

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: «Оцінка конкурентоспроможності послуг транспортного підприємства та шляхи її підвищення»

Виконавець: Манич Руслан Юрійович

Керівник: д.е.н., доцент 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. Арєф'єва

« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання випускної роботи

Манича Руслана Юрійовича

(П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи «Оцінка конкурентоспроможності послуг транспортного підприємства та шляхи її підвищення» затверджена наказом ректора від 02.04.2021 р. № 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 конкуренції, конкурентоспроможності послуг. Аналіз діяльності та оцінка конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «роза вітрів». Висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Класифікація основних видів конкуренції. Види конкурентних переваг. Структура показників, що характеризують конкурентоспроможність послуги. «Спіраль» конкурентоспроможності послуги. Піраміда конкурентоспроможності з позиції споживача. Формування конкурентоспроможності послуги. Цілі авіакомпанії «Роза вітрів». Багатокутник конкурентоспроможності авіапослуг. Показники ефективності виробничої діяльності 2018-2019 рр. Діяльність авіакомпанії «Роза вітрів» за 2018-2019 рік.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	17.05.2021	
2.	Дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності послуг	18.05.2021-23.05.2021	
3.	Провести аналіз конкурентоспроможності послуг ТОВ «Авіаційна компанія «Роза вітрів»»	24.05.2021-30.05.2021	
4.	Написання вступу та висновків	31.05.2021-03.06.2021	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	04.06.2021-06.06.2021	
6.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	07.06.2021-10.06.2021	

7. Дата видачі завдання: 17.05.2021 р.

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

Завдання прийняв до виконання _____ Манич Р.Ю.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Оцінка конкурентоспроможності послуг транспортного підприємства та шляхи її підвищення» 75 с., 7 рис., 20 табл., 30 літературних джерел, 3 додатки.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПОСЛУГ, ОЦІНКА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність послуг авіакомпанії «Роза вітрів» на ринку пасажирських авіаперевезень, а предметом – комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають конкурентоспроможність послуг авіакомпаній на ринку пасажирських авіаперевезень.

Метою випускної роботи є формування уявлень про стан та перспективи підвищення конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «Роза вітрів» на ринку пасажирських авіаперевезень в сучасних умовах.

Методи дослідження: системний і комплексний аналіз, методи синтезу і аналізу, а також методи дедукції і індукції.

Отримані результати та їх новизна: запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг авіакомпаній з урахуванням сучасних провідних досягнень в галузі.

Значущість виконаної роботи та висновки: оцінка конкурентоспроможності послуг транспортного підприємства дає можливість визначити можливості та перспективні аспекти напрямів роботи для авіакомпанії.

Рекомендації щодо використання результатів: використання запропонованих у випускній роботі рекомендацій щодо конкурентоспроможності послуг авіакомпаній, дозволить їм вдосконалити та запровадити нові послуги, які збільшать частку ринку.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ	10
1.1. Поняття і сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг	10
1.2. Сутність, фактори та принципи оцінки конкурентоспроможності послуг.....	19
1.3. Формування конкурентоспроможності послуги, її оцінка та шляхи підвищення.....	29
Висновок до першого розділу.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ АВІАКОМПАНІЇ «РОЗА ВІТРІВ»	39
2.1. Загальна характеристика авіакомпанії «Роза вітрів» та її місце на ринку авіаційних перевезень України.....	39
2.2. Фінансово-господарська діяльність авіакомпанії «Роза вітрів».....	46
2.3. Оцінка конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «Роза вітрів».....	58
2.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «Роза вітрів».....	65
Висновок до другого розділу.....	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Розвиток сучасної світової економіки сприяє не тільки посиленню коопераційних зв'язків між господарюючими суб'єктами різних країн, а й загостренню конкуренції між ними, в тому числі і на міжнародному ринку послуг, одним з найважливіших секторів якого є транспортні послуги. У свою чергу серед транспортних послуг особливе місце займає ринок пасажирських авіаперевезень, оскільки є одним з найбільш динамічних ринків, що пов'язане з необхідністю забезпечення економічних, культурних та інших зв'язків між країнами і регіонами в умовах глобалізації.

Авіатранспорт - це один з найбільш значущих секторів світової економіки. Ринок послуг цивільної авіації є надзвичайно динамічним і схильним до великого впливу загальносвітової економічної кон'юнктури. Внесок ринку послуг цивільної авіації в локальну, регіональну та світову економіку складається з прямого і мультиплікаційного ефекту пов'язаних з ним галузей. За оцінками Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО), вклад сектора, що включає інфраструктуру і конструкторську галузь, в даний час становить близько 8% світового ВВП.

На даний час в умовах галузевої і світової економічної кризи, зниження попиту на авіаперевезення, авіакомпанії змушені функціонувати в режимі максимального зниження витрат, будувати свої стратегії з урахуванням націленості на збереження і зміцнення лояльності пасажирів. Головною відмінною рисою сучасної авіаіндустрії є високий рівень конкурентної боротьби. Цим пояснюється те, що в сфері авіаперевезень найнижча норма прибутку.

Настільки швидко зростаючий ринок не міг залишитися поза увагою міжнародних авіакомпаній, що зумовило їх зацікавленість до українського ринку. Протягом минулого року регулярні пасажирські перевезення до України виконували 39 іноземних авіакомпаній (у тому числі три нові) з 36 країн світу, також відчутну частку ринку займають низькотарифні авіаперевізники. В цих

умовах вітчизняним авіакомпаніям - учасницям міжнародного ринку авіаперевезень - необхідно жорстко відстоювати свої позиції на цьому висококонкурентному ринку і залучати не тільки українських, але і іноземних пасажирів, в тому числі транзитних. Це необхідно і тому, що світова фінансово-економічна криза досить негативно позначилася як на українському, так і на міжнародному ринку пасажирських авіаперевезень, що в перспективі тільки загострить конкуренцію між авіаперевізниками.

У зв'язку з цим слід зазначити, що багато вітчизняних авіакомпаній відстають за якістю послуг, що надаються від більшості своїх іноземних конкурентів.

Отже, українським авіакомпаніям потрібно розробити і реалізувати стратегію підвищення конкурентоспроможності послуг з урахуванням зростання суперництва авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень і складної економічної ситуації в світі.

Проблеми забезпечення ефективності діяльності авіатранспортних підприємств в різні періоди розвитку авіаційного сектору транспортної галузі досліджувати такі вітчизняні вчені, як О.В. Ареф'єва [5], Н.В. Скидоненко [26], Г.Ю. Кучерук [19], особливу увагу питанням конкурентоспроможності транспортної галузі приділяли О.М. Вовк, М.В. Макаренко, Є.М. Сич, Г.В. Жаворонкова [11]. У сучасних умовах розвитку конкуренції та лібералізації ринку авіаційних перевезень постають нові виклики та потреби щодо підвищення конкурентоспроможності послуг авіакомпаній на міжнародних ринках перевезень.

Метою випускної роботи є формування уявлень про стан та перспективи підвищення конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «Роза вітрів» на ринку пасажирських авіаперевезень в сучасних умовах.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі завдання:

- дослідити поняття і сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг;

- дослідити сутність, фактори та принципи оцінки конкурентоспроможності послуг;
- розуміти формування конкурентоспроможності послуги, її оцінку та шляхи підвищення;
- провести загальна характеристику авіакомпанії «Роза вітрів» та її місце на ринку авіаційних перевезень України;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність авіакомпанії «Роза вітрів»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «Роза вітрів»;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «Роза вітрів».

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність послуг авіакомпанії «Роза вітрів» на ринку пасажирських авіаперевезень.

Предметом дослідження є комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають конкурентоспроможність послуг авіакомпаній на ринку пасажирських авіаперевезень.

Теоретичну основу дослідження склали наукові праці провідних вітчизняних вчених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій і наукової преси, а також нормативно-правові акти та статистична звітність досліджуваного підприємства, енциклопедичні та довідкові видання.

Рішення поставлених завдань здійснено на основі системного підходу з використанням таких методів: порівняння і узагальнення, аналізу і синтезу, економіко-статистичного моделювання. При обробці фактичного матеріалу використовувалися табличні і графічні прийоми візуалізації статистичних даних.

Статистичною базою дослідження послужили дані Державної служби статистики України, матеріали періодичних видань, а також матеріали, представлені в спеціалізованих виданнях і засобах масової інформації, мережі Internet.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ

1.1. Поняття і сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг

На сучасному етапі розвитку світової економіки, яка характеризується «затоварюванням» ринку, конкурентоспроможність стає одним з найбільш важливих факторів не тільки успіху, але і «виживання» підприємства. Поняття «конкурентоспроможність» поширилося далеко за межі економічних відносин, ставши синонімом поняття «ефективність» в усіх аспектах суспільного життя.

Найбільший внесок у розвиток економіки зробив Адам Сміт, Давид Рікардо і Карл Маркс. Подальший розвиток конкуренції у вигляді її недосконалої моделі знаходить своє відображення в роботах Е. Чемберліна з теорії монополістичної конкуренції, Джордж. Кейнса із загальної теорії зайнятості, відсотка і грошей, С. А. Курно по вивченню математичних принципів теорії багатства та інших.

Конкурентна позиція - це складна та багатогранна категорія ринкової економіки, яка показує місце даної фірми на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з її конкурентами [29, с. 87].

Конкурентні позиції учасників ринку виступають в теорії конкуренції узагальненим виразом конкретного положення, яке вони займають в конкурентному середовищі по відношенню до конкурентів та іншого оточення в процесі їх професійної діяльності з управління власним бізнесом.

У процесі ділової конкуренції кожне підприємство займає, відстоює, зміцнює свої конкурентні позиції щодо споживачів, постачальників, працівників, конкурентів тощо. Ці позиції формуються виходячи з їх інтересів і

завдань щодо ведення бізнесу. В свою чергу оточення формує по відношенню до них власні позиції згідно зі своїми інтересами і завданнями діяльності.

Досягнення сторонами конкурентних позицій вказує на те, чого домоглися учасники ринку самі, взаємодіючи з конкурентами, і чого вони не дозволили або дозволили досягти суперникам, здійснюючи власні конкурентні дії. Порівнюючи конкурентні позиції сторін, можна з'ясувати ступінь і масштаби випередження учасниками ринку своїх конкурентів, або відставання від них; визначити конкурентоспроможність підприємства [29, с. 86].

У загальнішому сенсі під конкурентоспроможністю розуміють здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги в досягненні поставлених цілей.

Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами [29, с. 87].

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших інтегральних характеристик, що використовується для оцінки ефективності економічної діяльності господарюючих суб'єктів. Саме слово конкурентоспроможність, стосовно якого б суб'єкту воно не розглядалося, означає здатність даного суб'єкта (потенційна і / або реальна) витримати конкуренцію.

Різноманіття існуючих підходів до поняття конкурентоспроможності в даний час в економічній літературі визначається:

- або особливостями постановки завдання і цілей дослідження, що призводить автора до необхідності акцентування уваги на тому чи іншому аспекті конкурентоспроможності;

- або особливостями вибору предмета дослідження, в якості якого можуть виступати предмети конкуренції (товар, послуга) і суб'єкти конкуренції (підприємства, галузі, регіони, національна економіка, держава), і об'єкти конкуренції (попит, ринок, фактори виробництва: природно-сировинні ресурси,

робоча сила, капітал, цінні папери, інформація, політична влада), і масштаби діяльності (товарні ринки, галузеві ринки, регіональні ринки, міжрегіональні ринки, світові ринки).

