефективність збутової організації, ви можете визначити конкурентоспроможність організації.

Таблиця 1.3

## Показники конкурентоспроможності та їх розрахунок

| №   | Показники конкурентоспроможності                             | Формула  |
|---|--|--|
| 1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД) |  |  |
| 1   | Показник витрат на одиницю продукції                         | Валові витрати / Об'єм випуску продукції                                     |
| 2   | Фондовіддача   | Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів |
| 3   | Рентабельність товару  | Прибуток від реалізації/ Повна собівартість продукції                        |
| 4   | Показник продуктивності праці                                | Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників           |
| 2. Фінансове положення підприємства (ФП)                          |  |  |
| 5   | Коефіцієнт автономії   | Власний капітал / Баланс   |
| 6   | Коефіцієнт платоспроможності                                 | Власний капітал / Загальні зобов'язання                                      |
| 7   | Коефіцієнт абсолютної ліквідності                            | Грошові активи/Поточні зобов'язання  |
| 8   | Коефіцієнт оборотності обігових коштів                       | Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.  |
| 3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)       |  |  |
| 9   | Рентабельність продаж  | Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу                              |
| 10  | Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією                  | Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу                               |
| 11  | Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей                   | Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.                               |
| 12  | Коефіцієнт ефективності реклами а засобів стимулювання збуту | Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації    |
| 4. Конкурентоспроможність послуги (КТ)                            |  |  |
| 13  | Якість товару  | Комплексний метод оцінки   |

Показник розраховується на основі фактичних даних та можливих розрахункових залишків. Після розрахунку зазначених показників їх потрібно перетворити у відносні розміри, тобто. Оцінка, необхідна для їх порівняння з ключовими показниками, тобто. І значення попереднього періоду. Для перетворення вказівника в точку потрібно використовувати 15-бальну шкалу, оскільки значення «5 балів» - це вказівник, який значно гірший за базовий; «10 балів» - на базовому рівні; «15 балів» - значення показника, вище базового. Цей метод має очевидні переваги і придатний для використання при вивченні конкурентоспроможності компанії, оскільки охоплює основні напрямки діяльності організації.

Тому, як і кількісні, так і якісні методи використовуються задля оцінки певного рівня конкурентоспроможності, які досягнуті у світовій та вітчизняній практиці. Не менш важливим є метод оцінки конкурентоспроможності компанії, який базується на основі теорії конкурентних переваг М. Портера та маркетингової стратегії, заснованої на оцінці конкурентоспроможності продукції компанії.

Що стосується методу судження про конкурентоспроможність аеропорту, він поділяється на дві частини:

- метод вибору факторів, що визначають конкурентоспроможність;
- вибір аналізу даних та методи факторів, що впливають на конкурентоспроможність аеропорту.

Аналізуючи літературу, ми можемо з'ясувати п'ять основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність аеропортів. До них належать: певні послуги аеропорту та їх доступність, потенціал розширення аеропорту та аеропортові збори, а також географічні фактори.

Для ефективної діяльності міжнародний аеропорт або авіакомпанія повинні вибрати чітку форму взаємодії, яка, в свою чергу, базується на взаємних мотивах та стимулах й стратегічних цілях взаємодії.

Беручи до уваги особливості конкретних сфер спільної взаємодії, для реалізації та просування заходів та інноваційних проектів, які, в свою чергу,

дозволяють авіатранспортним компаніям розвивати цільові сфери та послуги з важливими ринковими потребами, необхідний метод взаємодії із затратами та результати. Вони можуть бути виражені набором кількісних та якісних стратегічних показників.

При оцінці конкретних критеріїв підприємство, а саме аеропорт або авіакомпанія, приймає детальні рішення щодо відповідної взаємодії між стратегічним плануванням та постановкою цілей.

Стратегічний вибір аеропортів та авіакомпаній вимагає відповідного методу оцінки потенціалу та результатів стратегічної взаємодії між аеропортами та авіакомпаніями на основі їх загальних стратегічних цілей. Вони дозволять включати взаємодіючі фактори та певний потенціал поточного місцезнаходження, а також взаємодіючі зовнішні стратегічні орієнтири. Ці фактори можуть визначити майбутній рівень ефективності авіатранспортних компаній.

Існують деякі альтернативні методи оцінки операційної ефективності авіатранспортних компаній, певні методи оцінки стратегічного потенціалу компаній, регіонів та галузей, а також методи корпоративного просторового аналізу. Однак більшість із цих методів не можуть ефективно функціонувати. Крім того, стандартні методи навіть не можуть враховувати конкретні умови повітряного транспорту, його характеристики при формуванні показників ефективності та ефективне використання ресурсів та ресурсів. Слід зазначити, що для розгляду та опису потенціалу та результатів стратегічної взаємодії між аеропортами та авіакомпаніями не можна використовувати набір стандартних методів та методик, для цього встановлюються певні характеристики та параметри.

Отже, беручи до уваги інформацію, проаналізовану вище, ми можемо визначити основні принципи стратегічної взаємодії між аеропортами та авіакомпаніями:

1. Принцип забезпечення зростання потенційних та стратегічних результатів взаємодії між аеропортами та авіакомпаніями. Даний принцип вказує



, що авіатранспортним компаніям слід вибрати спільну сферу впровадження, яка може максимізувати потенціал для взаємодії.

2. Принцип досягнення результатів та взаємовигідних взаємовідносин. Цей принцип описує результати проекту, отримані інвесторами, які повинні перевищувати обсяг інвестицій.

Слід зазначити, що результати взаємодії аеропорту та авіакомпанії повинні включати:

- створення лише позитивних результатів та економічних й соціальних наслідків для всіх сторін, які взаємодіють між собою. Це призводить до збільшення ефективності продажів та збільшення доходу. Необхідно покращити велику кількість показників, включаючи технологію та операції;

- результат взаємодії повинен бути отриманий, а збільшення пасажиропотоку має сприяти покращенню іміджу та ділової діяльності. Варто створити базу розвитку для сфери послуг, що не стосуються авіації;

- отриманні соціального ефекту, включаючи зростання зайнятості, різке падіння рівня безробіття, тоді як заробітна плата повинна стрімко зростати, а населення повинно користуватися більшою мірою повітряними перевезеннями;

- у міру збільшення підприємницької діяльності повинен збільшуватися бюджет, тобто збільшуватися податкові надходження;

- з огляду на появу сучасного обладнання та технологій, інноваційна діяльність у регіоні повинна зростати.

3. Принцип всебічної оцінки результатів стратегічної взаємодії аеропортів та авіакомпаній. Однак при розгляді результатів спільного прийняття рішень та планування слід враховувати результати взаємодії.

4. Принципи обліку короткострокових обмежень у взаємодії між підприємствами та авіакомпаніями. При формуванні оцінки потенціалу стратегічної взаємодії слід враховувати наявні короткострокові рамки впливу: негайний, короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий вплив.

5. Принцип різниці для оцінки ефективності стратегічної взаємодії між аеропортами та авіакомпаніями. В ньому зазначено, що під час спільного

прийняття рішень щодо формування стратегії необхідно звертати увагу на різницю в результатах та результатах оцінки. Варто зазначити, що різноманітність цих інтересів може спричинити різне ставлення до методів досягнення стратегічних цілей. З огляду на це, слід провести попередню оцінку потенціалу кожної сторони для стратегічного залучення.

6. Принцип врахування зовнішніх факторів під час формування певних стратегічних рішень. В ньому стверджується, що вони по-різному впливають на авіаційні транспортні компанії, і авіатранспортні компанії взаємодіють у різних сферах СВ. Тільки після попередньої оцінки результатів та можливого потенціалу може бути прийнято стратегічне рішення та певні дії в будь-якій галузі стратегічної взаємодії, що повинно враховувати вплив факторів навколишнього середовища.

7. Принципи доступності ресурсів. В ньому сказано, що в процесі інтерактивного впровадження різних галузей СВ аеропортові компанії та авіакомпанії оптимізують постачання ресурсів для відповідних стратегічних рішень та дій за умови обмежених ресурсів.

8. Принцип добровільного приєднання до поля стратегічного співробітництва. Ця сфера визначає існування механізму реалізації СВ.

9. Принцип відповідальності перед певними угодами. Цей принцип включає юридичну інтеграцію змісту та існування механізму стратегічної співпраці, що базується на двосторонніх документах.

10. Принцип згода на компроміс. Він базується на спільних стратегічних рішеннях, які в свою чергу можуть забезпечити врахування та узгодження інтересів іншої сторони. Принцип стверджує, що лише компроміс допомагає вирішити стратегічні цілі та завдання.

Слід зазначити, що вищезазначені принципи є лише основними принципами оцінки авіатранспортних компаній і можуть бути доповнені багатьма іншими принципами. Крім того, дуже важливо впровадити взаємну узгодженість цих принципів оцінки здібностей та відповідних інтерактивних результатів [41].

### 1.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності аеропортів

Для детального розкриття даного питання, дослідимо шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в цілому.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно виявити, продемонструвати та класифікувати певні фактори з резервами. З огляду на ступінь залежності підприємства всі фактори можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають умови інвестування в конкретні галузі та регіони чи країни; тенденції технологічного розвитку; відповідні рівні конкуренції; забезпечення достатніми ресурсами тощо. Що стосується внутрішніх факторів, то до них належать: постійне оновлення обладнання, впровадження передових технологій, створення ефективних економічних стимулів, поліпшення умов праці та створення комфортної системи праці для робітників, формування зони вільної конкуренції для їх діяльності. Усі вони можуть контролюватися на підприємстві, у структурних підрозділах або на робочих місцях працівників [12].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства повинно проходити через довготривалий послідовний процес. В цьому процесі дослідження та впровадження управлінського прийняття рішень, що охоплює всі сфери його роботи, здійснюється поступово з урахуванням довгострокової стратегії розвитку вибраний [32].

Організаційні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств [24]:

- встановити пріоритети між продуктами;
- розглянути чіткі вимоги споживачів та змінити якість продукції та технічні параметри в процесі, коли це необхідно для адаптації до цих вимог;
- виконати аналіз продукту, порівнюючи його з альтернативами та визначити переваги обраного продукту;
- порівняти продукцію, щоб з'ясувати недоліки подібної продукції, виробленої конкурентами;

- вивчити загальну діяльність конкурентів та їх діяльність щодо вдосконалення подібних товарів;

- дослідити, виконати пошук та виявити цінові фактори для підвищення конкурентоспроможності продукції;

Узагальнюючи методи підвищення конкурентоспроможності підприємств та заходи, щодо збільшення частки ринку конкретних підприємств, ми можемо знайти найбільш ефективні та загальнозживані методи, а саме:

- випуск нового продукту;
- ціна виготовлених товарів або послуг, що надаються, повинна бути знижена;

- потрібно збільшити використання різних рекламних заходів

- товари повинні продаватися через якомога більше посередників.

Однак, враховуючи сьогоденні швидкі економічні зміни, слід враховувати фактори, що забезпечують стійку конкурентну перевагу. Впровадження інновацій є найосновнішим та найефективнішим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. На основі відомого австрійського та американського економіста Й. Шумпетера існує 5 основних видів інновацій, а саме [37 с. 158-159]:

- інновації, результати яких - створення нових продуктів. У порівнянні з існуючими, вони повинні мати кращу якість та функції;

- новий спосіб комерційного використання продукції, тоді як технологія виробництва залишається майже незмінною;

- промисловість виходить на нові ринки, включаючи існуючі та новостворені;

- використовується лише нова сировина та напівфабрикати;

- зміни в певних організаційних та інституційних формах.

Враховуючи вищезазначену інформацію, можна сказати, що конкурентоспроможність компанії на обраному товарному ринку неминуче залежатиме від поєднання інновацій, конкурентоспроможності товару та

економічних ресурсів, створених та прийнятих в процесі діяльності компанії, маючи, таким чином, значну конкурентну перевагу.

Отже, забезпечення певного рівня значної конкурентоспроможності означає, що всі наявні у компанії ресурси є більш продуктивними, ніж у конкурентів на інших ринках, що призводить до збільшення прибутку. Це дозволяє компанії зайняти важливу позицію на ринку товарів і послуг та задовольнити попит споживачів на її продукцію.

Що стосовно авіаційних підприємств, то задля досягнення цілей щодо підвищення конкурентоспроможності та реалізації стратегії розвитку світові аеропорти мають реалізувати такі пріоритети:

I. Політика якості послуг, яка, в свою чергу, має забезпечувати:

- відповідність послуг, яка надає аеропорт, відповідно до сучасних вимог авіатранспортного ринку;
- технологічний рівень має бути на високому рівні;
- безпеку авіаперевезень має постійно підтримуватися та відповідати усім нормативним вимогам;
- постійний розвиток та комплексність усіх видів послуг, яка надаються;
- бізнес-процеси технологічного комплексу мають бути чітко прописані, як і конкретні технології;
- здатність персоналу використовувати технологічний комплекс.

II. Політика, щодо покращень якості інформаційного обслуговування, яка в свою чергу, включає в себе розробку та прийняття певних інформаційних технологій:

- присутність чіткого управлінського обліку;
- наявність і доступність довідкової служби з використанням сучасних технологій;
- система документообігу згідно стандартів ISO 9002.

III. Політика, щодо підтримки якості праці:

- мотиваційна оплата праці. Вона спрямована на покращення якості;

- стрімкий кар'єрний ріст, який спрямований на працівників, що освоюють нові технології, а саме покращення їх умов праці, спираючись на якість виконаної роботи;
- виділення певного завдання кожному працівнику, надані чіткі інструкції, мету до виконання роботи, посадову інструкцію, технологію, тощо;
- впровадження курсів підвищення кваліфікації, впровадження професійної підготовки;
- гідна оплата праці, відповідно до виконаної роботи.[41]

Що стосовно розвитку аеропортів, то він неможливий без детального аналізу стану та перспектив розвитку паливного забезпечення, оскільки саме воно є найважливішим елементом аеропортової інфраструктури. Оскільки в зараз дуже актуальна проблема монополії паливно-заправних комплексів, аеропорти дуже страждають від цього, через штучно завищенні ціни на паливо. Враховуючи постійний ріст палива, аеропорти вимушені відповідно підвищувати вартість на пасажирські і вантажні перевезення, тим самим втрачають певну частку своїх клієнтів, оскільки пасажиропотік стає меншим. Відповідно економічний стан аеропортів на пряму залежить від паливної складової, та її коливань цін на ринку.

Отже, задля досягнення цілей з приводу конкурентоспроможності аеропорти мають реалізовувати принципи управління, які мають бути орієнтовані на стратегію (рис. 1.2).

Варто зазначити, що для досягнення найбільшого рівня конкурентоспроможності, варто звернути увагу на програму розвитку аеропортів ІСАО, яка спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності, та має передбачати наступні заходи[30]:

1. Покращення технології управління авіаперевезеннями для вдосконалення обслуговування пасажирів та клієнтів з вантажних перевезень в галузі повітряного транспорту, шляхом підвищення рівня ефективності управління авіаперевезеннями. Впровадження даного завдання можливе через комплексний підхід до автоматизації виробничих процесів з обслуговування

пасажирів, а саме надання послуг клієнтам та запуск новітніх інформаційних технологій.