Виділяють кілька видів конкурентоспроможності (табл. 1.1):

- товарна (об'єкт – товар/послуга; фактори конкурентоспроможності - якість продукції, відповідність нормам і стандартам, ціна, відповідність споживчому попиту);

Таблиця 1.1

Ієрархія понять конкурентоспроможності

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни виготовляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови нарощування державних ресурсів зі швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП і якість життя населення на рівні світових значень.
Конкурентоспроможність регіону	Здатність регіону виготовляти товари і послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, створювати умови нарощування регіональних ресурсів (інноваційні, інтелектуальні, інвестиційні) для зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зі швидкістю, що забезпечує стійкі темпи зростання ВРП і якість життя населення регіону на рівні світових значень.
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі виготовляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі.
Конкурентоспроможність підприємства	Здатність: до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів; задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва і пропозиції товарів на ринку, що перевершують конкурентів; використовувати виробничі та управлінські ресурси для розвитку і розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства.
Конкурентоспроможність товару/послуги	Здатність бути привабливим для покупця порівняно з іншими виробами аналогічного виду і призначення завдяки кращій відповідності якісним і вартісним характеристикам та вимогам даного ринку і споживчим оцінкам.

- мікрорівень (об'єкт – організація, фірма, підприємство; фактори конкурентоспроможності - порівняльна конкурентоспроможність продукції, ефективність виробничої діяльності, фінансові показники діяльності, ефективність організації і збуту продукції на ринку і його частка);

- мезорівень (об'єкт – об'єднання товаровиробників; фактори конкурентоспроможності - внутрішня структура галузі, вплив зовнішнього середовища, конкурентоспроможність окремих елементів, взаємодія між елементами системи);

- макрорівень (об'єкт – народне господарство в цілому, конкурентоспроможність країни, конкурентоспроможність регіонів; фактори конкурентоспроможності - інвестиційний клімат, науково-технічний рівень, конкурентоспроможність промисловості та галузей народногосподарського комплексу в цілому, економічна безпека, раціональне національне законодавство і його зв'язок з міжнародним правом).

Проаналізуємо трактування поняття «конкурентоспроможність», різних авторів. Як зазначає автор А. А. Казушкік: «конкурентоспроможність – це здатність конкурувати, конкурентні переваги - це якісні особливості, здібності, що дозволяють підприємству конкурувати» [23, с. 71].

Р.А. Фатхутдінов дає наступне визначення конкурентоспроможності: це здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. Автор підкреслює, що товар або послуга є конкурентоспроможними або неконкурентоспроможними на конкретному ринку [50, с. 62].

О. А. Артем'єва трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства, компанії конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів шляхом забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручностей для покупців, споживачів [3, с. 67].

Н.Л. Зайцев: «Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства зберігати стійке положення на ринку товарів, послуг тощо» [22, с. 211].

А. А. Казушкік пише, що «конкурентоспроможність підприємства – це економічні, технічні, організаційні можливості підприємства і його перевага перед конкурентами. Можливості підприємства витримувати конкуренцію: наприклад, знижувати витрати на виробництво, підвищувати якість продукції, займати певну частку ринку і отримувати високі доходи» [23, с. 97].

І.В. Сергєєв, І.І. Веретенникова: «Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок вміння ефективно використовувати наявні ресурси» [24, с. 116].

Всі автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як відносну категорію, тобто кожне підприємство по тих чи інших характеристикам зіставляється з конкурентами. Такий методологічний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить поширеним і досить зручним з точки зору як логічного сприйняття, так і математичного опису. Практично всі вищенаведені визначення розглядають категорію «конкурентоспроможність підприємства» як величину постійну, але вона, як і безліч інших економічних категорій, не є такою: в певний період часу підприємство може бути конкурентоспроможним, а в наступний період (при зміні кон'юнктури ринку і зміні зовнішнього середовища) - не конкурентоспроможним. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства - категорія, що залежить від багатьох факторів і змінюється з часом.

Виходячи з проведеного аналізу визначень поняття «конкурентоспроможність», нами виявлено ознаки, що розкривають сутність даної категорії:

- конкурентоспроможність проявляється на ринку;
- поняттю «конкурентоспроможність» притаманна універсальність і поширення як на об'єкт ринкових відносин (товар, послугу), так і на суб'єкт (підприємство, галузь, країну в цілому);

- конкурентоспроможність має багаторівневність (мікро-, мезо- і макрорівень, кожному з яких притаманний певний набір характеристик для визначення конкурентоспроможності);

- конкурентоспроможність об'єктів і суб'єктів господарювання знаходиться в динамічному і нестійкому стані в зв'язку з постійно мінливим конкурентним середовищем;

- конкурентоспроможність є величиною відносною, при якій базою для порівняння виступають аналогічні показники конкурентів [18, с. 233].

Конкуренція на сучасному етапі змінилася - це поняття не є однозначним, вона існує в багатьох формах. Різні підходи та класифікаційні ознаки поняття «конкуренція», які існують на даний момент в сучасній науковій літературі, систематизовані і представлені на рис. 1.1.

У сучасному світі, конкурентоспроможність стала одним із ключових понять, яке визначає успіх господарюючого суб'єкта на зовнішньому ринку, але сучасна світова економічна наука досі не дала ні одного загального тлумачення «конкурентоспроможності» і не представила загальну і найбільш ефективну методику її оцінки та формування.

Суть конкуренції та її рушійних сил докладно викладені в працях британського економіста Майкла Портера. Він прийшов до висновку, що не тільки безпосередні суперники беруть участь в свого роду, змаганні. Конкуруючі сили виходять значно далі звичайного протистояння сторін в окремій галузі в тій чи іншій промисловості.

Клієнти, постачальники, потенційні учасники і продукти-аналоги - всі є конкурентами і в тій чи іншій мірі впливають на галузь.

Результатом досліджень стала концепція М. Портера п'яти сил конкуренції, що дозволяє визначити найбільший вплив на бізнес в умовах конкурентного ринку. Відповідно до цієї концепції, стан конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати як результат взаємодії п'яти конкурентних сил:

- загроза вторгнення нових конкурентів;

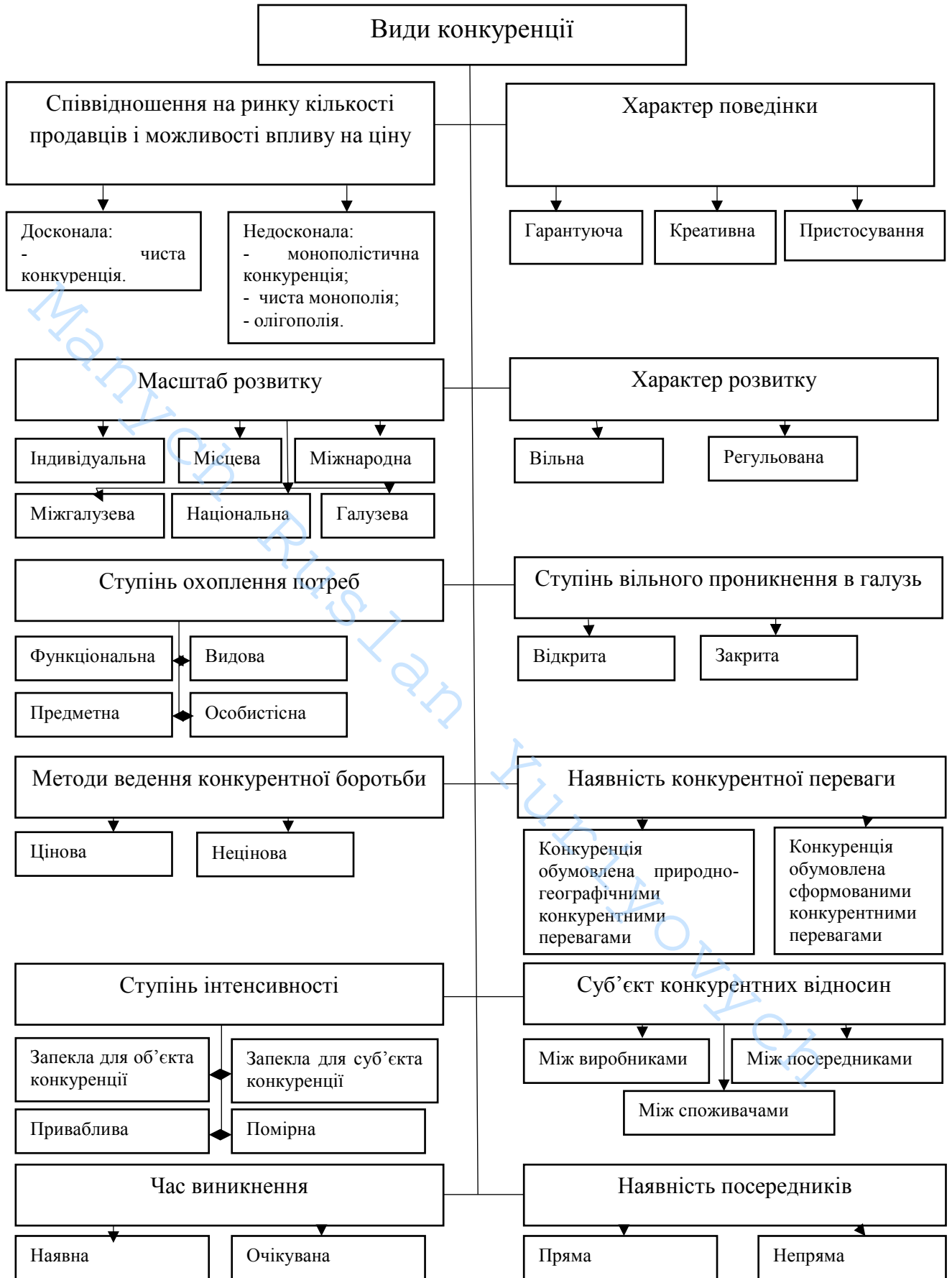


Рис. 1.1. Класифікація основних видів конкуренції

- загроза появи продуктів-замінників;
- економічний потенціал постачальників;
- економічний потенціал покупців;
- суперництво серед існуючих конкурентів.

Ці сили в кінцевому рахунку формують середовище, в якому функціонує конкретний ринок і його складові. Стан кожної сили, і їх сукупний ефект визначає можливості підприємства та конкурентний потенціал. З іншого боку, значення кожної з п'яти сил визначається структурою галузі, її промислових, технологічних, економічних і інших характеристик.

Проте, головний висновок, який можна зробити з дослідження М. Портера, що конкуренція на ринку, це комплексне і дуже складне явище. В умовах конкуренції на підприємство впливають відразу кілька факторів, формуючи і постійно змінюючи конкурентне середовище його діяльності.

Ситуація ускладнюється тим фактом, що кожна із зазначених груп, в свою чергу, складається з безлічі елементів, склад і структура яких є унікальними для кожного окремого підприємства.

Показники, які можуть бути використані для характеристики стану конкуренції:

- соціально-економічної значущості ринку;
- співвідношення попиту і пропозиції;
- ступінь задоволення попиту;
- ступінь концентрації виробництва.

Ці показники визначають конкуренцію як комплексне явище, з тієї чи іншої основною функцією, яка змусить більш ефективно працювати систему ринку.

Природним результатом конкуренції є конкурентна перевага - перевага одного конкурента над іншими за рахунок володіння цінним і рідкісним, але не єдиним ресурсом в своїй суті.

Класифікацію конкурентних переваг можна виразити таким чином (рис. 1.2).

Конкурентна перевага може бути визначена, як висока компетентність компанії в будь-якій області, яка створить найкращі шанси для подолання наслідків конкуренції, щоб залучити клієнтів і підтримувати їх прихильність до товарів компанії.

Конкурентні переваги забезпечують поставки такого продукту для споживачів, який відомий своєю цінністю і за які вони готові платити гроші.