Рис.1.2. Принципи управління, що орієнтовані на стратегію

Джерело: складено автором та [41]

2. Розвиток об'єктів наземної авіатранспортної інфраструктури, задля розвитку транспортної системи країни в цілому. До цього належить покращення повітряних суден, впровадження реконструкції смуг з яких злітають та роблять посадку літаки, вдосконалення усіх наявних потужностей об'єктів для комфортного та швидкого транспортного обслуговування. Основною метою цих впроваджень є задоволення попиту клієнтів та господарюючих суб'єктів на авіаперевезення, однак для цього необхідно створити :

- базову мережу аеропортів державного значення, враховуючи великі

вузли для пересадок та регіональні аеропорти;

- розширення, перебудова та новітнє переозброєння з технічної точки зору об'єктів наземної інфраструктури в аеропортах, задля можливості здійснювати перевезення на новітніх, комфортних літаках. Не варто забувати про наземну техніку, вона має відповідати також усім сучасним технологіям, має бути нових типів, задля комфортного обслуговування пасажирів, клієнтів з відправки та одержання вантажів;

- залучення держави, її коштів та засобів для розвитку об'єктів наземної інфраструктури аеропортів, необхідне покращення ефективності управління майном, яке перебуває у державній власності.

3. Безпека авіатранспортної системи. Безпеки польотів має відповідати усім світовим стандартам. Оскільки при перельотах безпека відіграє надважливе значення, мають бути забезпечені усі заходи щодо захисту роботи цивільної авіації від проявів тероризму в повітряному транспорті. Мають бути розроблені заходи, щодо захищеності цивільної авіації з приводу незаконного втручання в їх діяльність, відповідно для цього потрібно забезпечити:

- забезпечення безпечного функціонування цивільної авіації, шляхом постійних постачань потрібного устаткування, побудови та відновлення об'єктів, які забезпечують надійність польотів та авіаційну безпеку;

- курси підвищення кваліфікацій чи підготовка льотного й технічного персоналу для повітряного транспорту.

4. Нормативно-правове забезпечення цивільної авіації. Цей захід вкрай потрібен для впровадження завдань щодо державної транспортної політики. Він включає в себе підготовку певних нормативно-правових актів, які необхідні задля забезпечення ефективного функціонування у межах цивільної авіації. Світові аеропорти можуть досягти найвищий рівень конкурентоспроможності через з проведення законодавчого оформлення певних стандартів фінансування, щодо розвитку виробничої інфраструктури.

Нажаль, в багатьох країнах світу нормативно-правова база, яка відповідає за регулювання аеропортової діяльності не відповідає до вимог



міжнаціональних повітряних права та до вимог ІСАО й ІАТА. Щоб подолати цю проблему необхідне видання окремих законів та державних авіаційних правил. Також у допомогу до вирішення даної проблеми можуть бути певні важливі зміни, як у законодавчі, так і у інші нормативно - правові документи.

Дуже важливими умовами, щодо вдосконалення нормативної правової бази, яка займається регулюванням діяльності цивільної авіації загалом, є:

- необхідне державне фінансування;
- кодифікація;
- детальне проведення роботи юридичними службами авіаційних підприємств ;
- залучення юридичних для роботи над проектами нових нормативно-правових актів.

Розвиток аеропортів має відбуватися не тільки за рахунок державних засобів, але й приватних. Враховуючи це, останнім часом дуже актуальні питання, щодо роботи над проектами державно-приватного партнерства [39].

В першу чергу дамо визначення даному поняті враховуючи сучасні трактування, отже державно-приватне партнерство – організаційний, налагоджений процес між державою та бізнесом, метою якого є реалізація національних і міжнародних, великих та малих однак постійно дуже важливих для суспільства проектів розглядаючи великий спектр діяльності, а саме: від розвитку дуже важливих галузей й науково-дослідних робіт до забезпечення, щодо надання послуг суспільству. Варто зазначити, що дуже часто така співпраця діє на тимчасовій основі , оскільки створюється на короткостроковий період задля здійснення чітко прописаного проекту, та відповідно, закінчується після його закінчення. Державно-приватне партнерство дуже різноманітне. В першу чергу це різноманітні контракти між державою та приватними компаніям щодо виконання певних робіт або надання послуг для суспільства , поставки продукції для державних потреб, тощо.

Одним з найважливіших аспектів державно-приватного партнерства є надання можливості приватному сектору брати участь у відновленні

інфраструктури та наданні державних послуг, залучаючи таким чином більше ресурсів, досвіду та управлінських навичок, яких державний сектор не може придбати. Механізм співпраці між державно-приватним сектором полягає в тому, що приватні компанії використовують державні кошти для надання певних громадських послуг. Досвід економічно розвинених країн та країн, що розвиваються, та вирішення складних проблем відновлення національної економіки в несприятливих умовах переконливо доводить, що проекти державно-приватного партнерства можуть залучити приватний капітал для участі в інфраструктурних проектах у короткостроковій перспективі.

Державно-приватне партнерство активно працює над інфраструктурою повітряного транспорту, майже в усіх світових аеропортах. В реалізації даних проектів дуже значну роль грають великі міжнародні банки, такі як : Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та багато інших, вони мають величезний досвід щодо реалізації подібних проектів.

Існує різноманітна кількість варіантів, щодо розвитку виробничої інфраструктури аеропортів через співпрацю державно-приватного партнерства, основні 3 стратегічні варіанти, які часто використовуються та є найбільш дієвими наведено у табл. 1.4.

Отже, на основі досліджень, яку біли проведені вище, можна визначити основні пункти, щодо підвищення конкурентоспроможності аеропортів авіатранспортних послуг:

1. Покращити рівень пропускної здатності авіатранспортної інфраструктури з точки зору технічного оснащення міжнародних аеропортів, які в свою чергу обслуговують пасажирів та перевозять вантажі, до найкращих світових стандартів. Відповідно це буде слугувати ефективній реалізації транзитного потенціалу країни. Однак, не варто забувати про авіаційні безпеку.

2. Враховувати та не забувати про механізм державно-приватного партнерства, а саме співпрацю між державою й бізнесом, задля приведення інвесторів в авіаційну галузь, та для підвищення раціональності використання державних засобів фінансування.

Таблиця 1.4

Варіанти щодо розвитку аеропортів через співпрацю державно-приватного партнерства

| Стратегічні варіанти      | Варіант 1  | Варіант 2  | Варіант 3   |
|---------------------------|--|--|---|
| Розподіл обов'язків       | Держава залишає собі функції володіння/інвестування, однак передає усі функції з управління аеропортам | Держава зберігає для себе функції володіння аеропортами, однак передає функцію інвестування та управління  | Функції щодо володіння, експлуатації та інвестування передаються до приватного сектору  |
| Володіння                 | Держава  | Держава  | Приватний сектор  |
| Інвестування/фінансування | Держава  | Приватний сектор   | Приватний сектор  |
| Управління/експлуатація   | Приватний сектор   | Приватний сектор   | Приватний сектор  |
| Світовий досвід           | Аеропорти Кот-д'Івуара, Петербурзький міжнародний аеропорт;  | Афінський міжнародний аеропорт; Система аеропортів Болівії «Аргуро Мерино» (Сантьяго); Система аеропортів Аргентини; Міжнародний термінал ім. Д.Ф. Кеннеді | Британське управління аеропортів; Белфастський міжнародний аеропорт; Копенгагенське управління аеропортів (частково); Віденське управління аеропортів (частково). |

Джерело:[40]

3. Покращити транспортні технології, розбудовуючи зручну та ефективну логістичну мережу.

4. Покращувати транспортне обслуговування, шляхом залучення максимально можливої кількості авіакомпаній, та відповідно, усіх

учасників авіаційного ринку. Це призведе до ефективної політики тарифів та покращення маршрутної мережі, шляхом її розширення.

5. Приділити особливу увагу, щодо розвитку неавіаційної діяльності, шляхом виділення певних видів діяльності в незалежні бізнеси, після чого вдало об'єднати їх у холдинг.

6. Через злагоджену систему управлінського обліку створити прозорість та надійність бізнесу для приватних інвесторів. Це можливо зробити також шляхом підвищення рентабельності діяльності, за допомогою використання таких механізмів, як бюджетування та контролінг [40].

ROMAN VIKTOROVICH

## Висновок до першого розділу

Описавши сутність конкурентоспроможності аеропортів, підходів до їх оцінки та шляхів підвищення можна зробити висновок, що дані питання вкрай важливі й актуальні та потребують детального вивчення.

Надаючи професійні послуги високого рівня якості, постійно розвиваючи їх, оновлюючи обладнання, розширюючи межі ведення бізнесу аеропорт може втримувати свої позиції та забезпечувати провідну роль в конкурентному середовищі.

Виділяють п'ять основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність аеропортів. До них належать: певні послуги аеропорту та їх доступність, потенціал розширення аеропорту та аеропортові збори, а також географічні фактори.

Також існують певні принципи стратегічної взаємодії між аеропортами та авіакомпаніями. Вони є основою для оцінки авіатранспортних компаній та можуть бути доповнені багатьма іншими принципами. Крім того, дуже важливо впровадити взаємну узгодженість цих принципів оцінки здібностей та відповідних інтерактивних результатів.

Задля досягнення цілей щодо підвищення конкурентоспроможності авіаційних підприємств та реалізації стратегії розвитку аеропорти мають реалізувати велику кількість пріоритетів. Проводити детальний аналіз стану та перспектив розвитку паливного забезпечення, оскільки саме воно є найважливішим елементом аеропортової інфраструктури.

Програма розвитку аеропортів ІКАО, яка спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності передбачає велику кількість заходів, які мають обов'язково виконуватися.

Розвиток аеропортів повинен здійснюватися, як за рахунок державних, так і приватних засобів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

#### 2.1. Загальна характеристика ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Об'єктом дослідження даної випускної роботи виступає Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького - найбільше летовище у Західній Україні за пасажиропотоком та маршрутною мережею, розташоване на відстані 6 км від центру міста на південь. Маршрутна мережа Аеропорту складається з 32 напрямків (30 міжнародні та 2 внутрішні) [16]. Загальна інформація про підприємство наведена у вигляді табл. 2.1.:

Таблиця 2.1

Загальна інформація про об'єкт дослідження

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Повна назва             | Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького |
| Скорочена назва         | ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»                                       |
| Форма власності         | Державна  |
| Місце розташування      | 79000, м. Львів, Аеропорт   |
| Напрямок господарювання | 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту                       |

Джерело: складено автором на основі [26]

Першим місцем летовища у Львові (з 1914 р.) була Левандівка. Саме 5 вересня 1922 року провели перший плановий цивільний рейс за маршрутом Гданськ-Варшава-Львів.

«Аеро Lloyd» - перша авіакомпанія, яка почала працювати з аеропортом. Перший літак, німецький "Юнкер", міг перевезти 4 пасажирів, пізніше авіакомпанія придбала голландський "Фоккер", який перевозив 8-10 пасажирів.

У період з 1925 по 1939 рік на будівництво аеропорту та його розширення було виділено загалом 12 мільйонів злотих з державного бюджету.

До кінця 50-х років через Львів проходило багато міжнародних маршрутів, серед яких: Москва - Відень, Москва - Прага, Москва – Бухарест та багато інших. Однак, коли на початку 1960-х років цивільна авіація почала використовувати реактивні та турбогвинтові аеропорти, аеропорт «Львів» був вимушений припинити надання послуг міжнародним авіакомпаніям.

З вересня 1990 року в аеропорту діяла загальносоюзна інформаційна система розкладів «Сирена 2». Вона дозволяла синхронізувати всі розклади між основними радянськими аеропортами. Пульти «Сирени 2» в УРСР також були у Дніпрі, Києві, Одесі та Сімферополі.

Після розпаду Радянського Союзу кількість перевезень дуже зменшилася, однак, аеропорт відновив свій міжнародний статус. Готуючись до саміту у Львові, де приймали участь глави держав Центральної та Східної Європи у 1999 році аеропорт був капітально відремонтований.

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» - державне підприємство, удостоєне звання «Кращий аеропорт СНД» у 2013 році. Аеровокзальний комплекс був побудований у зв'язку із проведенням Євро-2012 на основі сучасних технологій, внаслідок чого даний аеропорт може також вважатися найбільш інноваційним в Україні.

16 вересня 2018 року Львівське летовище вперше прийняло літак Boeing 777.

2018 року аеропорт досяг рекордного для себе пасажиропотоку в 1,5 мільйони пасажирів, що більше чим в 3 рази, ніж 10 років перед цим.

З 26 жовтня 2019 року в аеропорту почав базуватися літак Boeing 737-800 авіаперевізника SkyUp.

Форма власності – державна. Це означає, що у статутному капіталу даного аеропорту більше 50% належить державі. До активів підприємства належать усі будівлі, які розташовані на його території. Так, на прикладі терміналу «А» розглянемо активи. Новий термінал «А» загальною площею 39 тис. кв. м містить

9 виходів на посадку, з них 4-телетрапи, 28 стійок реєстрації, 2 кіоски самореєстрації, 18 пунктів проходження паспортного контролю та 12 пунктів проходження на авіаційну безпеку [16].

Злітно-посадкова смуга довжиною 3305 метрів може приймати літаки типу D. Також, можливе здійснення 20 вильотів на годину літаків типу D. Перевезення пасажирів від/до літаків здійснюється сучасними автобусами AeroLAZ 12 та Neoplan Apron.

Готуючись до Євро-2012 було встановлено новітнє світлосигнальне обладнання та систему інструментальної посадки II категорії. Сертифікація ДАСУ була проведена в грудні 2017 р. Ця система дуже корисна, адже вона допомагає полегшити захід і посадку за умов поганої горизонтальної видимості до 350 метрів та вертикальної — до 30 м..

З 24 червня 2019 року відновив роботу старий термінал аеропорту (термінал «1»).

Розглянемо організаційну структуру даного підприємства (рис. 2.1).

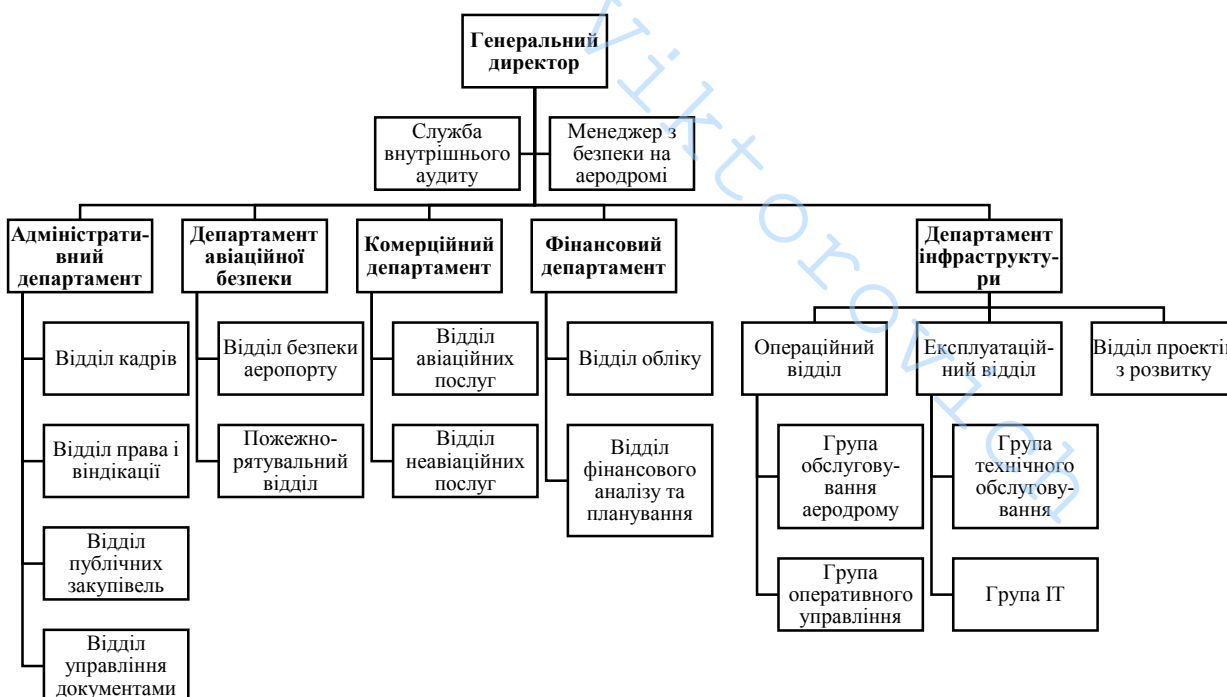


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Джерело: складено автором



Як ми бачимо з рис. 2.1., в даному підприємстві наявна чимала кількість служб, кожна з яких має свою зону відповідальності. Дана диверсифікація персоналу спричинена великим тягарем відповідальності, який лежить на аеропортах загалом і львівському зокрема.

Послуги вантажоперевезення та перевезення пошти надавали 18 вітчизняних авіакомпаній. Основна частина таких перевезень здійснювалась чартерними рейсами. Загалом, такі перевезення виконувались в рамках миротворчих і гуманітарних програм ООН або відповідно до укладених контрактів та угод з іншими замовниками. Провідну роль в наданні послуг вантажоперевезень відіграли ДП «Антонов», авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максімум Еірлайнс», «Урга» та «Європа Ейр» – виконали майже 83% від загального обсягу замовлень на вантажоперевезення у минулому році.

95% загальних обсягів пасажирських перевезень виконано 6 провідними авіакомпаніями, такими як «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «ЯнЕйр», «Браво» та «Атласджет Україна». Частка авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» серед них становить 72% (рис. 2.2).

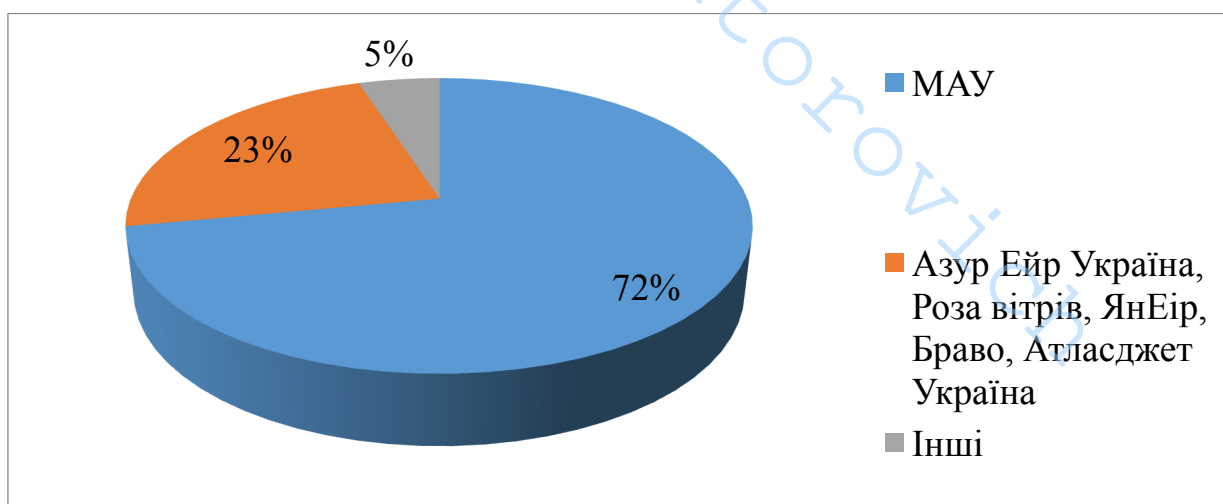


Рис. 2.2. Структура перевезень у 2020 р.

Джерело: складено автором

Авіакомпанією «Міжнародні авіалінії України» забезпечено зростання обсягів пасажирських перевезень порівняно з попереднім 2015 роком на 24,9%, «Азур Ейр Україна» – на 17%, «Роза вітрів» – на 75,8%, «ЯнЕйр» – у 6,8 разів та «Атласджет Україна» – в 10,5 разів.

## 2.2. Фінансово-господарська діяльність ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Закінчуючи розділ 2.1. ми зазначили, що кожна службова ланка аеропорту має великий рівень відповідальності, тому внаслідок цього, система управління персоналом має бути відмінною. У зв'язку з цим виникає необхідність її детального дослідження. Розпочнемо з аналізу продуктивності праці на підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Продуктивність праці ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

| Показник              | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Врiч, тис. грн.       | 288304 | 388554 | 522950 | 596980 | 291703 |
| Чср, осiб             | 887    | 947    | 1008   | 1065   | 1067   |
| ПП, тис. грн. / особу | 325,03 | 410,30 | 518,80 | 560,54 | 273,39 |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

Як ми бачимо з таблиці, продуктивність праці зростає, що означає підвищення рівня виробітку одного працівника. При чому у 2016 році даний показник складав 325,03 тис. грн. на одну особу, а у 2019 – 560,54 тис. грн. на одну особу, тобто зростання відбулося на 72%, що вельми гарний показник для періоду лише у 4 роки. Однак у 2020 внаслідок пандемії COVID-19 різко зменшилися витрати на заробітну плату, так на одну особу вже доводилося 273,39 тис. грн., що в 2 рази менше, ніж у 2019 році. Розглянемо також фонд оплати праці та його динаміку за допомогою рис. 2.3.

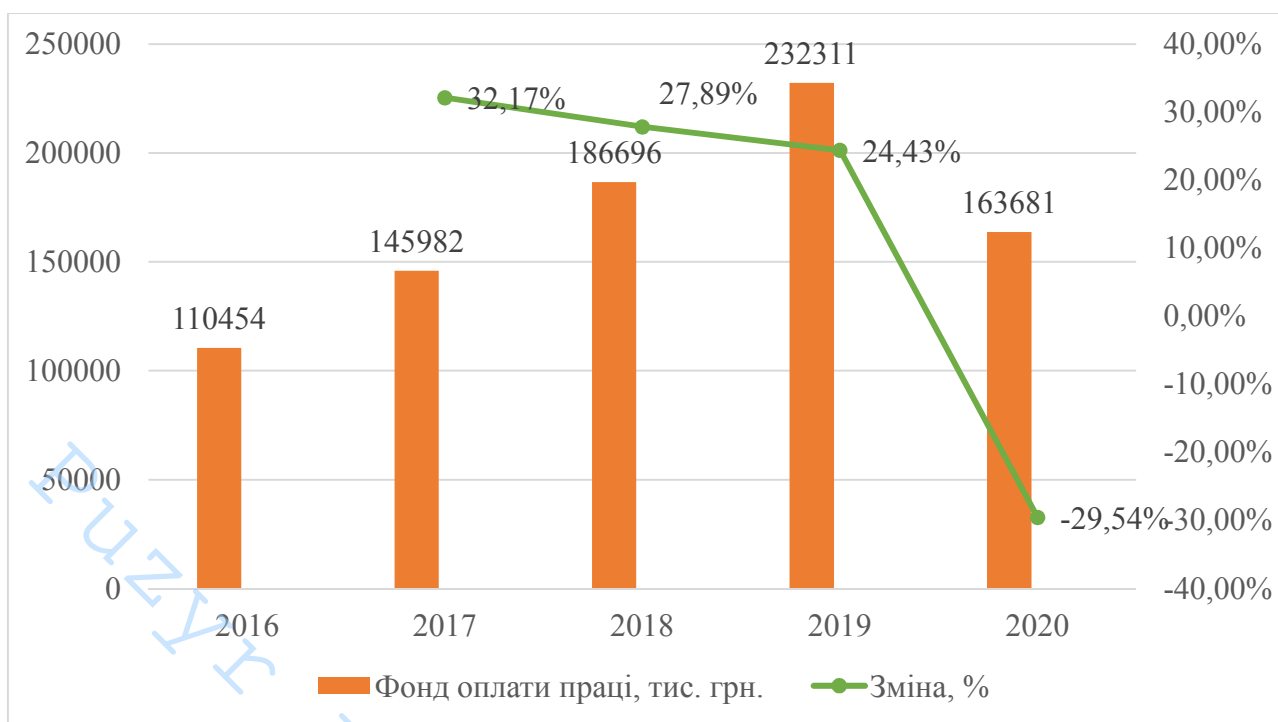


Рис. 2.3. Динаміка фонду оплати праці ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

Ми бачимо, що фонд оплати праці мала постійну тенденцію до зростання протягом 2016-2019 рр., хоча й відбувалося зниження темпу зростання від 32,17% у 2017 році до 24,43% у 2018 році. При цьому у 2020 році зменшився фонд оплати праці, його зменшення склало 29,54% в порівнянні з 2019 роком. Розглянемо також динаміку середньої заробітної плати на підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Середня заробітна плата на ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

| Показники        | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Фо.п., тис. грн. | 110454    | 145982    | 186696    | 232311    | 163681    |
| Чср, осіб.       | 887       | 947       | 1008      | 1065      | 1067      |
| ЗПср, грн.       | 124525,37 | 154152,06 | 185214,29 | 218132,39 | 153403,00 |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

Середня заробітна плата зменшилася на 25% у 2020 році в порівнянні з 2019, що є позитивним досягненням підприємства, так як зменшився рівень

задоволеності працівників, збільшилася ймовірність високої плинності кадрів, що беззаперечно матиме негативний ефект на фінансову діяльність підприємства.

Таким чином, можемо стверджувати, що ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» провадить ефективну політику управління персоналу, що проявляється у збільшенні середнього розміру заробітної плати та продуктивності праці. При збереженні подібних тенденцій можна стверджувати, що системі управління ніщо не загрожуватиме за інших стабільних умов.

Розгляд техніко-технологічної бази розпочнемо з опису наявних об'єктів основних засобів підприємства. До чемпіонату Євро-2012 на території аеропорту було зведено з використанням останніх досягнень авіаційної галузі новий аеровокзальний комплекс, який відповідає сучасним технологіям обслуговування пасажирів та багажу, а також міжнародним архітектурним та технічним стандартам і вимогам ІСАО (Міжнародна організація цивільної авіації) та ІАТА (Міжнародна Асоціація повітряного транспорту) [16].

Завдяки тому, що аеропорт був побудований відносно нещодавно, рівень зносу мінімальний (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Коефіцієнт зношування ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

|                      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Арiч, тис. грн.      | 88 002    | 92 690    | 95 912    | 106 153   | 107 875   |
| Во.з.к.р., тис. грн. | 1 843 770 | 1 784 265 | 1 715 937 | 1 609 094 | 1 528 344 |
| Кзн                  | 0,05      | 0,05      | 0,06      | 0,07      | 0,07      |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

Таким чином, рівень зносу, хоча і зростає протягом останніх 5 років, однак рівень усе одно мінімальний. Це означає, що більшість основних засобів підприємства знаходяться у задовільному стані, що демонструє коефіцієнт придатності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Коефіцієнт придатності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

| Показник | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------|------|------|------|------|------|
| Кзн      | 0,05 | 0,05 | 0,06 | 0,07 | 0,07 |
| Кп       | 0,95 | 0,95 | 0,94 | 0,93 | 0,93 |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

Отже, основні засоби знаходяться у оптимальному стані і поки що не потребують жодних змін. Однак, незважаючи на це, керівництво постійно виводить старі та вводять нові ОЗ (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Коефіцієнт оновлення та вибуття основних засобів на ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

| Показник               | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Во.з.поч.р., тис. грн. | 2404777 | 2431760 | 2451573 | 2780613 |
| Во.з.к.р., тис. грн.   | 2431760 | 2451573 | 2780613 | 2795029 |
| Ввв, тис. грн.         | 26983   | 19813   | 329040  | 14416   |
| Во.з.к.р., тис. грн.   | 1784265 | 1715937 | 1609094 | 1528344 |
| Ввиб, тис. грн.        | 59 505  | 68 328  | 106 843 | 80 750  |
| Кв                     | 0,02    | 0,01    | 0,20    | 0,01    |
| Ев                     | 0,03    | 0,04    | 0,07    | 0,05    |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

Таким чином, ми бачимо, що оновлення відбувається меншими темпами, аніж вибуття. Однак наразі підприємство не потребує кардинальних змін у основних засобах, так як основні показники знаходяться на оптимальному рівні.

Доцільно також розглянути так показники ефективності використання основних фондів, як фондвіддача, фондомісткість та фондоозброєність (табл. 2.7). Перший показник демонструє обсяг виробленої продукції у вартісних показниках одиницею ОЗ, другий - на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції (послуг), а третій - показник ефективності використання основних виробничих фондів працівниками підприємства.

Таблиця 2.7.

Показники ефективності використання основних фондів на ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

| Показник             | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Во.з.п.р., тис. грн. | 1 843 770 | 1 784 265 | 1 715 937 | 1 609 094 |
| Во.з.к.р., тис. грн. | 1 784 265 | 1 715 937 | 1 609 094 | 1 528 344 |
| Сср, тис. грн.       | 1814017,5 | 1750101   | 1662516   | 1568719   |
| В, тис. грн.         | 388554    | 522950    | 596980    | 291703    |
| Ч, осіб              | 947       | 1008      | 1065      | 1067      |
| Фвід                 | 0,21      | 0,30      | 0,36      | 0,19      |
| Фміс.                | 4,67      | 3,35      | 2,78      | 5,38      |
| Фозб                 | 1915,54   | 1736,21   | 1561,05   | 1470,21   |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

З даної таблиці можемо зробити висновок, що ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького має високі показники ефективності використання основних фондів. Тенденції фондомісткості та фондівдачі також мають вірний напрямок, однак викликає занепокоєння зниження показника фондоозброєності, що свідчить про те, що у 2017 році працівники підприємства використовували основні засоби з більшою ефективністю, ніж у 2020 році.