Основою конкурентних переваг можливостей компанії є, організація більш ефективного, у порівнянні з конкурентами, функціонування всіх елементів ланцюга цінності.



Рис. 1.2. Види конкурентних переваг

Поняття конкурентної переваги говорить про те, що компанія має потенціал, щоб бути краще (в деяких аспектах економічної діяльності) своїх конкурентів.

Таким чином, в межах конкурентоспроможності підприємство буде використовувати свою перевагу на окремих сегментах ринку, над конкурентами в даний момент часу, що було досягнуто без шкоди для інших, і підвищить конкурентоспроможність своїх товарів чи послуг і рівень конкурентного потенціалу та дозволить в майбутньому виготовляти, реалізовувати й обслуговувати продукцію, яка перевершує за якістю і ціною її аналогів.

1.2. Сутність, фактори та принципи оцінки конкурентоспроможності послуг

Необхідною умовою успішного функціонування транспортного підприємства в умовах ринку є висока конкурентоспроможність послуг, що надаються споживачам.

Конкурентоспроможність транспортних послуг визначається в основному двома чинниками - рівнем собівартості послуг і рівнем їх якості. Тому зниження собівартості і підвищення якості перевезень конкретних вантажів і пасажирів - найважливіші напрямки підвищення конкурентоспроможності послуг.

Зниження собівартості перевезень може бути досягнуто за рахунок економії палива, запасних частин, ремонтних матеріалів тощо.

Підвищення якості перевезень вантажів передбачає виконання доставки в точно встановлені терміни, при високій збереженості кількості і якості вантажів, що перевозяться. На перевезеннях пасажирів якість послуг визначається виконанням їх відповідно до розкладу руху та рівнем комфортності (зручностей), які перевізник може надати пасажирам.

Конкурентоспроможність транспортних підприємств визначається як рівнем конкурентоспроможності конкретних транспортних послуг, так і рівнем диверсифікації виробництва, іміджем підприємства тощо.

Підвищення якості транспортних послуг має особливе значення в створенні конкурентних переваг тільки в тому випадку, якщо транспортне

підприємство буде впроваджувати інноваційні заходи, випереджаючи запити клієнтів.

Конкурентоспроможність транспортної продукції - здатність витримати конкуренцію товарів-замінників робіт, послуг, з точки зору завоювання тієї частки ринку, яка забезпечує сприятливу реалізацію транспортної продукції і зростання доходів транспортного підприємства.

Під транспортною продукцією розуміється не тільки перевезення як процес, а й супутні роботи і послуги, що надаються транспортними організаціями. З точки зору економічної теорії, створювана в сфері транспорту продукція, з урахуванням постулату про продовження процесу виробництва в сфері обігу і для сфери обігу, перевезення - це особливий товар-послуга.

Послуги з перевезення пасажирів та вантажів є основним видом послуг. В якості додаткових вантажних послуг транспортних організацій можна виділити наступні: навантажувально-розвантажувальні послуги, послуги по зберіганню вантажів, послуги з підготовки вантажів до перевезення, надання рухомого складу в оренду, транспортно-експедиційні послуги, інші додаткові послуги (інформаційні, логістичний сервіс, послуги страхування та ін.).

В сучасних умовах одним з основних елементів ефективної конкурентної боротьби є саме надання власнику вантажу ряду додаткових послуг. Оптимальне поєднання вартості та якості цих послуг у кожного транспортного підприємства сприяє підвищенню його конкурентного статусу.

Конкурентоспроможність транспортної продукції можна визначити як сукупність характеристик перевезення вантажів (пасажирів), що відображає різницю від перевезень іншими видами транспорту (або з використанням іншої комплексної технології переміщення) як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за рівнем транспортних витрат.

До факторів конкурентоспроможності послуги можна віднести:

- якість послуги і її відповідність попиту;
- собівартість послуги і її ціну;
- рекламні заходи;

- форми просування послуг і обслуговування споживачів.

Якість послуги залежить від набору споживчих властивостей, тобто ознак, що характеризують найважливіші споживчі функції послуги і з метою задоволення потреб потенційних покупців. Розрізняються два типи параметрів якості: жорсткі параметри, які повинні відповідати державним стандартам по конструктивним і технологічним ознаками, а також деякі споживчі властивості і функції, чітко визначаються стандартами і нормативами; м'які споживчі параметри, що відображають вимоги покупців, включаючи психологічні властивості послуги.

Психологічні властивості послуги в певній мірі суб'єктивні і багато в чому залежать від рівня споживчої культури, історичних, національних, релігійних, вікових особливостей та умов. Психологічні чинники відображають соціальне і психологічне ставлення до неї: її соціально-культурний статус в системі цінностей, престижність його використання, доступність для інших тощо.

Особливе місце в системі оцінок якості займають економічні властивості послуги. Головне місце в них відводиться відношенню покупців до ціни: відповідна вона ринкової ситуації і чи відповідає пропонованим властивостям і якості послуги. Власне, споживачеві продається не товар як такий, а користь, яку він обіцяє.

Під конкурентоспроможністю послуг розуміється більш високе в порівнянні з товарами-замінниками співвідношення сукупності якісних характеристик, витрат на його придбання і споживання при їх відповідності вимогам ринку. Конкурентоспроможною вважається послуга, в якій сукупний корисний ефект на одиницю витрат вище, ніж у інших, і при цьому величина жодного з критеріїв не є неприйнятною для споживача.

Послуга з низькою якістю може бути конкурентоспроможна при відповідній ціні, але при відсутності якої-небудь властивості вона втратить привабливість.

Крім вимог до послуги, що висуваються кожним окремим споживачем, існують і вимоги, загальні для всіх послуг, обов'язкові до виконання. Це нормативні параметри, які встановлюються діючими міжнародними і національними стандартами, законами та актами, технічними регламентами, стандартами підприємств-виробників даної послуги, патентною документацією. Якщо хоча б одна з цих вимог не буде виконана, то послуга не може бути введена на ринок. На попередньому етапі оцінки конкурентоспроможності послуги необхідно визначити: всі її характеристики, включаючи і ті, які можна виявити тільки в процесі споживання (експлуатації); цілі оцінки конкурентоспроможності, які залежать від стадії життєвого циклу послуги, від стратегії і планів розвитку підприємства; цільового сегмента ринку - якщо таких виявиться кілька, то оцінку конкурентоспроможності послуги необхідно проводити для кожного сегмента окремо.

Конкурентоспроможність послуги на ринку - це не тільки її висока якість, а й вмiле маневрування послуги в ринковому просторі і в часі, а головне - максимальне врахування вимог ринку, конкретних груп покупців.

Конкурентоспроможність передбачає багатоаспектну забезпеченість послуги умовам ринку за якісними, економічними, технічними, естетичними, ергономічними характеристиками та іншими умовами реалізації (рис. 1.3).

Конкурентоспроможність послуги як можливість комерційно вигідної реалізації на конкурентному ринку можна визначити, тільки порівнюючи послугу з конкурентами-аналогами. Іншими словами, конкурентоспроможність - поняття відносне, чітко співвідноситься з конкретним (цільовим) ринком. Структура параметрів конкурентоспроможності залежить також від необхідної точності оцінки, мети дослідження та інших зовнішніх факторів.

Особливе місце в забезпеченні та підтримці конкурентоспроможності послуги займає сервіс - при його відсутності послуга втрачає споживчу цінність (або її частина), стає неконкурентоспроможною і ігнорується споживачем. Навпаки, добре налагоджений сервіс, по-перше, допомагає виробнику формувати перспективний, досить стабільний ринок для своїх послуг, по-друге,

підвищує конкурентоспроможність послуг, по-третє, сам по собі є прибутковим видом діяльності, по-четверте, є неодмінною умовою високого авторитету (іміджу) виробника.



Рис. 1.3. Структура показників, що характеризують конкурентоспроможність послуги

Сучасна концепція конкурентоспроможності послуги передбачає комплексний підхід до управління всіма етапами життєвого циклу послуги (рис. 1.4).

Відправною точкою у формуванні конкурентоспроможності нової послуги є маркетингові дослідження потреб і мотивацій споживача, що є

основою при формуванні концепції нової послуги, в тому числі її характеристик, які є по суті завданням для науково-дослідних та виробничих підрозділів підприємства з матеріального втілення потенційних очікувань споживача.

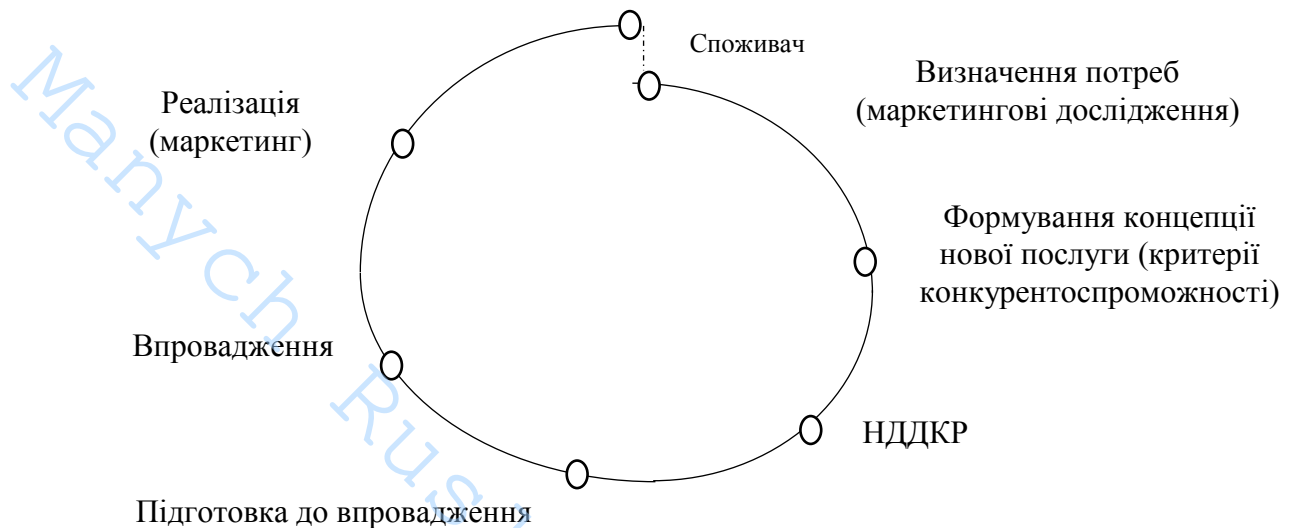


Рис. 1.4. «Спіраль» конкурентоспроможності послуги

Подальші процеси впровадження забезпечують задоволення потреб споживача в сферах реалізації і споживання послуги.

Вивчення конкурентоспроможності послуги повинно вестися безперервно систематично, що дозволить своєчасно виявити момент початку зниження показника конкурентоздатності і прийняти відповідні рішення. При цьому виходять з того, що впровадження нової послуги, в той час як колишня послуга ще не вичерпала можливості підтримки своєї конкурентоспроможності, зазвичай економічно недоцільно.

Разом з тим будь-яка послуга після виходу на ринок починає поступово витратити свій потенціал конкурентоздатності. Цей процес можна сповільнити і навіть тимчасово затримати, але зупинити його неможливо. Тому нова послуга проектується за графіком, що забезпечує їй вихід на ринок до моменту значної втрати конкурентоздатності попередньої послуги. Інакше кажучи,

конкурентоспроможність нових послуг повинна бути випереджаючою і досить тривалою.

Особлива увага приділяється зниженню ціни споживання послуги: як свідчить світова практика, саме цей параметр часто стає вирішальним для комерційного успіху нової послуги, хоча вона продається за значно вищою ціною.