Останнім показником, що характеризує техніко-технологічну базу підприємства, є рентабельність основних засобів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рентабельність основних засобів ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

| Показник             | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| П, тис. грн.         | 91424     | 122138    | 127829    | 104678    | 2619      |
| Во.з.к.р., тис. грн. | 1 843 770 | 1 784 265 | 1 715 937 | 1 609 094 | 1 528 344 |
| Roо, %               | 4,96%     | 6,85%     | 7,45%     | 6,51%     | 0,17%     |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

Зростання даного показника демонструє збільшення ефективності використання основних фондів на підприємстві, тобто основні засоби завдяки своєму використанню, приносять більший прибуток. Однак зменшення його у 2020 році демонструє погіршення ефективності використання основних фондів.

На завершення аналізу техніко-технологічної бази наведемо горизонтальний (рис. 2.4) та вертикальний (рис. 2.5) аналіз активів ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» у вигляді діаграм:

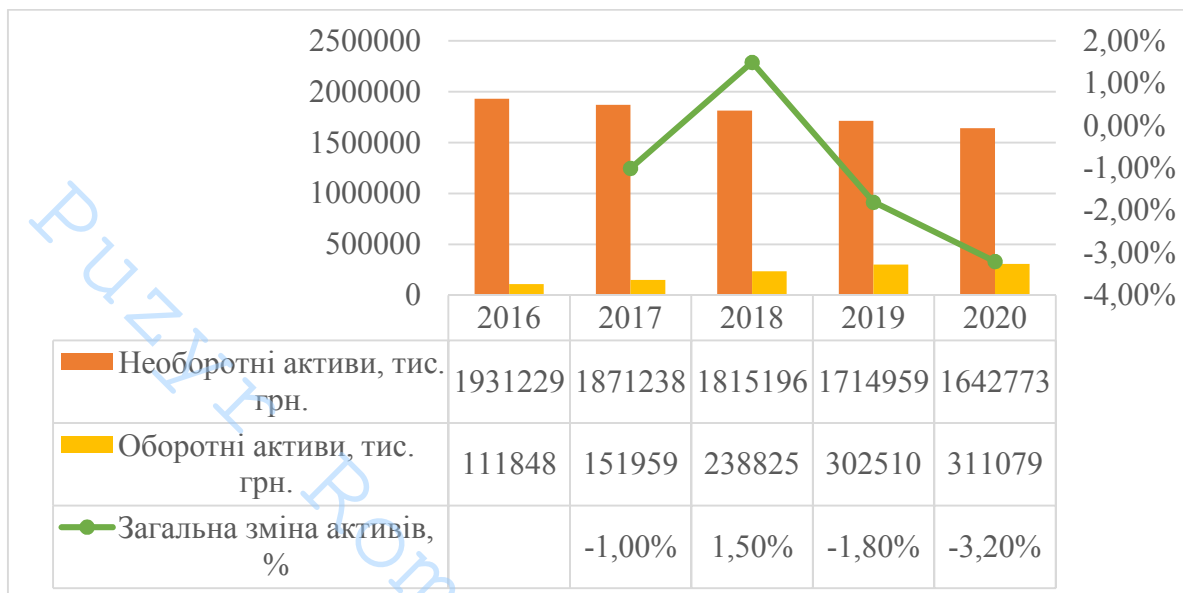


Рис. 2.4. Горизонтальний аналіз активів ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»



Рис. 2.5. Вертикальний аналіз активів ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

На основі рис. 2.4. та 2.5. можемо зробити наступні висновки:

– загалом активи підприємства зменшилися за досліджуваний період. Дане зменшення спричинене в основному зменшенням оборотних активів;

– необоротні активи за останні 5 років зменшились на 288 456 тис. грн. у вартісному вираженні. Дане зменшення спричинене зменшенням незавершених капітальних інвестицій, основних засобів;

– оборотні активи, навпаки, збільшились в 2,5 разів. Дане збільшення відбулося за рахунок стрімкого зростання грошових коштів та їх еквівалентів;

– структура активів має тенденцію до зміни. У 2016 році необоротні активи займали більше 94% активів, а станом на 2020 рік дана цифра складає вже 84,08%.

Техніко-технологічна база ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» наразі має оптимальну структуру та стан і не потребує жодних змін.

Матеріально-технічне забезпечення ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» розглянемо на основі коефіцієнтного аналізу. Першим буде коефіцієнт оборотності оборотних засобів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

|                                | 2017     | 2018   | 2019     | 2020     |
|--------------------------------|----------|--------|----------|----------|
| Q, тис. грн.                   | 388554   | 522950 | 596980   | 291703   |
| Об.з.поч.р., тис. грн.         | 111848   | 151959 | 238825   | 302510   |
| Об.з.к.р., тис. грн.           | 151959   | 238825 | 302510   | 311079   |
| С <sub>об.з.</sub> , тис. грн. | 131903,5 | 195392 | 270667,5 | 306794,5 |
| K <sub>об</sub>                | 2,95     | 2,68   | 2,21     | 0,95     |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

З даної таблиці ми бачимо, що оборотні засоби підприємства обертаються більше двох разів на рік у 2017-2019 р.. У 2020 році – менше одного разу. Даний показник є вельми гарним, однак для того, щоб робити певні висновки, слід розрахувати наступні показники (табл. 2.10).



Таблиця 2.10

Коефіцієнт закріплення, період обороту та рентабельність оборотних засобів  
ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

|                                       | 2017     | 2018   | 2019     | 2020     |
|---------------------------------------|----------|--------|----------|----------|
| Коефіцієнт закріплення (навантаження) |          |        |          |          |
| Q, тис. грн.                          | 388554   | 522950 | 596980   | 291703   |
| С <sub>об.з.</sub> , тис. грн.        | 131903,5 | 195392 | 270667,5 | 306794,5 |
| K <sub>з</sub>                        | 0,34     | 0,37   | 0,45     | 1,05     |
| Період обороту                        |          |        |          |          |
| T <sub>пер</sub> , днів               | 365      | 365    | 365      | 366      |
| K <sub>об</sub> , шт.                 | 2,95     | 2,68   | 2,21     | 0,95     |
| T <sub>о</sub>                        | 123,91   | 136,38 | 165,49   | 384,94   |
| Рентабельність оборотних засобів      |          |        |          |          |
| П, тис. грн.                          | 122138   | 127829 | 104678   | 2619     |
| С <sub>об.з.</sub> , тис. грн.        | 131903,5 | 195392 | 270667,5 | 306794,5 |
| R <sub>об</sub>                       | 92,60%   | 65,42% | 38,67%   | 0,85%    |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

На основі даних розрахунків ми бачимо, що загалом матеріально-технічне забезпечення ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» має високий рівень розвитку. Бентежить лише різка зміна рентабельності основних засобів у 2020 році. Даний показник демонструє зменшення прибутковості ОЗ, яке викликане меншими темпами зростання чистого прибутку у порівнянні із зростанням середньорічної вартості оборотних засобів. Чисті прибутки зменшилися внаслідок пандемії COVID-19.

При формуванні системи управління витратами необхідно враховувати їхні особливості, як економічної категорії. По-перше, це динамізм витрат, те, що вони постійно рухаються та змінюються. Так, у ринкових умовах постійно змінюються ціни на покупні сировину та матеріали, комплектуючі деталі та вироби, тарифи на енергоносії та послуги. Оновлюється продукція, переглядаються норми витрат матеріалів, що відображається на собівартості

продукції. Тому витрати у статистиці розглядаються дуже умовно і без відображення їхнього рівня у реальному житті.

По-друге, різноманіття витрат потребує застосування широкого спектра прийомів та методів в управлінні ними, що ускладнюється відсутністю абсолютно точних методів виміру та обліку витрат. Важливу роль відіграє й та обставина, що витрати складно й суперечливо впливають на економічний результат. Високий прибуток від виробництва продукції нерідко значно скорочується через високі витрати на її утилізацію та ін. [10, с. 29].

Структура витрат ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» наведена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

## Структура витрат ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

| Стаття                           | 2016     |        | 2017     |        | 2018     |        | 2019     |        | 2020     |        |
|----------------------------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
|                                  | Відсоток | Сума   | Відсоток | Сума   | Відсоток | Сума   | Відсоток | Сума   | Відсоток | Сума   |
| Матеріальні затрати              | 11%      | 29690  | 9%       | 37702  | 12%      | 44855  | 9%       | 46674  | 8%       | 32485  |
| Витрати на оплату праці          | 39%      | 110454 | 45%      | 186696 | 43%      | 163681 | 46%      | 232311 | 43%      | 163681 |
| Відрахування на соціальні заходи | 8%       | 23452  | 10%      | 40065  | 9%       | 35021  | 10%      | 50064  | 9%       | 35021  |
| Амортизація                      | 31%      | 88002  | 23%      | 95912  | 28%      | 107875 | 21%      | 106153 | 28%      | 107875 |
| Інші операційні витрати          | 10%      | 28355  | 11%      | 45192  | 11%      | 43780  | 15%      | 75244  | 11%      | 43780  |
| Разом                            | 100%     | 279953 | 100%     | 412720 | 100%     | 382842 | 100%     | 510446 | 100%     | 382842 |

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

Як видно з таблиці 2.11., структура витрат майже не змінилася на підприємстві за останні 5 років.

Фінансовий аналіз розпочнемо з показників рентабельності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Аналіз рентабельності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

| Показники                                       | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Рентабельність продукції                        |         |         |         |         |
| ЧП  | 122138  | 127829  | 104678  | 2619    |
| Вр  | 388554  | 522950  | 596980  | 291703  |
| R <sub>п</sub>                                  | 31,43%  | 24,44%  | 17,53%  | 0,90%   |
| Рентабельність виробництва                      |         |         |         |         |
| Пб  | 77788   | 102354  | 602526  | 604359  |
| С   | 302471  | 358680  | 431340  | 340927  |
| R <sub>в</sub>                                  | 25,72%  | 28,54%  | 139,69% | 177,27% |
| Рентабельність активів                          |         |         |         |         |
| Пб  | 77788   | 102354  | 602526  | 604359  |
| Б   | 2023197 | 2054021 | 2017469 | 1953852 |
| R <sub>ак</sub>                                 | 3,84%   | 4,98%   | 29,87%  | 30,93%  |
| Рентабельність власного (акціонерного) капіталу |         |         |         |         |
| Пб  | 77788   | 102354  | 602526  | 604359  |
| К   | 0       | 0       | 0       | 0       |
| ВК  | 1950705 | 1961698 | 1927750 | 1914064 |
| R <sub>вк</sub>                                 | 3,99%   | 5,22%   | 31,26%  | 31,57%  |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

Ми бачимо, що загалом показники рентабельності мають позитивну динаміку. Чим вища рентабельність, тим краще, тому доцільно, щоб показники рентабельності мали позитивну динаміку. На жаль, показник рентабельності продукції має негативну динаміку. Дана ситуація пов'язана з тим, що темп зростання чистого прибутку є повільнішим, ніж темп зростання обсягу реалізації продукції (послуг). Таким чином, керівництву ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» варто звернути увагу на динаміку даного показника. Перейдемо до аналізу фінансової стійкості підприємства, порівнявши коефіцієнти (табл. 2.13).

Як ми бачимо з таблиці, усі показники задовольняють оптимальні значення. Таким чином, можемо стверджувати, що ДП «МА «Львів» ім. Данила

Галицького» - абсолютно фінансово стійке підприємство. Тенденція зміни показників також не викликає занепокоєння

Таблиця 2.13

## Аналіз фінансової стійкості ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

|                                  | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Коефіцієнт автономії             |         |         |         |         |
| ВК                               | 1950705 | 1961698 | 1927750 | 1914064 |
| Б                                | 2023197 | 2054021 | 2017469 | 1953852 |
| $k_{\text{авт}}$                 | 0,96    | 0,96    | 0,96    | 0,98    |
| Коефіцієнт фінансової залежності |         |         |         |         |
| ВК                               | 1950705 | 1961698 | 1927750 | 1914064 |
| Б                                | 2023197 | 2054021 | 2017469 | 1953852 |
| $k_{\text{зал.}}$                | 1,04    | 1,05    | 1,05    | 1,02    |
| Коефіцієнт фінансового ризику    |         |         |         |         |
| ЗК                               | 72492   | 92323   | 89719   | 39788   |
| Б                                | 2023197 | 2054021 | 2017469 | 1953852 |
| $k_{\text{ф.р.}}$                | 0,04    | 0,04    | 0,04    | 0,02    |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

Останнім у розгляді фінансового стану підприємства буде аналіз його платоспроможності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Аналіз платоспроможності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

|                                   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Коефіцієнт загальної ліквідності  |        |        |        |        |
| Об.а.                             | 151959 | 238825 | 302510 | 311079 |
| Пз                                | 56667  | 59644  | 87258  | 38703  |
| $k_{\text{з.л.}}$                 | 2,68   | 4,00   | 3,47   | 8,04   |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності |        |        |        |        |
| Гк                                | 100267 | 171366 | 202750 | 206511 |
| Пз                                | 56667  | 59644  | 87258  | 38703  |
| $K_{\text{абс.л.}}$               | 1,77   | 2,87   | 2,32   | 5,34   |
| Коефіцієнт покриття               |        |        |        |        |
| Мз                                | 151959 | 238825 | 302510 | 311079 |
| Пз                                | 56667  | 59644  | 87258  | 38703  |
| $K_{\text{абс.л.}}$               | 2,68   | 4,00   | 3,47   | 8,04   |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

Розраховані показники демонструють гарні значення. Однак, коефіцієнт абсолютної ліквідності значно перевищує рекомендовані межі (від 0,2 до 0,35), що свідчить про наявність проблем із структурою балансу підприємства. Показник покриття у 2018 році також перевищив норму.

Загалом, можемо зробити висновок, що фінансовий стан ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» знаходиться майже у бездоганному стані.

### **2.3. Шляхи підвищення якості послуг та конкурентоспроможності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

Почнемо даний розділ з аналізу конкурентоспроможності.

Аналіз рівня конкурентоспроможності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККП} = 0,15\text{ВД} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} , \quad (2.1)$$

$$\text{ВД} = 0,31*15 + 0,19*15 + 0,4*5 + 0,1*15 = 11$$

$$\text{ФП} = 0,29*5 + 0,2*5 + 0,36*10 + 0,15*5 = 6,8$$

$$\text{ЕЗ} = 0,37*5 + 0,29*5 + 0,21*15 + 0,13*5 = 7,1$$

Звідси:

$$\text{ККП} = 0,15*11 + 0,29*6,8 + 0,23*7,1 + 0,33*15 = 10,2$$

Отже, конкурентоздатність ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» становить 10,2 (із 15-ти допустимих). Це свідчить, що значних проблем щодо забезпечення відповідного конкурентного становища підприємства на внутрішньому ринку України немає.

Для детального розкриття нашого розділу проведемо аналіз операційної діяльності за допомогою SWOT- аналізу (табл. 2.15).

Якщо компанія не проводить дослідження своїх клієнтів, конкурентів, посередників та інших суб'єктів та сил, що діють на ринку, і не збирає вичерпної інформації про продажі та ціни, вона не зможе аналізувати ринок, планувати та контролювати свою діяльність . Небагато компаній повністю задоволені

інформацією, яку можна зібрати. Тому використання систем управління дослідженнями та професійних методів маркетингових досліджень є вирішальним для ефективних компаній, включаючи авіакомпанії.

Таблиця 2.15

## SWOT-аналіз ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

| Сильні сторони  | Слабкі сторони   |
|---|--|
| <p>вигідне місце розташування;<br/> висока культура обслуговування;<br/> скоординована робота підрозділів;<br/> позитивний імідж аеропорту серед клієнтів і партнерів;<br/> оснащеність сучасним обладнанням;<br/> безперервно розширюється спектр високоякісних послуг;<br/> високий рівень безпеки;<br/> лідуюче положення на ринку авіаперевезень;<br/> відповідність аеропорту міжнародним стандартам;<br/> зростання обсягу авіаперевезень;<br/> впровадження передових аеропортових технологій.</p> | <p>відсутність активної реклами нових можливостей аеропорту.</p>   |
| Можливості  | Загрози  |
| <p>вигідне географічне положення;<br/> можливість інвестицій в будівництво нового терміналу;<br/> відомі партнери;<br/> зростання ринку і напрямків авіаперевезень;<br/> зростання платоспроможного попиту на авіаперевезення;<br/> прогнозоване збільшення обсягу перевезень;<br/> зниження податків;<br/> підтримка держави.</p>  | <p>темпи швидкого зростання конкурентів;<br/> терористичні акти;<br/> введення нових податків,<br/> загроза падіння платоспроможного попиту на авіаперевезення;<br/> різке підвищення цін на матеріали (наприклад, на паливо);<br/> зростання вимог щодо безпеки та обслуговування пасажирів з боку держави;<br/> загострення конкурентної боротьби.</p> |

Джерело: складено автором

Інноваційним аспектом діяльності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» є надання кейтерингових послуг. За Вашим бажанням обслуговування заходу можливе у форматі кава-перерви, бізнес-ланчу, фуршету та ін. Підприємство пропонує широкий асортимент страв, приготованих за найкращими рецептами з якісних продуктів, відмінне обслуговування та атмосферу затишку і комфорту [23].

Новий аеровокзал було збудовано з урахуванням потреб людей з обмеженими фізичними можливостями. Відтак усі зони та приміщення терміналу обладнані таким чином, щоб забезпечити комфортне пересування та обслуговування неповносправних пасажирів.

Отже, ми бачимо, що інноваційна та інвестиційна діяльність підприємства на найвищому рівні. На жаль, ми не можемо довести цього за допомогою чисел, так як вони відсутні у вільному доступі.

Основою політики ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» в області якості є прагнення до демонстрації своєї здатності надавати послуги, які відповідають вимогам споживачів при забезпеченні гарантій безпеки, регулярності польотів та високого рівня сервісу.

Стратегічними цілями ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» є [31]:

- розширення сітки маршрутів, залучення нових авіаперевізників, збільшення частоти виконання рейсів;
- створення інфраструктури для обслуговування рейсів low-cost компаній та залучення нових бюджетних авіакомпаній для базування повітряних суден;
- розвиток бізнес-авіації та вантажних перевезень;
- повне задоволення потреб споживачів якісними послугами;
- постійний розвиток інфраструктури для забезпечення задоволеності клієнтів.

Вказані цілі реалізуються шляхом [31]:

- дотримання стандартів і рекомендованої практики ІКАО, ІАТА, вимог авіабезпеки, безпеки польотів, законодавчих вимог та вимог авіакомпаній;
- вдосконалення системи менеджменту якості, забезпечуючи єдність цілей і напрямів діяльності;
- постійного вдосконалення діючих процедур з обслуговування клієнтів, використовуючи передові технології розроблені на підставі кращого вітчизняного та міжнародного досвіду;
- оперативного вирішення питань і проблем, пов'язаних з наданням послуг;

- постійного вивчення запитів клієнтів аеропорту;
- створення умов для задоволення поточних вимог споживачів, а також передбачення та реалізація їхніх майбутніх потреб;
- забезпечення максимальної уваги до процесів і технологій, що визначають якісні показники роботи підприємства – безпеку, регулярність і культуру обслуговування пасажирів;
- постійного підвищення рівня знань та професійної підготовки персоналу;
- відповідальності кожного працівника за якість своєї роботи.

Вище керівництво підприємства бере на себе зобов'язання [31]:

- сприяти постійному поліпшенню та розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького», як прибуткового та ефективного підприємства;
- забезпечувати діяльність підприємства всіма ресурсами, необхідними для його ефективного, безпечного та безперебійного функціонування.

#### Система економічної безпеки

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана має вигляд [34]:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5 \quad (2.2)$$

де  $x_1$  – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

$x_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

$x_3$  – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;

$x_4$  – відношення власного капіталу до зобов'язань;

$x_5$  – відношення чистого доходу до всього активів.

Для визначення ймовірності банкрутства порівнюється розрахований індекс із його критичним значенням. У таблиці 2.16 наведемо розрахунок ймовірності банкрутства для ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького».

В залежності від отриманого результату визначаємо ймовірність настання банкрутства досліджуваного підприємства за допомогою спеціальної шкали (табл. 2.17).



Таблиця 2.16

Розрахунок ймовірності банкрутства ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана

|    | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| x1 | 0,05  | 0,08  | 0,12  | 0,15  | 0,16  |
| x2 | 0,03  | 0,04  | 0,05  | 0,30  | 0,31  |
| x3 | 0,05  | 0,07  | 0,08  | 0,06  | 0,00  |
| x4 | 51,64 | 34,42 | 32,89 | 22,09 | 49,46 |
| x5 | 0,01  | 0,01  | 0,02  | 0,01  | 0,04  |
| Z  | 31,28 | 21,05 | 20,21 | 14,08 | 30,34 |

Джерело: складено автором на основі Додатку А та Б

Таблиця 2.17

Шкала визначення стану підприємства за моделлю Е. Альтмана [34]

| Розраховані значення | Ймовірність банкрутства |
|----------------------|-------------------------|
| 1,8                  | Дуже висока             |
| 1,81-2,6             | Висока                  |
| 2,61-2,9             | Низька                  |
| 2,91-3,0             | Дуже низька             |

Таким чином, можемо зробити висновок, що протягом усього періоду в підприємства ризик банкрутства відсутній.

Останнім у даному дослідженні буде оцінка інтегрального показника економічної безпеки [9, с. 245]:

$$I_{EB} = 0,1313 * K_{ФБ} + 0,1993 * K_{КБ} + 0,2767 * K_{ТБ} + 0,2453 * K_{КорпБ} + 0,1474 * K_{ПБ}.$$

Складові інтегрального показника знайдемо на основі рейтингової оцінки (табл. 2.18).

Бачимо, що індекс економічної безпеки показує позитивні значення протягом усього досліджуваного періоду.

Підбиваючи підсумки, ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» має чудове становище стосовно економічної безпеки підприємства.

Загалом оцінюючи ефективність діяльності підприємства, доцільно відмітити, що підприємство має оптимальні показники майже за усіма

досліджуваними показниками. Тому ефективність його діяльності на даний момент знаходиться на найвищому рівні.

Таблиця 2.18

Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки ДП «МА «Львів»  
ім. Данила Галицького»

| Показник           | 2016    | 2017   | 2018   | 2019   | 2020    |
|--------------------|---------|--------|--------|--------|---------|
| К <sub>ФБ</sub>    | 1       | 1      | 0,9    | 1      | 1       |
| К <sub>КБ</sub>    | 1       | 0,9    | 1      | 0,9    | 1       |
| К <sub>ТБ</sub>    | 1       | 0,8    | 0,9    | 0,8    | 1       |
| К <sub>КорпБ</sub> | 1       | 0,9    | 1      | 0,9    | 0,9     |
| К <sub>ПБ</sub>    | 0,9     | 1      | 1      | 1      | 1       |
| I <sub>ЕБ</sub>    | 0,98526 | 0,9002 | 0,9592 | 0,9002 | 0,97547 |

Серед зовнішнього середовища на аеропорт має вплив привабливість України для туристів з-за кордону та рівень доходів населення України. Авіаційний засіб пересування – найдорожчий, тому для того, щоб ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» продовжував ефективний розвиток, доцільно, щоб українська економіка зростала.

Універсальним підходом до визначення типу економічного розвитку підприємства можна вважати методика, що узагальнює показники визначення рівня розвитку економічного потенціалу.

Під якісним ростом слід розуміти зростання, що досягається шляхом інтенсифікації виробництва. Інтенсифікація — це процес, особливий спосіб розвитку, метою і результатом якого є підвищення економічної ефективності виробництва і збільшення на цій основі випуску продукції. На протиположний екстенсивний спосіб розвитку виробництва передбачає збільшення випуску продукції без підвищення ступеня віддачі застосовуваних у виробництві трудових і матеріальних ресурсів (тобто без підвищення рівня ефективності), а за рахунок їх абсолютного збільшення. Окремо розглядають ще один тип розвитку — детенсивний, за якого відбувається погіршення технічного та технологічного рівнів виробництва і підприємство поступово деградує [15].

Порахуємо індекси оцінки ефективності організаційно-економічного потенціалу для ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Індекси оцінки ефективності організаційно-економічного потенціалу для ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

|  | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Індекс виробництва   |        |        |        |        |
| ВП   | 388554 | 522950 | 596980 | 291703 |
| ВПб  | 288304 | 388554 | 522950 | 596980 |
| I <sub>ВП</sub>  | 1,62   | 1,35   | 1,35   | 1,35   |
| Індекс сукупних витрат на виробництво і реалізацію продукції |        |        |        |        |
| В  | 339317 | 412720 | 510446 | 382842 |
| Вб   | 279953 | 339317 | 412720 | 510446 |
|  | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
| I <sub>В</sub>   | 1,21   | 1,22   | 1,24   | 0,75   |
| Індекс рівня економічної ефективності                        |        |        |        |        |
| I <sub>кв</sub>  | 1      | 1      | 1      | 1      |
| Індекс рівня рентабельності                                  |        |        |        |        |
| I <sub>е</sub>   | 388554 | 522950 | 596980 | 291703 |
| I <sub>вб</sub>  | 279953 | 339317 | 412720 | 510446 |
| I <sub>р</sub>   | 1,39   | 1,54   | 1,45   | 0,57   |

Джерело: складено автором на основі [15] та Додатків А-Б

Таким чином, підприємство знаходиться на 2 варіанті розвитку – інтенсивний та прогресивний розвиток. Для того, щоб перейти до першого рівня, доцільно зменшити рівень економічної ефективності.

Практика свідчить про те, що саме наявність конкурентного набору ресурсів дозволяє досягати кращих результатів діяльності. «Головними інструментами інтеграції операційних процесів та ресурсної бази підприємства виступають: організаційна структура управління, організаційні знання, здатність організації до навчання, корпоративна культура, процеси прийняття рішень (ступінь централізації), рівень координації управлінських рішень, система

культурних засобів контролю. Саме організаційне забезпечення розвитку підприємства визначає можливості підприємства до інтеграції, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на динамічні зміни оточуючого середовища».

#### **2.4. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

Щоб конкурувати з ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького», потрібно як мінімум бути на його рівні. А таких компаній в Україні набереться не більше п'яти. І все ж, основні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності українських авіакомпаній на основі вивчення діяльності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» дати можна.

Розглянемо конкурентні переваги «ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького».

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» гнучко реагує на нові вимоги і виклики постійно мінливого середовища, посилює свою клієнтську орієнтацію, підвищує операційну ефективність.

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» в своїй діяльності керується такими цінностями:

- головний пріоритет - безпека польотів;
- головна турбота – пасажир;
- основний актив – персонал;
- основний принцип - висока соціальна відповідальність.

Постійна орієнтація на своїх клієнтів, вивчення їх потреб, смаків і уподобань дозволяють компанії оперативно враховувати зміни їх вимог і бажань, формувати і пропонувати продукт, що враховує інтереси різних груп споживачів. Відкрите і активне обговорення проблем забезпечує прийняття зважених рішень та їх професійну реалізацію. Створення системи, орієнтованої на розвиток людського капіталу, є рушійною силою підвищення конкурентоспроможності.

Для ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» безпека не просто важливий виробничий показник, безпека - це головний пріоритет авіакомпанії. Розроблена і діє Концепція безпеки, яка пред'являє найжорсткіші, навіть по міжнародним визнаним нормам, вимоги до підготовки і виконання польотів. Вся діяльність аеропорту спрямована на постійне вдосконалення управління, технологій і бізнес - процесів, що забезпечують безумовну безпеку польотів.

Пасажир - завжди в центрі уваги на борту ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького». Кожен співробітник аеропорту усвідомлює свою відповідальність за забезпечення безпеки польоту і комфорту для всіх Пасажирів, які обирають ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького». Компанія постійно працює над вдосконаленням системи обслуговування, мета - створення сервісу, який перевершує очікування Пасажира.

У ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» працює близько 1 тис. співробітників - головне багатство аеропорту. Творче ставлення до роботи створює необхідні передумови для задоволення вимог найвибагливіших пасажирів. Кожен день співробітники компанії вносять частку своєї праці в забезпечення ефективної роботи компанії, в кожному департаменті ведеться злагоджена і злагоджена робота - будь то організація льотної роботи і технічного обслуговування літаків, резервування і продаж авіаквитків, обслуговування в аеропорту і в польоті або адміністрування та управління. Довіра, яку сьогодні надають ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» близько шести мільйонів пасажирів, - результат самовідданої роботи тисячного колективу аеропорту.

Сформований колектив однодумців, пов'язаних спільними інтересами, відповідальністю, цілями і завданнями, веде ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» до нових висот на шляху до основної мети - створення аеропорту міжнародного класу. Спрямованість у майбутнє, дух лідерства і орієнтація на клієнта є основою корпоративної культури.

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» реалізує численні соціальні проекти, які отримали визнання суспільства. Компанія має партнерські відносини з рядом громадських, культурних і спортивних організацій,

підтримуючи соціально значущі ініціативи в цих областях. Активно ведеться благодійна діяльність, значна увага приділяється питанням охорони навколишнього середовища. Висока соціальна відповідальність перед суспільством, відданість ідеям соціального партнерства створюють передумови для забезпечення подальшого зростання соціальної відповідальності бізнесу, формування в Україні цивілізованої бізнес-спільноти.

Якість продукту є одним з головних факторів, що визначають конкурентоспроможність компанії на ринку. Стратегія ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» полягає в створенні продукту, що вигідно відрізняється від пропозиції конкурентів і відповідного найвищим світовим стандартам. Базовими елементами продукту аеропорту є безпека і надійність. ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» має намір докладати всіх зусиль для підтримки рейтингу безпеки на найвищому рівні в галузі, досягнення показників провідних світових аеропортів за пунктуальності, регулярності виконання рейсів і збереження багажу. Важливим завданням маркетингової стратегії ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» є залучення високоприбуткових пасажирів. Це передбачає інвестиції в підвищення якості обслуговування, а також розвиток додаткових послуг. ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» планує надати своєму продукту колоритні національні риси. Стратегічну важливість має посилення торгової марки і зміцнення репутації компанії.