Конкурентоспроможність послуги визначається, на відміну від його якості, сукупністю тільки тих конкретних властивостей, які представляють явний інтерес для даного покупця і забезпечують задоволення даної конкретної потреби - інші характеристики до уваги не приймаються. Більш того, послуга з більш високим рівнем якості може бути менш конкурентоспроможною, якщо значно підвищилася її вартість за рахунок надання послугі нових властивостей, які не становлять істотного інтересу для основної групи його покупців.

Завдання виробників полягає в найбільш повному втіленні в послугі очікувань покупця, тобто формуванні сукупності властивостей, які так чи інакше стоять перед покупцем і в кінцевому підсумку впливають на перше придбання і на намір зберегти прихильність послугам даної фірми, стати її постійним клієнтом.

В процесі оцінки конкурентоспроможності послуг необхідно керуватися такими принципами:

- протилежності цілей і засобів суб'єктів ринку;
- врахування особливостей різних сегментів ринку;
- квазістабільності ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень;
- переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку.

Принцип протилежності цілей і засобів при управлінні конкурентоспроможністю послуг означає, що конкурентоспроможність послуги як економічну категорію слід розглядати в неоднозначному аспекті, тобто в процесі оцінки та управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників), цільові

орієнтири яких взаємопов'язані і протилежні: для виробника важливі параметри, які впливають на рівень витрат, а для споживача - параметри, що впливають на властивості послуги.

Для споживача метою здійснення придбання послуги є придбання її якості - здатності задовольняти конкретні потреби. Вартість факторів, які відповідають даним потребам, можна представити у вигляді ціни споживання. Кожен споживач, обираючи конкретну послугу, прагне домогтися оптимального співвідношення між рівнем споживчих властивостей та витратами на її придбання і використання, тобто отримати максимум споживчого ефекту на одиницю витрат.

З точки зору виробника корисність послуги визначається затратно-ціновими факторами. У довгостроковій перспективі метою дій будь-якого виробника є досягнення максимальної різниці між ціною реалізації послуг і власними витратами на її виробництво.

У зв'язку з цим першочерговим завданням для виробника є формування у свідомості споживача думки про високий ступінь корисності даної послуги.

Принцип врахування особливостей різних сегментів ринку ґрунтується на багатій практиці ринкових відносин, яка показала, що споживачі на ринку не виступають єдиною, монолітною спільнотою. Вони по-різному реагують навіть на одну і ту ж послугу з одними і тими ж властивостями. При здійсненні покупки споживач здійснює процес вибору необхідної йому послуги серед цілого ряду аналогічних, що пропонуються на ринку, обирає ту з них, яка в найбільшій мірі задовольняє його потреби. При цьому споживач з'ясовує ступінь відповідності параметрів послуг власним потребам і фінансовим можливостям.

Оскільки потреби кожного окремого покупця складаються під впливом великого комплексу чинників, оцінка однієї і тієї ж послуги різними споживачами може не збігатися. Відповідно неоднаковими будуть і їх переваги, що зумовлюють закономірності споживчого вибору. Кожним споживачем рівень конкурентоспроможності конкретного виду послуги буде оцінюватися

суто індивідуально. Тому ідея про створення якоїсь абсолютної конкурентоспроможності послуги, не пов'язана з конкретним ринком.

Розгляд особливостей реакції споживачів на ті чи інші групи факторів, що впливають на мотив придбання тієї чи іншої послуги з групи близьких за ступенем задоволення потреб, дозволяє сформулювати концепцію зміни уподобань покупців, їх сприйняття факторів конкурентоспроможності послуг - «піраміду рівнів конкурентоспроможності» - в залежності від характеру мотивації потреб покупця (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Піраміда конкурентоспроможності з позиції споживача

Нижній рівень піраміди характеризує поведінку покупців, задовольняючи мінімальні базові потреби при мінімальних витратах (мінімально можливою ціною).

На другому рівні покупець, орієнтуючись на ціновий фактор, вже звертає увагу на якісні характеристики послуги.

Третій рівень конкурентоспроможності послуги характерний для споживачів з високим рівнем споживання, орієнтованих на комплексну оцінку всіх задовольняючих їх потребу факторів, які віддають перевагу послугі з найкращим співвідношенням нецінових (комплексу показників якості) і цінових характеристик.

Четвертий рівень характеризується тим, що інноваційно орієнтований покупець фокусує увагу на унікальності, новизні послуги. Висока ціна його не відштовхує, а найчастіше, навпаки, служить додатковим спонукальним чинником.

Для покупця останнього (п'ятого) рівня спонукальним чинником стає «бренд» товару, що визначає «іміджеве» споживання.

При аналізі психологічних аспектів поведінки і ціннісних орієнтацій споживача виявляються деякі види масових реакцій людей по відношенню до певної послуги. Надаючи послуги з характеристиками, близькими до найбільш популярних, можна за допомогою відносно невеликого асортименту задовольняти значну частину всього платоспроможного попиту. Оптимальним прийнято вважати сегмент, до якого відносяться 20% споживачів послуги даного виду, які купують приблизно 80% послуг.

Принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури полягає в тому, що конкурентоспроможність послуги - це поняття відносне, чітко прив'язане не лише до конкретного ринкового сегменту, а й до певного моменту часу. При незмінності якісних і вартісних характеристик послуг її конкурентоспроможність може змінюватися в досить широкому діапазоні за нетривалі періоди часу.

Для того щоб уникнути внутрішньої неузгодженості основних параметрів моделі оцінки конкурентоспроможності послуг, необхідно розглядати такий період часу, протягом якого повинні бути незмінні психологічні аспекти сприйняття корисності послуг суб'єктами ринкових відносин, можливості виробників, купівельна спроможність споживачів, ринкові позиції конкурентів та інші умови. В якості основних факторів визначення тривалості періоду незмінності ринкової кон'юнктури можуть виступати рівень доходів і структура витрат споживачів, мода, звички; якісні зрушення в науці, техніці, торгівлі та інших галузях знань; інструменти державного управління економікою (тарифи, державні стандарти, квоти, ліміти, податкові та процентні ставки і т. п.); принципи суспільно-політичного устрою; елементи конкурентного середовища,

швидкість реакції суб'єктів ринкових відносин на дії один одного і (або) конкурентів тощо.

Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку заснований на припущенні, що поведінка кожного з суб'єктів ринкових відносин - будь то споживач або виробник - можна розглядати як серію взаємопов'язаних раціональних дій із заздалегідь визначеною метою. Суть цих дій полягає в тому, що суб'єкт обирає раціональні цілі тільки відповідно до його природних і розумних соціальних потреб, ретельно розраховує оптимальний шлях до їх задоволення.

Дана модель поведінки в більшій мірі реалізується виробниками. Будь-який підприємець буде прагнути надавати послуги за ціною якомога вищою собівартості. Необхідно відзначити, що навіть ті підприємства, які використовують у своїй конкурентній боротьбі демпінгові ціни, усвідомлюють, що даний інструмент прийнятний лише як один з тактичних прийомів видавлювання конкурентів з певного ринкового сегменту, а не як фактор стратегічного розвитку фірми, довгостроковий інструмент зміцнення своєї ринкової позиції.

Кожен виробник прагне використовувати всі резерви для отримання максимальної віддачі від наявних в його розпорядженні ресурсів. Будь-які зусилля в сфері підвищення якості послуги або зниження собівартості мотивовані лише одним - отриманням додаткової вигоди, яка може виражатися в посиленні конкурентної позиції і (або) підвищення частки прибутку підприємства в ціні продажу.

1.3. Формування конкурентоспроможності послуги, її оцінка та шляхи її підвищення

Для виробника категорія «конкурентоспроможність» є системоутворюючим поняттям, що пов'язує в єдине ціле всі фактори, що визначають результативність діяльності підприємства.

Успіх у формуванні конкурентоспроможності визначається наступними основними факторами: перевагою в якості, ціною споживання, рівнем обслуговування, масштабами інноваційної активності, потенціалом збутової мережі, масштабами системи просування і рядом інших, які в своїй сукупності надають послугі нову «якість», що дозволяє покупцеві виділити її серед інших новинок (рис. 1.6).

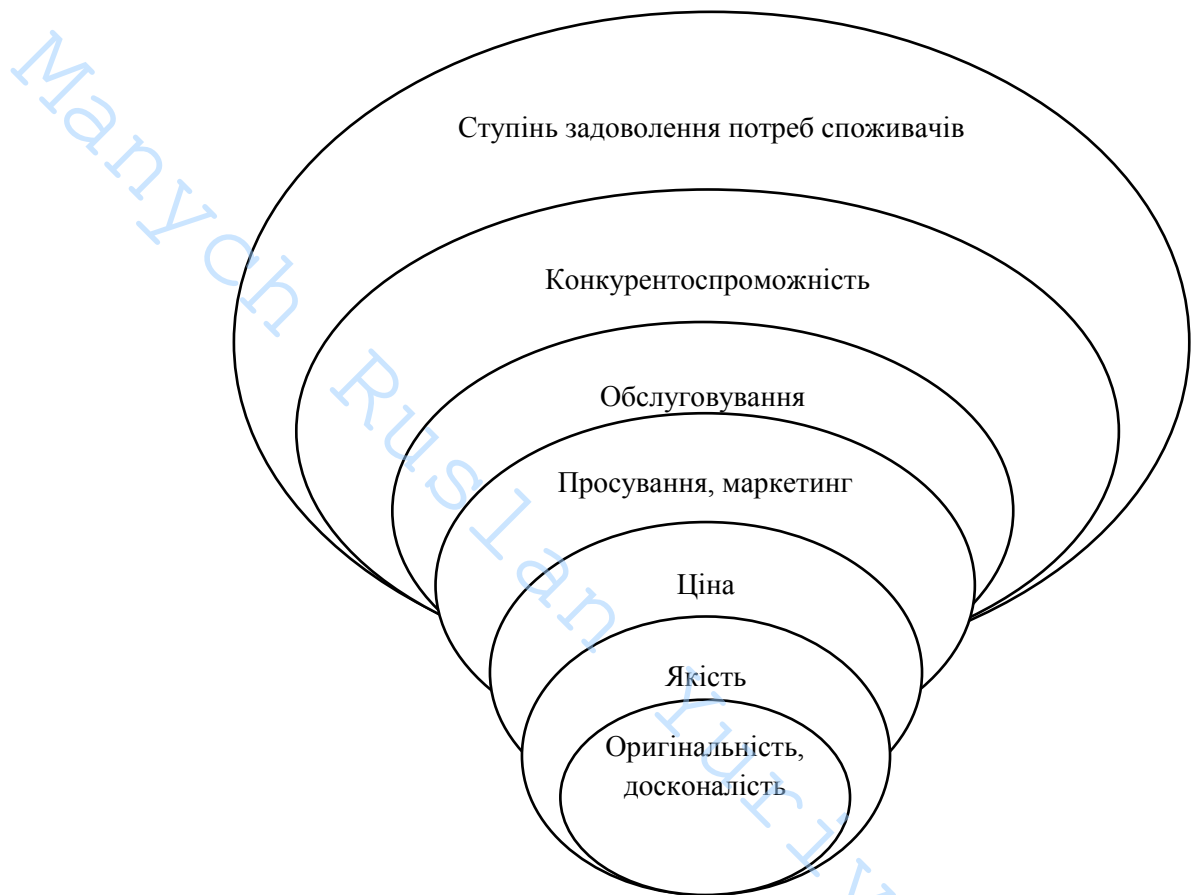


Рис. 1.6. Формування конкурентоспроможності послуги

Одночасно аналіз діяльності підприємств показав, що під впливом ряду факторів еволюціонує значущість основних пріоритетів діяльності підприємств для забезпечення конкурентоспроможності послуг. Якщо раніше вони ранжувались в основному наступним чином - прибуток, ціна, обсяг, якість послуг, диверсифікація, то тепер на перше місце виходять бренд, задоволення потреб споживачів, потім - якість послуг, терміни і зобов'язання, прибуток і ціна тощо.