Успіх сучасної компанії сьогодні безпосередньо пов'язаний з використанням самих передових інформаційних технологій (ІТ). ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» приділяє велику увагу розвитку ІТ. Діяльність ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» в даній області в першу чергу спрямована на максимальну автоматизацію бізнес-процесів і процесів інформаційного обміну, створення єдиного банку даних для всього підприємства. Компанія буде розширювати використання систем підтримки прийняття управлінських рішень. ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» планує активно розвивати електронну комерцію: бронювання та продажу через Інтернет, електронні квитки і реєстрацію. Це дозволить забезпечити близькість

компанії до клієнтів, зробити покупку квитка і реєстрацію більш зручними для пасажирів, а також істотно знизити витрати на канали продажів.

Розуміючи високий ступінь корпоративної, громадської та соціальної відповідальності, ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» приймає на себе зобов'язання по виконанню в своїй діяльності високих вимог, відповідних найкращих світових практик корпоративного управління. Основними принципами системи корпоративного управління компанії є:

- рівне дотримання прав всіх акціонерів (включаючи міноритарних і акціонерів-нерезидентів);
- максимальна інформаційна прозорість і підзвітність перед акціонерами і інвестиційним співтовариством;
- орієнтація практики управління компанії на максимізацію ринкової вартості її акцій.

Представимо антикризову програму підприємства на випадок кризи.

Отримавши дані з попередніх розділів, можемо побудувати програму санації.

Ціллю санації є покращення фінансової стійкості компанії через наявні проблеми з платоспроможністю.

Орієнтирами санації є:

- збільшення ліквідності та платоспроможності;
- зменшення фінансування діяльності за рахунок кредиторів;
- розширення ринку збуту та зниження собівартості.

Стратегія полягає в реінвестуванні прибутку для досягнення поставлених цілей, та, при потребі, залучення довгострокових кредитних коштів для інвестицій з метою збільшення прибутку. В результаті зростання прибутку зростатиме власний капітал, що дозволить компанії врешті мінімізувати залучення кредитних коштів для ведення діяльності.

Програма стагнації включатиме:

- оновлення обладнання;
- інвентаризація та контроль за дебіторською заборгованістю;

- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- удосконалення організації праці;
- інвентаризація активів підприємства;
- диверсифікація діяльності;
- модернізація активів;
- збільшення ринку збуту;
- зменшення собівартості електроенергії;
- оновлення маркетингової стратегії;
- продаж зайвого устаткування.

План маркетингу:

Цілями нового маркетингового плану є залучення більшої частки ринку, що є досить складним. Ставка має бути на промислові компанії, оскільки вони динамічніше змінюють постачальника електроенергії, та при цьому споживають її більше.

Розширення збуту може досягнутися шляхом диверсифікації діяльності шляхом вироблення та постачання зеленої енергії. Адже, є компанії, які є гарантовані (законодавством) споживачі зеленої енергії.

Конкурентними перевагами є географічна близькість, підтримка клієнтів, зручна співпраця та вигідна співпраця, постачання електроенергії без затримок та відсутність значних коливань цін.

Реклама повинна бути як широкомасштабна, яка залучить велику кількість дрібних споживачів, так і вузько направлена у вигляді переговорів з значними потенційними контрагентами.

Організаційний план:

Зміни в організації підприємства варто здійснювати після остаточного затвердження інших планів. Так, наприклад зміни в кадровій політиці повинні збільшувати ефективність та відповідати обраному напрямку діяльності. Тому, для підвищення ефективності праці співробітників, компанія може:

- покращити систему бонусів і винагород працівникам;
- покращити їх середовище роботи;



- створювати корпоративну культуру з залученням працівників;
- роз'яснити цілі та стратегію працівникам з її наслідками, в тому числі – необхідність виробництва електроенергії альтернативними шляхами та результати від таких змін на глобальному та мікро-рівнях;
- підтримування зворотного зв'язку, та стимулювання подавання ідей «знизу-верх»;
- організація навчання та лекцій щодо зеленої енергії за рахунок компанії бажаним працівникам.

Фінансовий план подамо у вигляді табл. 2.20.

Таблиця 2.20

#### Прогнозовані дані фінансового плану при санації

| Показник  | Показник до санації | Показник після санації |
|---|---------------------|------------------------|
| Обсяг реалізації продукції по відношенню до 2020 року   | 100%                | 180%                   |
| Грошові надходження по відношенню до 2020 року          | 100%                | 187%                   |
| Поточні витрати підприємства по відношенню до 2020 року | 100%                | 170%                   |

За основу розрахунку ефективності будемо брати прибутковість. Оскільки у процесі будуть залучені позикові кошти, такий показник буде нерелевантним.

$$E = \frac{\text{Чистий прибуток від додатково реалізованої продукції}}{\text{Розмір фінансування санації+витрати на відсотки по позиці на санацію}} \quad (2.3)$$

Оскільки санація триває у 2021 році, плануємо її 3 квартали (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

#### Прогнозована ефективність від санації у розрізі кварталів

| Показник  | I квартал | II квартал | III квартал |
|---|-----------|------------|-------------|
| Ефективність  | 0,5       | 0,7        | 1,1         |
| Фінансування у кварталі (% від всього фінансування санації) | 45%       | 35%        | 20%         |

Контроль за санацією необхідно здійснювати у оцінці:

- ефективності санації;
- динаміки ліквідності та платоспроможності (не допускаючи їх зниження);
- зайнятої долі ринку;
- ефективність праці;
- динаміки обсягу постачання (з порівнянням абсолютних показників обсягу постачання з аналогічним періодом минулих 3-х років).

Як результат, від санації ми очікуємо:

- оновлену і розширену клієнтську базу;
- погашення дебіторської заборгованості;
- інвестиції з метою збільшення прибутку;
- оновлені основні фонди, які відповідатимуть потребам компанії;
- ефективну роботу працівників;
- підвищення громадської думки про компанію;
- підвищення платоспроможності;
- фінансування діяльності за рахунок власних, а не позичених коштів.

Розробка нового продукту-основна пропозиція, щодо підвищення конкурентоспроможності аеропорту. Так як компанія вже працює на ринку кейтерингу, ми вважаємо, що доцільно також створити власне таксі. Аеропорт – це місце, в яке дуже часто приїжджають на таксі, тому створення даної служби буде доповненням до вже існуючих.

Проект передбачається реалізувати за рахунок коштів інвестора. Розподіл інвестицій представлено в таблиці 2.22.

Для реалізації проекту необхідно здійснити 8 етапів:

- створення юридичної особи (ТОВ);
- розробка програми;
- розробка сайту;
- купівля автомобілів Ravon R4;

- встановлення відеореєстраторів, ГБО та іншого додаткового обладнання;

- страхування автомобілів;
- реєстрація автомобілів в АТП і постановка їх на облік;
- пошук і найм персоналу;
- передстартова рекламна компанія;
- запуск сервісу.

Таблиця 2.22

## Використання інвестицій

| №                    | Інвестиції   | Всього, грн. |
|----------------------|--|--------------|
| Прямі інвестиції     |  |              |
| 1                    | Оформлення юридичної особи   | 3 000        |
| 2                    | Оснащення офісу  | 40 000       |
| 3                    | Розробка мобільного додатку  | 2 470 974    |
| 4                    | Розробка web-сайту   | 80 000       |
| 5                    | Купівля автомобілів Ravon R4 АКПП (10 од.)                         | 2 736 000    |
| 6                    | Купівля автомобілів Ravon R4 МКПП (10 од.)                         | 2 622 000    |
| 7                    | Брендування авто   | 40 000       |
| 8                    | Магнітні тримачі телефонів   | 1000         |
| 9                    | Комплект оснащення для авто (вогнегасник, аптечка тощо).           | 30 000       |
| 10                   | Установка відеореєстраторів  | 48 000       |
| 11                   | Двостороння сигналізація   | 80 000       |
| 12                   | Страхування на всі авто (автоцивілка та КАСКО)                     | 229 925      |
| 13                   | ГБО на всі авто  | 320 000      |
| 14                   | Реєстрація авто на АТП   | 30 000       |
| 15                   | Постановка авто на облік   | 281 100      |
| 16                   | Підготовка рекламних матеріалів та передстартова рекламна компанія | 600 000      |
| -                    | Всього прямих інвестицій   | 9 611 999    |
| Додаткові інвестиції |  |              |
| -                    | Покриття витрат для виходу в точку беззбитковості                  | 1 305 049    |
| -                    | Всього інвестицій  | 10 917 048   |

Вартість етапів реалізації проекту представлена в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

## Графік фінансування і реалізації проекту на 11 місяців

| Місяці   | 1         | 2      | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10        | 11      |
|--|-----------|--------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|---------|
| Створення юридичної особи (ТОВ)                                      | 3 000     |        |   |   |   |   |   |   |   |           |         |
| Розробка програми  | 2 470 974 |        |   |   |   |   |   |   |   |           |         |
| Розробка сайту   |           | 80 000 |   |   |   |   |   |   |   |           |         |
| Купівля автомобілів Ravon R4   |           |        |   |   |   |   |   |   |   | 5 358 000 |         |
| Встановлення відеореєстраторів, ГБО та іншого додаткового обладнання |           |        |   |   |   |   |   |   |   | 519 000   |         |
| Страховання автомобілів  |           |        |   |   |   |   |   |   |   |           | 229 925 |
| Реєстрація автомобілів в АТП і постановка їх на облік                |           |        |   |   |   |   |   |   |   | 311 100   |         |
| Пошук і найм персоналу   |           |        |   |   |   |   |   |   |   |           | 40 000  |
| Передстартова рекламна компанія                                      |           |        |   |   |   |   |   |   |   | 600 000   |         |
| Запуск Сервісу   |           |        |   |   |   |   |   |   |   |           |         |

Графік реалізації проекту розтягнутий на 11 місяців зв'язку з розробкою мобільного додатка. Проектувальниками були взяті максимальні терміни по розробці мобільного додатку. Після того, як вони зроблять технічне завдання по проекту, будуть відомі точні терміни, і вони скоріше за все зменшуватися до 6 місяців (табл. 2.24).

У даній бізнес - моделі передбачені наступні щомісячні постійні витрати:

## 1. Фонд заробітної плати:

- в перші 3 місяці роботи - 307 000 грн.;
- з 4-го місяця роботи - 199 000 грн.

## 2. Сплата єдиного соціального внеску:

- в перші 3 місяці роботи - 67 540 грн;
- з 4-го місяця роботи - 43 780 грн;

3. Оренда офісу і місця стоянки авто - 27 000 грн;
4. Комунальні платежі та зв'язок - 3 000 грн;

Таблиця 2.24

## Графік фінансування і реалізації проекту на 6 місяців

| Місяці   | 1         | 2      | 3 | 4 | 5         | 6       |
|--|-----------|--------|---|---|-----------|---------|
| Створення юридичної особи (ТОВ)                                      | 3 000     |        |   |   |           |         |
| Розробка програми  | 2 470 974 |        |   |   |           |         |
| Розробка сайту   |           | 80 000 |   |   |           |         |
| Купівля автомобілів Ravon R4   |           |        |   |   | 5 358 000 |         |
| Встановлення відеореєстраторів, ГБО та іншого додаткового обладнання |           |        |   |   | 519 000   |         |
| Страховання автомобілів  |           |        |   |   |           | 229 925 |
| Реєстрація автомобілів в АТП і постановка їх на облік                |           |        |   |   | 311 100   |         |
| Пошук і найм персоналу   |           |        |   |   |           | 40 000  |
| Передстартова рекламна компанія                                      |           |        |   |   | 600 000   |         |
| Запуск Сервісу   |           |        |   |   |           |         |

5. Починаючи з 3-го місяця підтримка мобільного додатка - 54 200 грн.;
6. Маркетинг і реклама. Річний маркетинговий бюджет становитиме 4% від рівня планованого річного доходу. Витрати враховані щомісяця, рівними частинами;
7. Бухгалтерський і юридичний супровід - 4000 грн;
8. Адміністративні та непередбачені витрати - 3% від загальної суми інших щомісячних постійних витрат.

Основні засоби - в даному випадку автомобілі, що використовуються при наданні послуг сервісу, втрачають свою вартість через фізичний знос і моральне старіння.

Організаційно - правовою формою власності підприємства буде товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), на загальній системі оподаткування.

При загальній системі податком обкладається прибуток підприємства (доходи фірми за вирахуванням витрат). У 2018 році ставка податку на прибуток становить 18%.

ТОВ, як роботодавець, зобов'язується сплачувати Єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ) за співробітників. Сума ЄСВ розраховується як добуток розміру місячної заробітної плати, за який отримано дохід (прибуток), і ставки ЄСВ. Ставка ЄСВ у 2018 році становить 22% від заробітної плати.

Зниження ризиків шляхом хеджування та диверсифікації. Хеджування пов'язане з можливою зміною цін на сировину, матеріали готову продукцію, коливаннями валютного курсу і т. д. Процедури хеджування зводяться до висновку термінових контрактів на купівлю (продаж) продукції або валютних цінностей за фіксованими цінами в майбутньому. Основними видами хеджування є форвардні контракти, що передбачають взаємні зобов'язання сторін по купівлі-продажу продукції в майбутньому за цінами, вказаними в контракті, а також форвардні контракти на валюту і валютні опціони.

Запропонований проект забезпечує досягнення високих економічних показників діяльності. Реалізація цього проекту дозволить створити ефективно діючий бізнес, основні показники представлено у табл. 2.25.

Період розрахунку інтегральних показників - 60 місяців (5 років).

Перспективи розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» багато в чому залежать від того, чи в змозі аеропорт поповнювати свій парк потрібними основними засобами. Для цього потрібно вміти залучати кошти інвесторів.

Рецепт інвестиційної привабливості універсальний для зарубіжних і українських компаній. Вона обумовлена зробленим бізнес-планом, перспективним ринком, переконливою стратегією роботи, ефективним менеджментом, прозорістю компанії.

Таблиця 2.25

## Основні показники проекту

|   |                 |                          |            |
|---|-----------------|--------------------------|------------|
|   | ставка дисконту | 11,28%                   |            |
| Період  | Грошовий потік  | Коефіцієнт дисконтування | PV         |
| Початкові інвестиції  | 9 611 999       | 1,000                    | -9 611 999 |
| 1 год   | -49 451         | 0,90                     | -44 438    |
| 2 год   | 4 162 508       | 0,81                     | 3 361 405  |
| 3 год   | 7 828 630       | 0,73                     | 5 681 126  |
| 4 год   | 11 494 752      | 0,65                     | 7 496 027  |
| 5 год   | 15 160 874      | 0,59                     | 8 884 616  |
| NPV   | 38 597 313      |                          | 15 766 737 |
| Показник  |                 |                          |            |
| Одиниці виміру  |                 | Значення                 |            |
| Дисконтований період окупності (Discount payback period) -DPP           | місяців         | 37,0                     |            |
| Період окупності (Payback period) -PP                                   | місяців         | 33,0                     |            |
| Проектний період (Project period) -PP                                   | місяців         | 60                       |            |
| Чиста поточна вартість проекту (Net Present Value) - NPV                | грн.            | 15 766 737               |            |
| Внутрішня норма рентабельності (Internal rate of return) - IRR          | %               | 29,8%                    |            |
| Індекс прибутковості вкладень (Profitability index) - PI                | од.             | 2,64                     |            |
| Рентабельність продажів (Return On Sales, Net Profit Margin) - ROS      | %               | 12,5%                    |            |
| Рентабельність інвестицій (Return on investment) - ROI                  | %               | 342,1%                   |            |
| ЕБІТДА (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) | грн.            | 46 189 517               |            |
| ЕБІТ (Earnings Before Interest and Taxes) - операційний прибуток        | грн.            | 40 471 517               |            |

При цьому досить мати прийнятні фінансові показники і структуру балансу, хорошу кредитну історію, достатність активів для забезпечення угоди. Скористатися запропонованим «рецептом» інвестиційної привабливості українським перевізникам заважає ряд факторів: «безкоштовні» літаки, що дісталися компаніям від авіапарку колишнього СРСР, пристрасть до

«піратських» ринків, менеджери, які мислять лише сьогохвилинними категоріями, відсутність ефективних власників.

Подолати усі ризики можливо за допомогою наступних методів:

- нормативний метод;
- створення страхових (резервних) фондів;
- страхування ризику;
- страхування процентного ризику;
- хеджування;
- диверсифікація.

Нормативний метод - це встановлення певних нормативів, лімітів, обмежень на проведення певних дій, а саме:

- встановлення граничного обсягу випуску продукції,
- граничного обсягу відвантаження продукції в кредит (з урахуванням фінансового становища споживачів),
- лімітів на залучення позикових коштів, лімітів на обсяг інвестицій в певну сферу діяльності (по конкретним структурним підрозділам, рівням відповідальності і т. д.) і ін.

Зниження ризиків шляхом страхування. Створення страхових (резервних) фондів включає, зокрема, формування резервних фондів запасів сировини, матеріалів і готової продукції, резервного залишку грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства, резервного фонду для виплати відсотків по облігаціях і дивідендів по привілейованих акціях та ін. Однак потрібно мати на увазі, що створення резервних фондів уповільнює оборотність капіталу, а отже, веде до зниження ефективності виробництва.

Основними формами страхування ризику є

- страхування працівників від нещасних випадків, майнове страхування (вантажів, транспорту, майна і т.д.);
- страхування фінансових ризиків;
- страхування відповідальності.



Звичайно, непогано б застрахувати всі ризики, але де знайти підприємству вільні фінансові кошти.

Для страхування процентного ризику, який виникає при випуску компанією купонних облігацій і пов'язаний з можливістю збитків від зниження процентних ставок, використовується дострокове погашення облігацій, встановлення змінного (плаваючого) купона і т. д.

Зниження ризиків шляхом хеджування та диверсифікації. Хеджування пов'язане з можливою зміною цін на сировину, матеріали готову продукцію, коливаннями валютного курсу і т. д. Процедури хеджування зводяться до висновку термінових контрактів на купівлю (продаж) продукції або валютних цінностей за фіксованими цінами в майбутньому. Основними видами хеджування є форвардні контракти, що передбачають взаємні зобов'язання сторін по купівлі-продажу продукції в майбутньому за цінами, вказаними в контракті, а також форвардні контракти на валюту і валютні опціони.

Диверсифікація - розширення технологічно різноманітних сфер діяльності підприємства. Вона включає:

- диверсифікацію продукції, що випускається, коли підприємство випускає різноманітні види продукції, окремі з яких не пов'язані зі спеціалізацією виробництва і вимагають часто розробки нової технології;
- диверсифікацію капітальних вкладень по регіонах і видам виробництва;
- диверсифікацію фінансових активів - придбання різних видів цінних паперів.

Диверсифікація - важливий фактор зниження ризику і ймовірності банкрутства підприємств, однак вона вимагає гнучкості виробництва і великих витрат.

На практиці ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» використовує сукупність способів зниження ризиків, а менеджери на основі попереднього досвіду формулюють правила ризик-менеджменту:

- не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;
- потрібно думати про наслідки ризику;

- не можна ризикувати багато чим заради малого;
- рішення про інвестиції приймається лише при відсутності сумнівів;
- при наявності сумнівів таке рішення не приймається;
- не слід виходити з того, що завжди присутня тільки одне рішення.

Можливо, є й інші варіанти рішень.

Puzur Roman Viktorovich

## Висновок до другого розділу

Провівши детальний аналіз конкурентоспроможності діяльності та шляхів поліпшення ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» можна зробити висновок, що дане підприємство має достатній рівень конкуренції, однак потребує аналізу та пошуку шляхів її покращення.

Провівши розрахунки, можна стверджувати, що продуктивність праці зростає, що означає підвищення рівня виробітку одного працівника.

Фонд оплати праці має постійну тенденцію до зростання протягом 2016-2019 рр., хоча й відбувалося зниження темпу зростання від 32,17% у 2017 році до 24,43% у 2018 році.

Рівень зносу, хоча і зростає протягом останніх 5 років, однак рівень усе одно мінімальний. Це означає, що більшість основних засобів підприємства знаходяться у задовільному стані,

Основні засоби знаходяться у оптимальному стані і поки що не потребують жодних змін. Однак, незважаючи на це, керівництво постійно виводить старі та вводить нові ОЗ.

Оновлення відбувається меншими темпами, аніж вибуття. Однак наразі підприємство не потребує кардинальних змін у основних засобах, так як основні показники знаходяться на оптимальному рівні.

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» має високі показники ефективності використання основних фондів. Тенденції фондомісткості та фондівіддачі також мають вірний напрямок, однак викликає занепокоєння зниження показника фондоозброєності, що свідчить про те, що у 2017 році працівники підприємства використовували основні засоби з більшою ефективністю, ніж у 2020 році.

Провівши аналіз рентабельності, бачимо ріст даного показника, це демонструє збільшення ефективності використання основних фондів на підприємстві, тобто основні засоби завдяки своєму використанню, приносять

більший прибуток. Однак зменшення його у 2020 році демонструє погіршення ефективності використання основних фондів.

Загалом активи підприємства зменшилися за досліджуваний період. Дане зменшення спричинене в основному зменшенням оборотних активів;

Необоротні активи за останні 5 років зменшились на 288 456 тис. грн. у вартісному вираженні. Дане зменшення спричинене зменшенням незавершених капітальних інвестицій, основних засобів;

Оборотні активи, навпаки, збільшились в 2,5 разів. Дане збільшення відбулося за рахунок стрімкого зростання грошових коштів та їх еквівалентів;

Що стосовно структури витрат, вона майже не змінилася на підприємстві за останні 5 років.

На жаль, показник рентабельності продукції має негативну динаміку. Дана ситуація пов'язана з тим, що темп зростання чистого прибутку є повільнішим, ніж темп зростання обсягу реалізації продукції (послуг). Таким чином, керівництву ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» варто звернути увагу на динаміку даного показника.

Що стосовно аналізу фінансової стійкості, розрахований коефіцієнт загальної та абсолютної ліквідності, коефіцієнт покриття. Вони демонструють гарні значення. Однак, коефіцієнт абсолютної ліквідності значно перевищує рекомендовані межі (від 0,2 до 0,35), що свідчить про наявність проблем із структурою балансу підприємства. Показник покриття у 2018 році також перевищив норму.

Конкурентоздатність ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» становить 10,2 (із 15-ти допустимих). Це свідчить, що значних проблем щодо забезпечення відповідного конкурентного становища підприємства на внутрішньому ринку України немає.

## ВИСНОВКИ

Досліджуючи перший розділ випускної роботи, було розглянуто категорію “конкурентоспроможність”. Проаналізовано основну суть та чинники конкурентоспроможності продукції підприємств загалом, та безпосередньо транспортних підприємств.

Можна стверджувати, що саме конкурентоспроможність аеропорту є ключовим фактором для оцінки рівня успіху країн, як у політичній, так і у економічній та комерційній конкуренції.

Поняття конкурентоспроможності дуже різноманітне, та не достатньо вивчене, хоча воно детально досліджується вченими та використовується на практиці. Враховуючи складність даного поняття, необхідно брати за увагу різноманітні фактори, які є основою для прийняття рішень, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність аеропорту.

Підприємство повинно мати високий рівень конкурентоспроможності, щоб надавати якісну послугу, збільшувати кількість споживачів, займати найбільшу частку на ринку, отримувати значні прибутки шляхом збільшення обсягу наданих послуг.

Задля досягнення цілей, щодо підвищення конкурентоспроможності авіаційних підприємств та реалізації стратегії розвитку аеропорту мають реалізувати велику кількість пріоритетів. Проводити детальний аналіз стану та перспектив розвитку паливного забезпечення, оскільки саме воно є найважливішим елементом аеропортової інфраструктури.

Щоб створити ефективне функціонування аеропорту, потрібно детально контролювати кожен етап і кожну ланку діяльності.

Щодо методів визначення рівня конкурентоспроможності аеропорту, вони поділяються на дві частини: безпосередньо методологія вибору факторів визначення конкурентоспроможності та аналізу даних та методологія для вибору факторів, які в свою чергу, формують конкурентоспроможність кожного аеропорту.

Створення конкурентного середовища аеропорту та укладання угод про стандарти якості між авіакомпанією та аеропортом, які в свою чергу містять штрафні санкції, якщо дані угода не дотримані – це основні інструменти, щодо досягнення зазначених конкурентних переваг.

Міжнародні аеропорти і авіакомпанії задля ефективного функціонування, мають працювати в союзі, спираючись на загальні мотиви і стимули та стратегічні цілі.

Розвиток аеропортів повинен здійснюватися, як за рахунок державних, так і приватних засобів. Проекти державно-приватного партнерства, дуже актуальні та відіграють велику роль в розвитку конкурентоспроможності. Як правило, кожний такий альянс є тимчасовим, оскільки створюється на певний період з метою здійснення конкретного проекту й припиняє своє існування після його закінчення.

Конкурентоспроможність послуг аеропорту може бути досягнена шляхом оновлення обладнання, розширення аеропорту, посадкових ліній, приміщень для персоналу, тощо. Також не варто забувати про безпеку в аеропорті та на літаку, впроваджувати новітні механізми, спираючись на провідні компанії світу для протистояння можливому тероризму. Висока конкурентоспроможність послуг в свою чергу досягається через високий професіоналізм робітників та керівництва аеропорту. При проведенні даних заходів аеропорт самостійно буде розвиватися, покращуючи показники діяльності, зміцнюючи фінансову базу, закріплюючи за собою чудовий імідж та мінімізуючи ризику банкрутства.

В другому розділі випускної роботи проведено детальний фінансовий аналіз підприємства ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького», зокрема аналіз конкурентоспроможності в ринкових умовах та запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Якщо брати в цілому, можемо зробити висновок, що фінансовий стан ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» знаходиться майже у бездоганному стані.

Структура активів має тенденцію до зміни. У 2016 році необоротні активи займали більше 94% активів, а станом на 2020 рік дана цифра складає вже 84,08%.

На основі розрахунків матеріально-технічне забезпечення ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» має високий рівень розвитку. Бентежить лише різка зміна рентабельності основних засобів у 2020 році. Даний показник демонструє зменшення прибутковості ОЗ, яке викликане меншими темпами зростання чистого прибутку у порівнянні із зростанням середньорічної вартості оборотних засобів. Чисті прибутки зменшилися внаслідок пандемії COVID-19.

В роботі були виділені власні шляхи підвищення конкурентоспроможності. Так як компанія вже працює на ринку кейтерингу, доцільно створити власне таксі. Аеропорт – це місце, в яке дуже часто приїжджають на таксі, тому створення даної служби буде доповненням до вже існуючих. Проект передбачається реалізувати за рахунок коштів інвестора. В роботі проведений аналіз фінансування і реалізації проекту на 11 місяців та на 6 місяців. Запропонований проект забезпечує досягнення високих економічних показників діяльності. Реалізація цього проекту дозволить створити ефективно діючий бізнес.

Провівши SWOT-аналіз ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького», можна дійти висновку, що сильних сторін та потенційних можливостей у діяльності підприємства більше, ніж слабких сторін.

Протягом усього розрахованого періоду (5 років) в підприємства ризик банкрутства відсутній.

Отже, на основі проведеного теоретичного та аналітико-рекомендаційного дослідження можна зробити висновок, що проблеми конкурентоспроможності підприємства є вкрай актуальною. На прикладі аналізу ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» ми довели, що виконана випускна робота має велику практичну цінність. Поставлене завдання в повній мірі виконане, а мета чітко досягнута.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія та практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр економіки та маркетинга. 1996. – 208 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://lwo.aero/uploads/assets/F.1%20баланс%20\(2016%20р.\).PDF](https://lwo.aero/uploads/assets/F.1%20баланс%20(2016%20р.).PDF)
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» за 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://lwo.aero/uploads/assets/Balans%20\(zvit%20pro%20finansovyi%20stan\)%20za%202017.PDF](https://lwo.aero/uploads/assets/Balans%20(zvit%20pro%20finansovyi%20stan)%20za%202017.PDF)
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lwo.aero/uploads/assets/Balans%202018.PDF>
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» за 2019 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://lwo.aero/uploads/assets/balans%20F1%202019%20\(1\).PDF](https://lwo.aero/uploads/assets/balans%20F1%202019%20(1).PDF)
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lwo.aero/uploads/assets/%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%202020.pdf>
7. Білик М. Сутність та класифікація реструктуризації державних підприємств / М. Білик // Економіст. – 2000. – № 1. – С. 96-99.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник – Вид. 2-ге, доповн. і переробл. – К.: Атіка, 2007. – 528с.
9. Близнюк А.О. Аналіз методи оцінювання економічної безпеки підприємства / А.О. Близнюк // Вчені записки Університету «КРОК». – Вип. 34. – 2013. – с. 240 – 247



10. Волкова М. В. Система управління витратами промислового підприємства / М. В. Волкова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2013. - № 3. - С. 25–33.

11. Воронкова А. Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: монографія / Воронкова А. Е., Рамазанов С. К., Родіонов О. В. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – 368 с.

12. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2 – С. 20-21.

13. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

14. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

15. Економіка підприємства. методичні рекомендації до виконання курсової роботи для студентів спеціальності «Економіка підприємства» / уклад.: О. М. Вовк. – К. : НАУ, 2015. – 28 с.