Дії більшості споживачів послуг також підпорядковані принципу раціональності. Прихильність раціональної поведінки підвищується зі зростанням частки витрат споживачів на задоволення цієї потреби або з посиленням контролю над процесом витрачання коштів. Кожен споживач прагне отримати за свої гроші максимум з точки зору кількості і якості послуг.

Існують різні методи оцінки конкурентоспроможності послуги:

- модель Розенберга

Творці моделі виходять з того, що споживачі оцінюють послуги з точки зору їх придатності для задоволення своїх потреб. Вона виражається формулою:

$$A_i = \sum_{j=1}^n V_j I_{ij} \quad (1.1)$$

де A_i - суб'єкт придатності послуги (відношення до послуги);

V_j - важливість мотиву для споживача;

n - кількість мотивів;

I_{ij} - суб'єктивна оцінка придатності послуги для задоволення мотиву i .

Позитивною стороною даного методу є те, що кожній послугі може бути поставлено у відповідність якесь число, що значно сприятиме кращому розумінню їх конкурентоспроможності: чим більше число, тим більш конкурентоспроможна послуга.

Мотиви, важливі для послуги, часто важко виявити, оцінка визначається суб'єктивними поглядами експертів. Висловлювання опитуваних не дають відповіді на те, які характеристики послуги повинні бути змінені, немає порівняння з ідеальними характеристиками.

Існує ще одна модель, схожа з моделлю Розенберга, однак має більш практичний характер. Знання окремих мотивів визначається опосередковано, через конкретні характеристики послуги:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n X_k Y_{jk} \quad (1.2)$$

де Q_j - оцінка споживачами послуги j ;

X_k - важливість характеристики k ($k = 1, \dots, n$) послуги з точки зору споживачів;

Y_{jk} - оцінка характеристики k послуги j з точки зору споживачів.

Дана модель ґрунтується на передумові, що кожна характеристика бажана і чим вище її оцінка, тим більше конкурентоспроможна послуга.

Модель з ідеальною точкою

Особливість даного методу в тому, що в нього введена додаткова компонента - ідеальна величина характеристики послуги:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k | B_{jk} - I_k |^r \quad (1.3)$$

де Q_j - оцінка споживачами марки j ;

W_k - важливість характеристики k ($k = 1, \dots, n$);

B_{jk} - оцінка характеристики k марки j з точки зору споживачів;

r - параметр, що означає при $r = 1$ постійну, а при $r = 2$ - граничну користь, що зменшується;

I_k - ідеальне значення характеристики k з точки зору споживачів.

Сенс цієї формули: послугі слід віддати перевагу іншій в разі, якщо її віддалення від ідеальної точки менше.

Переваги методу полягають в тому, що він дає уявлення про ідеальну з точки зору споживача послугу. Конкурентоспроможність послуги визначається за величиною відхилення даної оцінки від ідеальної величини.

Оцінка конкурентоспроможності на основі рівня продажів

Існують різні трактування понять «конкурентоспроможність послуги» і «рівень конкурентоспроможності послуги».

Рівень конкурентоспроможності послуги - це показник, що дає відносну характеристику його здатності протистояти конкурентам на конкретних ринках

у розглянутий період. Його можна визначити, зіставляючи критерії ефективності виробничо-збутової діяльності виробника і конкурентів.

Конкурентоспроможність послуги - це її властивість, а рівень конкурентоспроможності - показник цієї властивості, що дає відносну характеристику здатності послуги задовольняти вимоги конкретного ринку в розглянутий період в порівнянні з послугами конкурентів.

Конкурентоспроможність оцінюється за сукупністю основних економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють на ринку послугу від послуги-аналога як за ступенем відповідності потребам, так і за витратами споживача на їх задоволення.

Рівень конкурентоспроможності тут - відносна характеристика послуг, що виражає ступінь його переваги на даному ринку послуги-аналогу.

В цьому випадку критерієм конкурентоспроможності може служити відносна частка продажів оцінюваної послуги в порівнянні з конкурентом:

$$B_{0i} = \frac{M_0}{M_0 + M_1} \quad (1.4)$$

де M_0 - обсяг продажів даної послуги за певний період;

M_1 - обсяг продажів послуги-конкурента за такий же період.

Рівень конкурентоспроможності можна оцінити як імовірність того, що на даному ринку споживач, здійснюючи покупку, віддасть перевагу даній послугі зазначеного i -го конкурента-аналога. Ймовірність B_{0i} - це віддача переваги одній (що оцінюється) перед іншою послугою (i -ю її аналогом).

Знайдені тим чи іншим способом значення якості послуг дозволяють обчислити оцінки очікуваної частки продажів на досліджуваному ринку оцінюваної послуги та її аналогів:

$$B_0 = 1 / \left\{ 1 + \sum_{i=1}^n (1 - B_{0i}) / B_{0i} \right\} \quad (1.5)$$

$$B_i = 1 / \left\{ 1 + \sum_{j \neq i}^n (1 - B_{ij}) / B_{ij} \right\} \quad (1.6)$$

де B_0 і B_i - очікувані частки продажів оцінюваної послуги і її і-го аналога відповідно;

N - число аналогів-конкурентів;

B_{0i} - перевага послуги, що оцінюється щодо її і-го аналога;

B_{ij} - перевага j -ї послуги щодо i -го аналога. Дані формули дозволяють визначити позицію, яку займає послуга на ринку, що в підсумку відображає конкурентоспроможність послуги в сенсі даного визначення, узгоджується з прийнятими поняттями конкурентоспроможності як здатності протистояти конкурентам, займаючи і утримуючи певну позицію на конкретному ринку.

Недоліком даного методу є те, що в основі оцінки лежить експериментальний метод, тобто оцінка визначається суб'єктивним поглядом експертів.

Іншим варіантом визначення переваги оцінюваної послуги може бути опитування певної кількості споживачів або метод фокус-груп.

Позитивною стороною даного методу є те, що в даному методі враховується вплив різних чинників: економічних, комерційних, нормативно-правових.

Інтегральний показник конкурентоспроможності послуг

Алгоритм розрахунку показника включає два етапи:

Етап 1. Визначаються показники конкурентоспроможності послуг шляхом їх порівняння з базовими, еталонними показниками або показниками послуг-конкурентів:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \quad (1.7)$$

де Q_i - показник конкурентоспроможності по i -му параметру;

P_i - величина i -го параметра послуги;

P_{i0} - величина i -го параметра послуги для послуги-еталона.

Етап 2. Розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності K :

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i Q_i, \quad (1.8)$$

де n - число оцінюваних параметрів;

α_i - всі i параметри.

Очевидно, що чим ближче K наближається до одиниці, тим ближче по набору оціночних параметрів дана послуга відповідає еталонному зразку. Можна змодельовати якусь гіпотетично ідеальну послугу, наділивши її кращими параметрами послуг даної групи. Тоді K характеризує ступінь відхилення оцінюваної послуги від ідеалу.

При оцінці конкурентоспроможності конкретної послуги її можна порівняти з подібними послугами-конкурентами (зразками-конкурентами), для яких також було проведено порівняння з еталонним зразком, і зробити висновок про їх порівняльну конкурентоспроможність. Коли подібне порівняння проводиться тільки з якоюсь послугою-конкурентом, то <1 означає, що аналізована послуга поступається зразку конкурентоспроможності; при $K > 1$ - перевершує. При рівній конкурентоспроможності $K = 1$.

При виборі зразка-конкурента необхідно, щоб вона і оцінювана послуга були аналогічною за значенням і умовами надання і призначалися для однієї групи споживачів.

Відзначимо, що якість транспортних послуг створює визначальну роль у формуванні та оцінці конкурентоспроможності цих послуг, тобто головним фактором конкурентоспроможності транспортних послуг є якість. Однак, незважаючи на тісний взаємозв'язок між поняттями конкурентоспроможності транспортних послуг і якості транспортних послуг, вони нерівнозначні. Поняття конкурентоспроможності транспортних послуг значно ширше поняття якості транспортних послуг, хоча якість є складовою частиною

конкуреноспроможності. Наприклад, при незмінних властивостях якісних транспортних послуг конкуреноспроможність послуг може змінюватися в результаті змін умов попиту, поведінки конкурентів. Переважно з позицій якості слід давати оцінку лише однорідним транспортним послугам та їх конкуреноспроможності.

Для кожного виду транспортних послуг враховуються свої специфічні рівні якості. Вони розпізнаються методами вирішення практичних завдань для досягнення конкретних цілей: своєчасності і безпеки виконання перевезень, збереження вантажів, зниження витрат перевізного процесу, гарантованості високої якості перевезень пасажирів, розширення сфер транспортних послуг.

Дослідження якості послуг транспортного підприємства досягається за допомогою методів оціночних показників, які відображають не тільки рівень якості і ефективності, але і стимулюють пропозиції на послуги, відмінні від своїх конкурентів по гарантованості, строковості, обсягом, рівнем тарифів, технології доставки тощо.

Якість перевезень вантажів, наприклад, оцінюється методом сукупності характеристик, що визначають їх придатність задовольняти потреби вантажовідправників або вантажоодержувачів у відповідних перевезеннях.

У дослідженні даної проблеми нами зроблена спроба за допомогою методу сукупності норм, правил, вимог, що регулюють діяльність транспортних підприємств на ринку транспортних послуг, відобразити значущість показників якості транспортного обслуговування споживачів при оцінці конкуреноспроможності транспортних підприємств.

Наприклад, показник надійності переміщення точно за графіком визначається часом переміщення пасажирів по маршруту. В основі визначення показника доступності закладена частота руху транспорту в певний проміжок часу. Безпека роботи транспорту виражається безвідмовністю роботи, тобто властивістю рухомого складу виконувати свої функції протягом заданого періоду часу. Вартісний показник характеризує оцінку споживчого попиту на послуги транспорту через величину тарифу тощо.

Підвищення якості транспортних послуг має особливе значення в створенні конкурентних переваг тільки в тому випадку, якщо транспортне підприємство буде випереджати конкурентів шляхом застосування інноваційних заходів.

Особливо цінним є відмінна репутація (імідж) підприємства, яку необхідно підтримувати постійно.

Імідж підприємства - це уявлення про підприємство, його керівництво, засновників, що складаються в суспільстві під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів. Імідж реалізується як сукупний результат знань і зафіксованих засобами масової інформації думка реальних і потенційних споживачів, клієнтів. На імідж підприємства впливають багато аспектів його діяльності - від якості послуг до працівників. Яким буде імідж - високим або низьким, залежить від діяльності підприємства в цілому, роботи його керівництва і підрозділів підприємства; згуртованості колективу; затвержених на підприємстві норм, стандартів, принципів; відносин працівників до підприємства і його керівництву тощо.

Імідж діючого підприємства нерозривно пов'язаний з його історією і фактично базується на відомих факторах його діяльності, якщо підприємство має репутацію надійного партнера, що споживачі розуміють, що воно надає якісні послуги.

Висновок до першого розділу

Конкуренція в загальному сенсі означає суперництво між декількома учасниками ринку за досягненням кращих господарських результатів. Вона сприяє розвитку ринку за рахунок прагнення виробників випускати кращу продукцію, що в цілому позитивно позначається на поліпшенні властивостей товарів (послуг) і структурі пропозицій.

Економічні закони конкуренції регулюють відносини різних учасників ринку, встановлюють баланс між споживачем і виробником, задають правила поведінки в різних ринкових ситуаціях. В ході конкуренції виявляється суспільна необхідність в певному виді послуг, надається його оцінка і встановлюються середньогалузеві рівні цін. В той же час конкуренція обмежує можливості кожного господарюючого суб'єкта впливати на стан справ на ринку, нав'язувати свою волю клієнтам, чим обмежується анархічність і невизначеність функціонування ринку - стають відкритими, передбачуваними шляхи розвитку ринку, в цілому економічна система ринку набуває стійкості.

Основними умовами виникнення і розвитку конкуренції і, отже, конкурентного середовища є: свобода виробника послуг; наявність безлічі виробників однакових послуг; наявність стандартизованих послуг, які можна порівняти на основі єдиної нормативної бази та системи критеріїв.

Для того щоб підприємство в умовах конкуренції успішно функціонувало і розвивалось, воно повинно бути конкурентоспроможним, тобто мати певні переваги перед конкурентами.

Слід розрізняти конкурентоспроможність підприємства, що надає транспортні послуги, і конкурентоспроможність транспортних послуг. Справа в тому, що підприємство в цілому може бути конкурентоспроможним, але окремі послуги виконувані ним, неконкурентоспроможні. Тому завдання будь-якого транспортного підприємства полягає в тому, щоб всі виконувані ними послуги були конкурентоспроможними.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ АВІАКОМПАНІЇ «РОЗА ВІТРІВ»

2.1. Загальна характеристика авіакомпанії «Роза вітрів» та її місце на ринку авіаційних перевезень України

Авіакомпанія «WINDROSE airlines» (Роза Вітрів) пройшла шлях докорінної зміни від авіаційного брокера близько п'ятнадцяти років тому до найбільшої української чартерної авіакомпанії зі світовими стандартами обслуговування.

На 2021 рік «WINDROSE airlines» здійснює чартерні програми і авіарейси регулярні з міжнародного аеропорту «Бориспіль», а також зі всіх регіонів України, використовуючи такі типи повітряних суден, як: Airbus-A-321 (5 од.), Airbus-A-320 (1 од.), Ембраєр ERJ-145 LR (3 од.), виконуючи плановий процес розширення середньомагістрального флоту. Авіакомпанія «WINDROSE airlines» надає послуги з перевезення бізнес-джетів від аеропорту «Жуляни ім. І.Сікорського» експлуатуючи повітряні судна: Hawker800XP (2 од.) та Hawker850XP (1 од.).

Протягом 2020 року українські авіакомпанії виконали 49 733 польоти (на 54,7 % менше, ніж за 2019 рік), іноземні – 92 314 польотів (-59,1 %). Загальна кількість польотів становила 142 047 рейсів, що на 57,6 % менше, ніж за 2019 рік.

Відповідно до рейтингу провайдера аеронавігаційного обслуговування «Украерорух» авіакомпаній в українському небі в 2020 році і частки від загального числа перельотів - на 5 позиції розташувалася «WINDROSE airlines» зі значенням 8 511 рейсів та 6%.

Основними напрямками польотів авіакомпанії «WINDROSE airlines» є: Австрія (Зальцбург, Інсбрук), Болгарія (Бургас, Варна, Софія), Греція (Іракліон, Родос, Корфу, Кос, Ханья), Єгипет (Таба, Хургада, Шарм-Ель-Шейх), Іспанія (Аліканте, Барселона, Жирона, Малага), Італія (Брешія, Венеція, Ріміні, Форлі), Канарські острови (Тенеріфе), Кіпр (Ларнака), ОАЕ (Дубай), Румунія (Бухарест), Туреччина (Анталія, Бодрум), Україна (Львів, Івано-Франківськ, Харків, Дніпро, Одеса, Херсон, Запоріжжя і Миколаїв), Фінляндія (Рованіємі, Каяні, Куусамо, Кіттіла), Хорватія (Дубровник, Спліт, Пула), Чорногорія (Тиват), Шрі-Ланка (Коломбо) та ін.



Рис. 2.1. Карта польотів авіакомпанії «Роза Вітрів»

ТОВ Авіаційна компанія «Роза Вітрів» була зареєстрована 28.10.2003 р., а наприкінці 2007 р. отримала сертифікат експлуатанта.

Авіакомпанія «WINDROSE airlines»: перша в Україні, яка виконувала рейси при базуванні повітряних суден і різних аеропортах країни; починаючи з 2003 р. здійснює чартерні перевезення до країн Європи та Близького Сходу; на початку 2008 року почала першою в країні експлуатацію ПС B737-800NG (на основі «мокрого лізингу»); в тому ж році два літаки авіакомпанії, а саме: McDonnell Douglas MD-82 | UR-WRB та UR-WRE, з метою популяризації

України на міжнародному ринку оформили відповідно до національних мотивів використовуючи ескіз київської художниці С. Лопухової; зі серпня 2008 р. розпочалися регулярні польоти з Харкова до Стамбулу, а з листопада – з Києва до Ташкенту, Москви і Калінінграду; в наступному 2009 році анонсується нове авіасполучення Київ-Симферопіль-Київ; в цьому ж році авіапарк налічує два MD-82, два MD-83, один Ан-24, два Boeing 737-800; 2009 рік – вперше в Україні запроваджено експлуатацію ПС E195 власними екіпажами. З метою продовження популяризації на міжнародному ринку авіаперевезень два Embraer 195 оформлені зображеннями відоміших пам'яток української архітектури: Софія Київська та Кам'янець-Подільська фортеця; в 2010 році запроваджується стильна, сучасна корпоративна уніформа для бортпровідників, пілотів та працівників наземних служб, яка розроблена українським дизайнером А. Таном; з 2011 року вперше в країні експлуатація ПС A321 (Airbus); з 1 березня цього ж року авіакомпанія перейшла на обслуговування в термінал «F» аеропорту «Бориспіль» а з травня ввела щоденну програму авіарейсів за маршрутом Київ - Анталія – Київ; в жовтні 2012 року підписала контракт довгострокової співпраці з французькою компанією Sabena Technics (на технічне обслуговування, ремонт та капітальний ремонт) та перейшла на обслуговування в термінал «D» аеропорту «Бориспіль»; в липні 2013 р. перша в Україні ввела в експлуатацію далеко магістральний широко фюзеляжний авіалайнер Airbus A-330 (реєстраційний номер UR-WRQ) також запровадила чартерну програму до ОАЕ (Дубаї) та Дніпропетровськ; відкрила прямі рейси до Домініканської республіки (Пунта-Кана) та Таїланду (Бангкок), з результатами аудиту експлуатаційної безпеки IATA, стала офіційно зареєстрованим оператором IOSA; у лютому 2014 року отримала допуск для польотів ETOPS 120, а на трансатлантичних безпосадкових маршрутах – ETOPS 138 хвилин, також запровадила довгостроковий лізинг власних літаків іноземній авіакомпанії (ACMI agreement) та мала співпрацю з однією з авіакомпаній Пакистану Air Blue, задіюючи 1-4 літаки одночасно протягом 2

років, визнана кращим перевізником за пунктуальність, якість обслуговування пасажирів і бренд.

Авіакомпанії «Роза вітрів» притаманний органічний тип структури управління, тобто така структура, якій притаманна відповідальність кожного працівника за загальний результат (рис. 2.2).

Не існує необхідність детального розподілу праці по видам робіт, відносини між учасниками процесу управління формуються як такі, що диктуються характером проблеми, що вирішується, а не структурою. Основна властивість структури – відносно легко змінювати форму, пристосовуватися до нових умов.

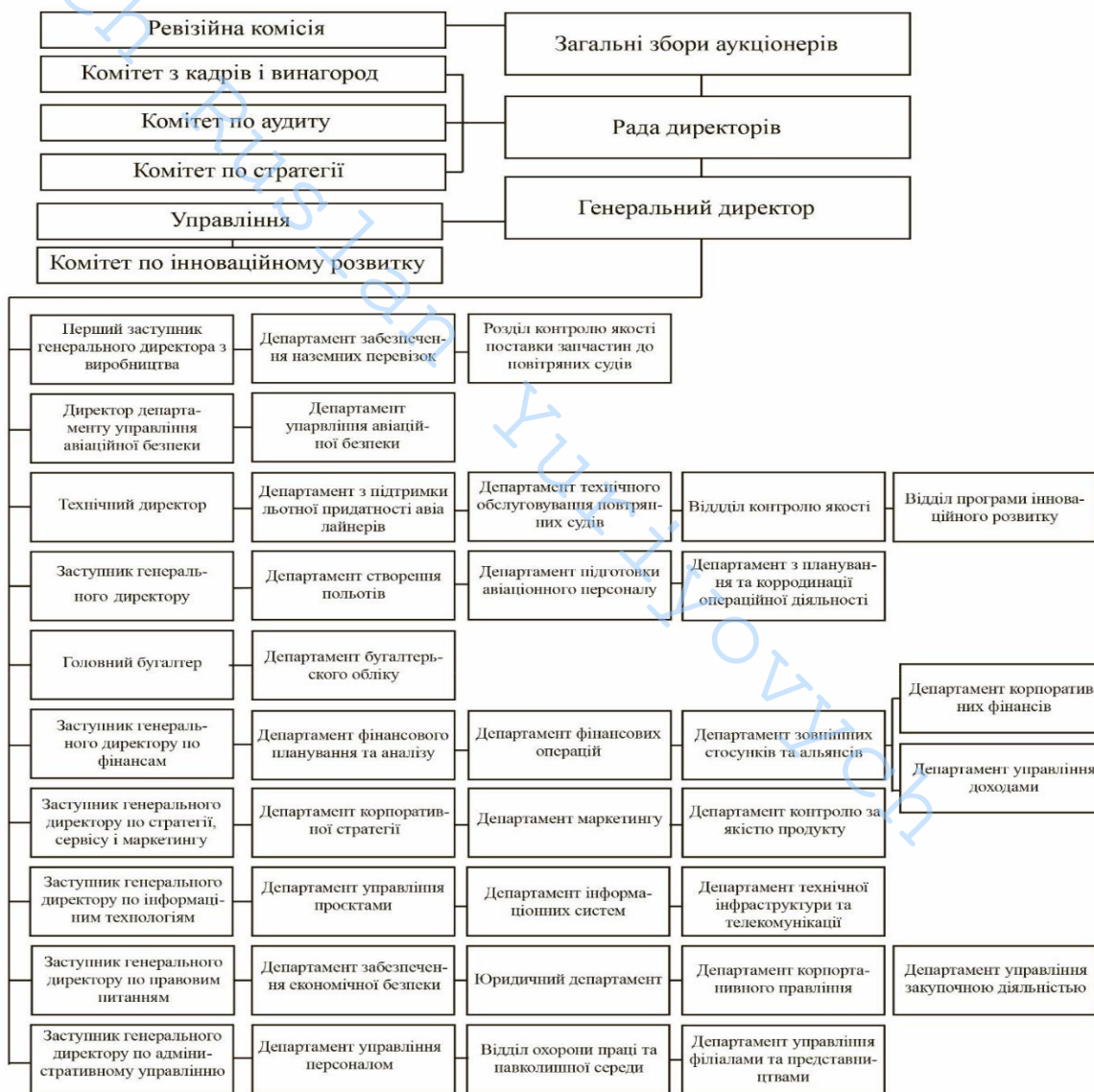


Рис. 2.2. Організаційна структура авіакомпанії «WINDROSE airlines»

Дана структура є децентралізованою організацією управління, якій притаманні: відокремлення від формалізації і бюрократизації процесів та відношень, зменшення кількості рівнів ієрархії, високий рівень горизонтальної інтеграції, орієнтація на кооперацію, взаємна інформованість та самодисципліна.

Органічна структура, більш проста, менш формалізована, має широкую інформаційну мережу, управління - децентралізоване.