16. Загальна інформація / Офіційний веб-сайт ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://lwo.aero/uk/general\\_info](https://lwo.aero/uk/general_info)

17. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://lwo.aero/uploads/assets/F.2%20звіт%20про%20фінансові%20результати%20\(2016%20р.\).PDF](https://lwo.aero/uploads/assets/F.2%20звіт%20про%20фінансові%20результати%20(2016%20р.).PDF)

18. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» за 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://lwo.aero/uploads/assets/Zvit%20pro%20finansovi%20rezultaty%20\(zvit%20pro%20suk.dokhid\)%202017.PDF](https://lwo.aero/uploads/assets/Zvit%20pro%20finansovi%20rezultaty%20(zvit%20pro%20suk.dokhid)%202017.PDF)

19. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lwo.aero/uploads/assets/Zvit%20pro%20fin.res.%202018.PDF>

20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://lwo.aero/uploads/assets/zvit%20fin.%20rez%202019%20\(1\).PDF](https://lwo.aero/uploads/assets/zvit%20fin.%20rez%202019%20(1).PDF)

21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://lwo.aero/uploads/assets/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%202020.pdf>

22. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І.М. Злидень // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – Вип. 213: Том I. – С. 75- 81.

23. Кейтерінг-сервіс / Офіційний веб-сайт ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lwo.aero/uk/Catering>

24. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

25. Ложачевська О., Сидоренко К. Збільшення потужностей інфраструктури аеропортів як засіб підвищення ефективності їх діяльності [Текст] / О. Ложачевська, К. Сидоренко // Матеріали наук.-практ. конф. «Реструктуризація глобального простору: історичні імперативи та виклики». – К.: ДАУ при МЗС України, 2013. – С. 69-71

26. Львів, Міжнародний аеропорт ім. Данила Галицького, ДП / База даних по підприємствах України Region.info [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/33073442>

27. Макконнел К.Р. Економікс: принципи, проблеми й політика / Макконнел К.Р., Брю С.Л. В 2-х т.: Пер. з англ. 11-го вир. Т.1. – М. – 1992. – 399 с.

28. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4

29. Масліченко О.М. Концептуальні засади організаційного забезпечення розвитку підприємства // Вісник ЖДТУ, 2011. - №3 (57). - С. 330-332.

30. Новикова М. В. Особливості механізму здійснення інноваційної діяльності авіакомпаніями України в умовах глобалізації / М. В. Новикова, О. С. Решетило // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2010. – Вип. 33. – С. 194 – 200.

31. Політика у сфері якості // Офіційний веб-сайт ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lwo.aero/uk/Polityka+z+yakosti>

32. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – М. : Вільямс, 2001. – 495 с

33. Сидоренко К.В. Особливості формування виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів /К.В. Сидоренко // Стратегія розвитку України. – 2013. – №3. – С. 142–145.

34. Хринюк О.С. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства / О.С. Хринюк, В.А. Бова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf)

35. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.

36. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства.: підручник / Швиданенко Г. О., Васильков В. Г., Гончарова Н. П. [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. — К.: КНЕУ, 2009. — 598 с.

37. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. – К.: Основи, 1995. – С. 258.
38. Airport Economics Manual. Doc 9562. – ICAO, third edition. – 2013. – 152 p. 3. Aviation / Benefits Beyond Borders [Electronic recourse] / Air Transport Action Group. – Accessed mode: <http://aviationbenefitsbeyondborders.org>.
39. Current Market Outlook 2010-2030. Chicago, USA: Boeing corporation, 2012 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.boeing.com>.
40. Global Market Forecast 2011-2030. France: Airbus, 2011. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.airbus.com>. 5. ICAO Strategic Objectives 2014-2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.icao.int/abouticao/Pages/Strategic-Objectives.aspx>.
41. Gracay M. Evaluating competitiveness of airports – Airport competitiveness index. – Bratislava: MPRA, 2009. – 10 p. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 124 (частина I). 2015 131 132 Actual problems of international relations. Release 124 (part I). 2015 6. Martin J., Roman C. The relationship between size and efficiency: A benchmarking analysis of Spanish commercial airports // Airport Management. – 2008. – Vol. 2. – P. 183-197.

**ДОДАТКИ**

PUZYR Roman Viktorovich

## Додаток А

Баланс ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького, тис. грн.

| Актив  | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |         |         |         |         |         |
| Нематеріальні активи:  | 48609   | 44698   | 46538   | 69254   | 62405   |
| первісна вартість  | 62294   | 63814   | 71820   | 85867   | 86824   |
| накопичена амортизація   | 13685   | 19216   | 25282   | 16613   | 24419   |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 37532   | 24716   | 18534   | 24996   | 37544   |
| Основні засоби:  | 1843770 | 1784265 | 1715937 | 1609094 | 1528344 |
| первісна вартість  | 2404777 | 2431760 | 2451573 | 2780613 | 2795029 |
| знос   | 561007  | 647495  | 735636  | 1171519 | 1266685 |
| Інвестиційна нерухомість:  | 1318    | 1318    | 1318    | 754     | 398     |
| первісна вартість  |         |         |         | 1633    | 1633    |
| знос   |         |         |         | 879     | 1235    |
| Довгострокові біологічні активи:                                 |         |         |         |         |         |
| первісна вартість  |         |         |         |         |         |
| накопичена амортизація   |         |         |         |         |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |         |         |         |         |         |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств |         |         |         |         |         |
| інші фінансові інвестиції  |         |         |         |         |         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         |         |         |         |         |         |
| Відстрочені податкові активи                                     |         | 16241   | 32869   | 10861   | 14082   |
| Гудвіл   |         |         |         |         |         |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  |         |         |         |         |         |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      |         |         |         |         |         |
| Інші необоротні активи   |         |         |         |         |         |
| Усього за розділом I   | 1931229 | 1871238 | 1815196 | 1714959 | 1642773 |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |         |         |         |         |         |
| Запаси   | 8047    | 12670   | 16985   | 18721   | 18355   |
| Виробничі запаси   | 7971    | 12584   | 16774   | 18216   | 17824   |
| Незавершене виробництво  |         |         |         |         |         |
| Готова продукція   | 2       | 1       | 3       | 4       | 2       |

## Продовження Додатку А

| Актив  | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Товари   | 74      | 85      | 208     | 501     | 529     |
| Поточні біологічні активи  |         |         |         |         |         |
| Депозити перестраховання   |         |         |         |         |         |
| Векселі одержані   |         |         |         |         |         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 13420   | 19077   | 26868   | 58704   | 39115   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |         |         |         |         |         |
| за виданими авансами   | 2200    | 675     | 973     | 5510    | 279     |
| з бюджетом   | 11351   | 6150    | 8067    | 7717    | 20104   |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 9929    | 2617    | 6084    | 6254    | 6583    |
| з нарахованих доходів  |         |         |         |         |         |
| із внутрішніх розрахунків  |         |         |         |         |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 14501   | 12172   | 13267   | 2992    | 19946   |
| Поточні фінансові інвестиції                                     |         |         |         |         |         |
| Гроші та їх еквіваленти  | 61309   | 100267  | 171366  | 202750  | 206511  |
| Готівка  | 3       | 6       | 23      | 8       | 4       |
| Рахунки в банках   | 61249   | 100069  | 171079  | 202422  | 206494  |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 536     | 415     | 519     | 1969    | 877     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       |         |         |         |         |         |
| у тому числі в:  |         |         |         |         |         |
| резервах довгострокових зобов'язань                              |         |         |         |         |         |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    |         |         |         |         |         |
| резервах незароблених премій                                     |         |         |         |         |         |
| інших страхових резервах   |         |         |         |         |         |
| Інші оборотні активи   | 484     | 533     | 780     | 4147    | 5892    |
| Усього за розділом II  | 111848  | 151959  | 238825  | 302510  | 311079  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття |         |         |         |         |         |
| Баланс   | 2043077 | 2023197 | 2054021 | 2017469 | 1953852 |

## Продовження Додатку А

| Пасив   | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| І. Власний капітал  |         |         |         |         |         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 10829   | 776875  | 776875  | 776875  | 776875  |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                             |         |         |         |         |         |
| Капітал у дооцінках   | 52925   | 52925   | 52925   | 548349  | 532830  |
| Додатковий капітал  | 1888347 | 1043117 | 1029544 |         |         |
| Емісійний дохід   |         |         |         |         |         |
| Накопичені курсові різниці  |         |         |         |         |         |
| Резервний капітал   |         |         |         |         |         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                 | 52006   | 77788   | 102354  | 602526  | 604359  |
| Неоплачений капітал   |         |         |         |         |         |
| Вилучений капітал   |         |         |         |         |         |
| Інші резерви  |         |         |         |         |         |
| Усього за розділом І  | 2004107 | 1950705 | 1961698 | 1927750 | 1914064 |
| ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                               |         |         |         |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання  |         | 15825   | 32099   |         |         |
| Пенсійні зобов'язання   |         |         |         |         |         |
| Довгострокові кредити банків  |         |         |         |         |         |
| Інші довгострокові зобов'язання   |         |         |         | 66      | 52      |
| Довгострокові забезпечення  |         |         |         | 1815    | 1033    |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                 |         |         |         |         |         |
| Цільове фінансування  | 160     |         | 580     | 580     |         |
| Благодійна допомога   |         |         |         |         |         |
| Страхові резерви, у тому числі:   |         |         |         |         |         |
| резерв довгострокових зобов'язань;<br>(на початок звітного періоду)         |         |         |         |         |         |
| резерв збитків або резерв належних виплат;<br>(на початок звітного періоду) |         |         |         |         |         |
| резерв незароблених премій;<br>(на початок звітного періоду)                |         |         |         |         |         |
| інші страхові резерви;<br>(на початок звітного періоду)                     |         |         |         |         |         |
| Інвестиційні контракти;   |         |         |         |         |         |
| Призовий фонд   |         |         |         |         |         |
| Резерв на виплату джек-поту   |         |         |         |         |         |
| Усього за розділом ІІ   | 160     | 15825   | 32679   | 2461    | 1085    |



## Продовження Додатку А

| Пасив   | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>   |         |         |         |         |         |
| Короткострокові кредити банків  |         |         |         | 3254    |         |
| Векселі видані  |         |         |         |         |         |
| Поточна кредиторська заборгованість:  |         |         |         |         |         |
| за довгостроковими зобов'язаннями   |         |         |         | 9       | 13      |
| за товари, роботи, послуги  | 1380    | 11679   | 5890    | 16453   | 9491    |
| за розрахунками з бюджетом  | 15367   | 16637   | 11489   | 18887   | 1518    |
| за у тому числі з податку на прибуток   |         |         |         |         |         |
| за розрахунками зі страхування  | 851     | 1852    | 2792    | 3412    | 958     |
| за розрахунками з оплати праці  | 4507    | 4492    | 6883    | 8968    | 5289    |
| за одержаними авансами  | 5762    | 2888    | 5954    | 4742    | 7849    |
| за розрахунками з учасниками  |         |         |         |         |         |
| із внутрішніх розрахунків   |         |         |         |         |         |
| за страховою діяльністю   |         |         |         |         |         |
| Поточні забезпечення  | 6115    | 9296    | 13237   | 30141   | 12977   |
| Доходи майбутніх періодів   |         |         |         |         |         |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  |         |         |         |         |         |
| Інші поточні зобов'язання   | 4828    | 9823    | 13399   | 1392    | 608     |
| Усього за розділом III  | 38810   | 56667   | 59644   | 87258   | 38703   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття |         |         |         |         |         |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   |         |         |         |         |         |
| Баланс  | 2043077 | 2023197 | 2054021 | 2017469 | 1953852 |

## Додаток Б

Фінансові результати ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила

Галицького, тис. грн.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття  | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 288304      | 388554      | 522950      | 596980      | 291703      |
| Чисті зароблені страхові премії   |             |             |             |             |             |
| Премії підписані, валова сума   |             |             |             |             |             |
| Премії, передані у перестраховання  |             |             |             |             |             |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      |             |             |             |             |             |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          |             |             |             |             |             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | -<br>243374 | -<br>302471 | -<br>358680 | -<br>431340 | -<br>340927 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       |             |             |             |             |             |
| Валовий: прибуток   | 44930       | 86083       | 164270      | 165640      |             |
| Валовий: збиток   |             |             |             |             | -49224      |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     |             |             |             |             |             |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  |             |             |             |             |             |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума   |             |             |             |             |             |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             |             |             |             |             |             |
| Інші операційні доходи  | 21538       | 20578       | 31985       | 28267       | 79642       |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |             |             |             |             |             |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції |             |             |             |             |             |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        |             |             |             |             |             |
| Адміністративні витрати   | -22056      | -25727      | -31231      | -36061      | -22321      |
| Витрати на збут   | -1389       | -1403       | -1693       | -1955       | -1003       |
| Інші операційні витрати   | -13365      | -9716       | -21116      | -41090      | -18591      |

## Продовження Додатку Б

| Стаття   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |        |        |        |        |        |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції |        |        |        |        |        |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 29568  | 69815  | 142215 | 114801 |        |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток                              |        |        |        |        | -11497 |
| Дохід від участі в капіталі  |        |        |        |        |        |
| Інші фінансові доходи  |        |        |        |        |        |
| Інші доходи  | 82338  | 79135  | 13674  | 16139  | 15698  |
| Дохід від благодійної допомоги   |        |        |        |        |        |
| Фінансові витрати  |        |        |        | -1210  | -198   |
| Втрати від участі в капіталі   |        |        |        |        |        |
| Інші витрати   | -38    | -1     |        | -2074  | -10    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            |        |        |        |        |        |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 111958 | 148949 | 155889 | 127656 | 3993   |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток  |        |        |        |        |        |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток  | -20534 | -26811 | -28060 | -22978 | -1374  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      |        |        |        |        |        |
| Чистий фінансовий результат: прибуток  | 91424  | 122138 | 127829 | 104678 | 2619   |
| Чистий фінансовий результат: збиток  |        |        |        |        |        |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 1290 |      |      |      |      |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           |      |      |      |      |      |
| Накопичені курсові різниці  |      |      |      |      |      |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств |      |      |      |      |      |
| Інший сукупний дохід  |      |      |      |      |      |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 1290 |      |      |      |      |

## Продовження Додатку Б

| Стаття   | 2016  | 2017   | 2018   | 2019   | 2020 |
|--|-------|--------|--------|--------|------|
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом |       |        |        |        |      |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                 | 1290  |        |        |        |      |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)          | 92714 | 122138 | 127829 | 104678 | 2619 |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Стаття                           | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Матеріальні затрати              | 29690  | 37702  | 44855  | 46674  | 32485  |
| Витрати на оплату праці          | 110454 | 145982 | 186696 | 232311 | 163681 |
| Відрахування на соціальні заходи | 23452  | 31381  | 40065  | 50064  | 35021  |
| Амортизація                      | 88002  | 92690  | 95912  | 106153 | 107875 |
| Інші операційні витрати          | 28355  | 31562  | 45192  | 75244  | 43780  |
| Разом                            | 279953 | 339317 | 412720 | 510446 | 382842 |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Стаття   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|------|------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      |      |      |      |      |      |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          |      |      |      |      |      |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              |      |      |      |      |      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію |      |      |      |      |      |
| Дивіденди на одну просту акцію                             |      |      |      |      |      |