Органічній структурі притаманна постійна зміна лідерів в залежності від проблем, що вимагають вирішення, система норм і цінності формуються в процесі погодження та обговорення, саморозвиток, тимчасове закріплення роботи за інтегрованими групами.

Авіакомпанія «WINDROSE airlines» використовує висококваліфікованих пілотів ICAO та JAA. Кількість польоту становить до 90 год/міс. і 900 год/рік. Пілоти авіакомпанії отримують конкурентні зарплатні пакети, включаючи базову зарплату, оплату за стаж, добові та 52 дні річної відпустки. Більшість з них - громадяни України.

Авіакомпанія «WINDROSE airlines» проводить тренінги (початкове, періодичне та тренувальне навчання) з аутсорсингом сторонніх компаній (SFTC Sofia, IFTC Istanbul та ін.). Навчання ведеться на постійній основі, з метою проведення більшості тренувань у непікові (пізня осінь та рання весна) місяці. Компанія Airbus також проводить навчання A321 Type Rating.

За рейтингом Міністерства інфраструктури України Windrose є одним з найпунктуальніших українських перевізників 2018-2019 рр.. Користуючись послугами Windrose, споживач може розпоряджатись часом максимально ефективно та спланувати свій день з точністю до хвилини. Крім того, це дає можливість польоту з регіонів зі зручним стикуванням для подальшої подорожі міжнародними рейсами авіакомпанії Windrose.

Місія «WINDROSE airlines» - надання комфорту, турботи і безпеки для пасажирів протягом усього перельоту, цілі відображені на рис. 2.3.

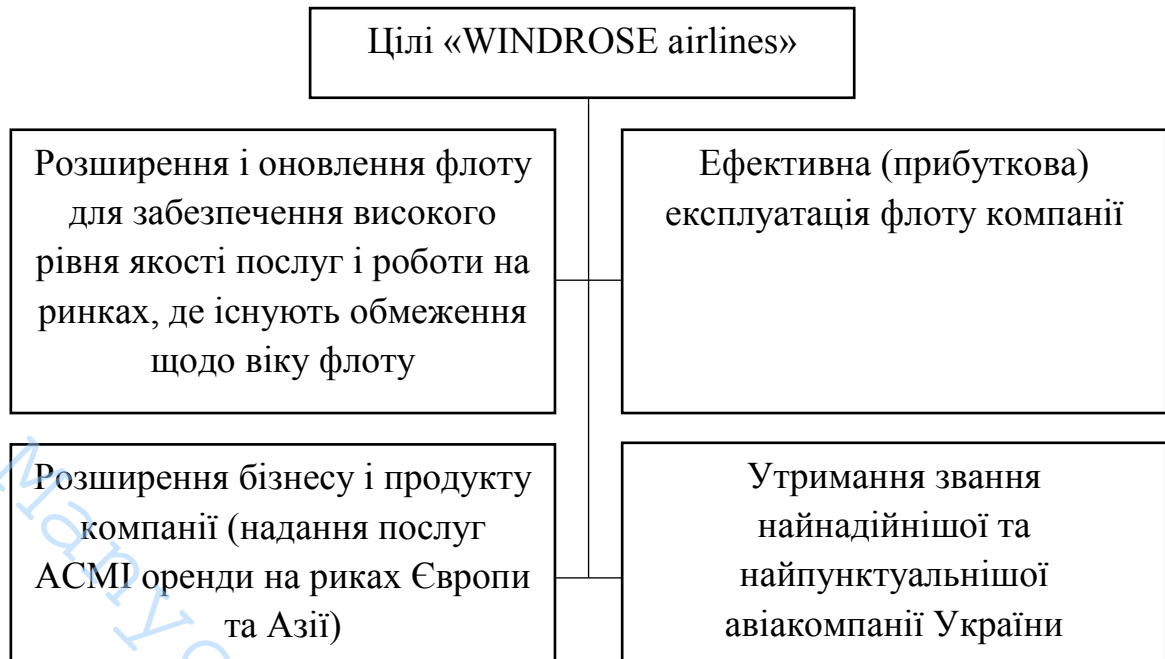


Рис. 2.3. Цілі авіакомпанії «Роза вітрів»

Базові та специфічні цінності авіакомпанії «Роза вітрів» наведені в табл.

2.1.

Таблиця 2.1

Цінності авіакомпанії «Роза вітрів»

БАЗОВІ ЦІННОСТІ	
Надійність (Reliable)	авіакомпанія завжди виконує свої зобов'язання вчасно та якісно
Турбота в небі і на землі (Taking care about you in the air and on the ground)	авіакомпанія дбає про своїх клієнтів не лише, коли вони знаходяться на борту літака, але і створює максимальний комфорт при підготовці і після перельоту;
Невпинний розвиток (Continuous development)	авіакомпанія постійно розробляє інноваційні підходи до ведення бізнесу і нові послуги з метою задоволення потреб клієнтів і забезпечення ефективної діяльності компанії
ЦІННОСТІ	
Безпека (Safety)	безпека клієнта, партнера, співробітника є найвищим пріоритетом в діяльності авіакомпанії, яка не працює в країнах, де відбуваються військові дії, або які знаходяться під діями міжнародних санкцій
Ефективність (Efficient)	команда професіоналів, що досягають якісних результатів завдяки своїм знанням і індивідуальним якостям. Авіакомпанія вдосконалює свої навички і ефективно використовує час
Активність (Activity)	випереджає очікування; своєчасно реагує на запити клієнтів і колег; працює, максимально використовуючи свої здібності, і завжди прагне до вдосконалення – «копіюють нас, а не ми»
Довіра (Trustworthy)	чесні і не йде на компроміс із совістю. Клієнти і партнери довіряють;
Гостинність (Hospitable)	зустрічає і клієнтів і колег, як гостей, проявляє теплоту, дружність, такт і завжди готові прийти на допомогу

Ускладнення епідемічної ситуації на території України та в світі призвело до зниження попиту на авіап перевезення і спаду комерційної завантаженості рейсів у першому кварталі 2020 року, тому авіакомпанії були змушені зменшити частоту рейсів або взагалі відмінити виконання більшої кількості. Протягом I кварталу 2020 р. відбулося скорочення на 17,7% у порівнянні з 2019 р., в II кварталі - 98,3 %. Але, після відновлення авіасполучення у червні 2020 р., темпи зниження обсягів перевезень сповільнилися тому у III та IV кварталах - 61,4% і 66,2% (рис. 2.4).

У 2020 році кількість пасажирів, що користувались послугами українських авіакомпаній, зменшилась на 65% (4797,5 тис. чол.) у порівнянні з 2019 р. Обсяги пасажирських перевезень в Україні авіаційним транспортом повернулись до рівня 2006 р. (4208,3 тис. чол.), 2007 р. (4928,6 тис. чол.).

Пасажирські перевезення протягом 2020 року здійснювали 14 українських авіаперевізників. Найбільші обсяги були виконані авіакомпаніями «МАУ», «SkyUp», «Azur Air Ukraine» та «WINDROSE airlines», на частку яких припадає близько 98 % загальних обсягів пасажирських перевезень вітчизняних авіакомпаній.

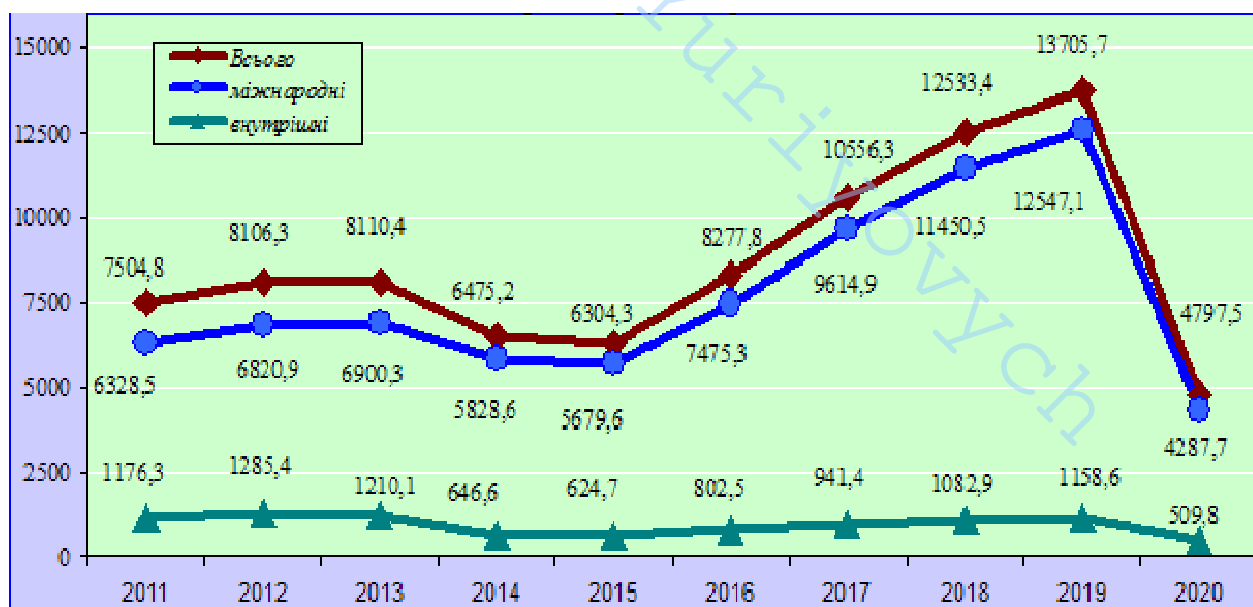


Рис. 2.4. Динаміка обсягів перевезень пасажирів авіаційним транспортом України, тис. чол.

Протягом 2020 р. пасажирські перевезення на регулярній основі між 10 містами України здійснювали 4 українські авіакомпанії («Роза вітрів», «Міжнародні авіалінії України», «Скайап» та «Мотор Січ»). Обсяги регулярних перевезень у межах України скоротились до 503,5 тис. чол., що відповідає 56 %. При цьому середній коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел на внутрішніх регулярних рейсах зменшився на 62,6% і склав 13,3 в.п.

2.2. Фінансово-господарська діяльність авіакомпанії «Роза вітрів»

Авіакомпанія «Роза вітрів» у 2019 році отримала прибуток у сумі 211 718 тис. грн., що на 107 % більше ніж у 2018 році відповідно збільшення на 109 252 тис. грн.. Авіакомпанія досягнула високого рівня показника пунктуальності – 87,5% рейсів були здійснені із затримкою прибуття менше 15 хв у порівнянні із 2018 р. показник покращився на 0,3 пункти (у 2018 він складав 87,2%) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Діяльність авіакомпанії «Роза вітрів» за 2018-2019 рік

Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення, +/-	Відхилення 2019 р. до 2018 р.(%)
Кількість повітряних суден у флоті на кінець року (од.)	14*	13**	-1	- 7
Середній вік флоту повітряних суден (рік)	17,4	16,5	-0,9	- 5
Виконано комерційних рейсів за рік (од.)	9522	10258	+736	+ 7
Кількість країн, до яких здійснено рейси (од.)	38	37	-1	- 3
Частка ринку чартерних перевезень в Україні (%)	23,7	21,6	-2,1	- 2,1
Перевезено пасажирів за рік	1 298 157	1 443 416	+145 259	+ 11
Міста, до яких здійснено рейси протягом року	123	117	-6	- 5
Середньоспискова чисельність працівників	722	718	-4	-0,5
Рейсів здійснено без запізень (%)	87,2	87,5	+0,3	+0,3
Прибуток (тис.грн.)	102 466	211 718	+109 252	+ 107

* - в сертифікаті експлуатанта у компанії «Windrose» 16 повітряних суден, проте 2 літаки EMB-145 не експлуатуються (бортові номери UR-DNP, UR-DNB);

** - в сертифікаті експлуатанта у компанії вказано 15 літаків, проте 2 ПС EMB-145 компанією не експлуатуються станом на 01.01.2020 (бортові номери UR-DNF, UR-DNB).

Проаналізуємо виробничі показники діяльності 2018-2019 рр. ТОВ «Роза вітрів» (табл. 2.3).

У 2019 році «Роза вітрів» знову підтвердила імідж надійної авіакомпанії (щомісячний рейтинг Державної авіаційної служби України) кожного місяця протягом 2019 р. входила до ТОП-3 найбільш пунктуальних авіакомпаній, що здійснюють рейси з вітчизняних аеропортів:

- у лютому та жовтні авіакомпанія була найбільш пунктуальною українською авіакомпанією;

- на другому місці - 6 місяців;

- на 3 місці - 4 місяці.

Протягом 2019 року авіакомпанія провела активну роботу з розвитку бренду компанії – здійснила ребрединг, поширила присутність в месенджерах – розробила корпоративний стікер-пак для Viber, Telegram, тощо.

Таблиця 2.3

Показники ефективності виробничої діяльності 2018-2019 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення, +/-	Відхилення 2019/2018р.(%)
Кількість виконаних рейсів, в т.ч.:	9 522	10 285	763	8,0
- регулярні	3 300	3 622	322	9,8
- чартери	6 222	6 663	441	7,1
Кількість перевезених пасажирів, в т.ч.:	1 298 157	1 443 416	145 259	11,2
- регулярні	209 305	261 216	51 911	24,8
- чартери	1 088 852	1 182 200	93 348	8,6
Наліт, годин, в т.ч.:	24 747	27 363	2 616	10,6
- регулярні	5 810	6 479	669	11,5
- чартери	18 937	20 884	1 947	10,3
Виконані пасажиро-кілометри, тис. паскм, в т.ч.:	2 710 495,5	3 167 795,3	457 299,8	16,9
- регулярні	298 853,1	393 890,9	95 037,8	31,8
- чартери	2 411 642,4	2 773 904,4	362 262,0	15,0
Доступні пасажиро-кілометри, тис. паскм, в т.ч.:	2 917 651,9	3 379 864,4	462 212,5	15,8
- регулярні	349 059,9	463 905,7	114 845,8	32,9
- чартери	2 568 592,0	2 915 958,7	347 366,7	13,5
Коефіцієнт пасажирського завантаження, %:	92,9	93,7	0,8	0,9
- регулярні	85,6	84,9	-0,7	-0,8
- чартери	93,9	95,1	1,2	1,3

Протягом 2019 року кількість виконаних авіакомпанією «Windrose» рейсів склала 10 285, що на 763 рейси більше ніж минулого року (+8%).

Кількість виконаних регулярних рейсів зросла на 322 рейси – переважно за рахунок збільшення частоти виконання внутрішніх рейсів за напрямком Київ-Дніпро-Київ.

Кількість виконаних міжнародних чартерних рейсів збільшилась на 441 рейс у порівнянні з 2018 роком (+7,1%), за рахунок збільшення кількості чартерних рейсів за напрямками – Єгипет, Греція, Іспанія. У той же час зменшилась кількість виконаних рейсів до Туреччини, Кіпру, Болгарії.

Кількість перевезених пасажирів в 2019 р. становила 1443416 пасажирів, що на 145259 більше ніж в 2018 році (+11,2%). Зростання кількості перевезених пасажирів досягнуто переважно зростанням кількості перевезених пасажирів на чартерних міжнародних рейсах. Зокрема збільшено кількість перевезень на напрямках – Єгипет, Греція, Іспанія та Італія.

В той же час зменшилась кількість перевезень на напрямках – Туреччина, Кіпр, Болгарія. Що стосується регулярних рейсів, то кількість перевезених пасажирів на них зросла на 51911 пасажирів порівняно із 2018 роком. Зростання досягнуто завдяки збільшенню частоти на внутрішніх регулярних рейсах і збільшенню заповнюваності на міжнародних регулярних рейсах.

Загальний наліт флоту повітряних суден авіакомпанії «Windrose» склав 27363 годин, що більше ніж у 2018 році на 2616 годин. При цьому збільшилась і кількість виконаних рейсів.

Що стосується середньої тривалості одного рейсу, то вона лишилась без змін – 2,66 годин в 2019 році (2,6 годин в 2018 році). Це зумовлено тим, що сітка маршрутів протягом 2019 року суттєво не змінилась – основними напрямками здійснення польотів є туристичні напрямки: Туреччина, Єгипет.

Заповнюваність на рейсах авіакомпанії «Windrose» в 2019 році зросла на 0,8% і становила 93,7%. При цьому заповнюваність на регулярних рейсах зменшилась на 0,7%, а на чартерних зросла на 1,2%.

Зниження заповнюваності на регулярних рейсах зумовлено зниженням завантаженості на внутрішніх регулярних рейсах з 74,2% в 2018 році до 71,3% в 2019.

Надходження грошових коштів від операційної діяльності протягом 2019 року становила 4838614 тис. дол. США, що на 7,1% більше ніж у 2018 році.

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності у 2019 році збільшився у 10,4 рази і становив 507511 тис. дол. США, тому що в 2019 р. були проведені планові ремонти двигунів повітряних суден, що експлуатуються авіакомпанією. В 2019 р. авіакомпанія «Windrose» сплатила податків і інших обов'язкових платежів на суму 75546 тис. доларів США, що більше ніж у 2018 р. на 14036 тис. доларів США.

Структура зобов'язань авіакомпанія «Windrose» відображена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура зобов'язань 2018-2019 рр. (%)

Стаття	На 31.12. 2018 р.	На 31.12. 2019 р.	Відхилення, %
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, в т.ч.	69,20	57,70	-11,50
Заборгованість за отриманими авансами	10,10	29,70	19,60
Розрахунки з оплати праці, включаючи розрахунки з бюджетом і фондами	4,00	1,40	-2,60
Податки та збори (державний збір з пасажирів)	0,10	0,30	0,20
Інша кредиторська заборгованість	16,60	10,90	-5,70

Протягом 2019 р. структура зобов'язань змінилась – частка кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги знизилась на 11,5 с. п. (сплачено за послуги з ремонту повітряних суден), а частка заборгованості за отриманими авансами зросла до 29,7% (+19,6 с. п.). По решті статей зобов'язань структурних змін не було.

Структура кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги за типами забезпечення представлена в таблиці 2.5.

Станом на 01.01.2020 найбільшу питому вагу в кредиторській заборгованості за товари, роботи та послуги складала заборгованість за лізинг повітряних суден та агрегатів – 67,0%), що на 28,8 с. п. вище ніж станом на 01.01.2019.

Таблиця 2.5

Структура кредиторської заборгованості за типами забезпечення
2018-2019 рр. (%)

Тип забезпечення і контрагента	На 31.12. 2018 р.	На 31.12. 2019 р.	Відхилення, %
Лізинг ПС і агрегатів	38,20	67,00	28,80
Аеропортове обслуговування	16,30	12,40	-3,90
Пальне	9,30	5,80	-3,50
Тех. обслуговування ПС і запчастини	26,50	4,50	-22,00
Аеронавігація та метео	6,50	3,10	-3,40
Авіаперевезення	0,30	0,50	0,20
Кейтерінг	0,60	0,40	-0,20
Бронювання	0,40	0,30	-0,10
Інше	1,80	6,10	4,30

Питома вага кредиторської заборгованості за аеропортове обслуговування становила на початок 2020 о. 12,4%, що на 3,9 с. п. менше ніж на початок 2019 р.

Питома вага кредиторської заборгованості за пальне в 2019 році у порівнянні з 2018 роком зменшилась з 9,3% до 5,8% (на 3,5 с. п.).

Питома вага заборгованості за технічне обслуговування і запчастини на початок 2020 року становила 4,5%, що нижче на 22 с. п. ніж на початок 2019 року.

Середньоспискова чисельність персоналу компанії авіакомпанія «Windrose» у 2019 році становила 740 співробітників. Вікова структура персоналу авіакомпанії 2018-2019 років наведена в таблиці 2.6.

Питома вага персоналу віком до 25 років зменшилась на 3,7% у 2019 році, при цьому частка персоналу віком 35-44 роки і 45-54 роки зросла на 1,2% і 1,0%.

Таблиця 2.6

Вікова структура персоналу авіакомпанія «Windrose» 2018-2019 рр.(%)

Вікова група	На 31.12. 2018 р.	На 31.12.2019 р.	Відхилення, п.с.
до 25 років	9,8	6,1	-3,7
25-34 роки	33,6	33,5	- 0,1
35-44 роки	29,8	31,0	1,2
45-54 років	16,4	17,5	1,0
55-64 років	8,2	9,4	1,2
старші 65 років	2,2	2,6	0,4

Протягом 2019 року середній вік персоналу авіакомпанії не змінився, і становив 39,5 років.

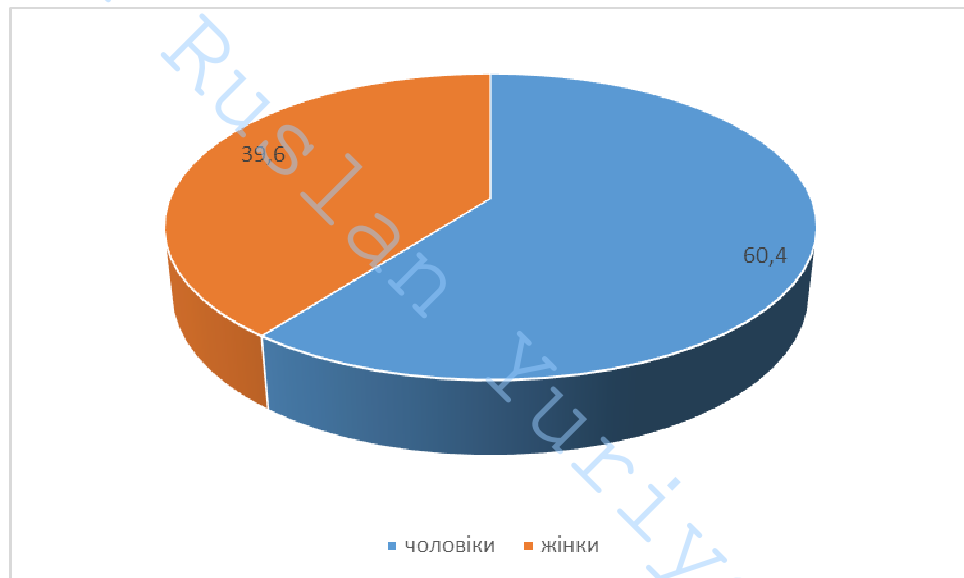


Рис. 2.5. Гендерна структура персоналу авіакомпанії «Windrose» 2019 р.

Частка чоловіків у гендерній структурі персоналу авіакомпанії «Windrose» переважає частку жінок в 1,5 рази, що обумовлено специфікою виробничої діяльності (рис. 2.5).

В авіакомпанії «Windrose» протягом 2019 року структура персоналу лишалась незмінною – найбільшу питому вагу у структурі займали бортпроводники (26,4%), працівники служби інженерного забезпечення (19,6%), адміністративна і комерційна служби (15,8%) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка структури персоналу за категоріями працівників
щоквартально в 2019 р.

Категорія працівників	I квартал		II квартал		III квартал		IV квартал	
	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
Керівництво	22	3,1	22	3,0	25	3,5	26	3,6
Пілоти	104	14,8	103	14,2	100	13,8	101	14
Бортпровідники	170	24,1	189	26,0	199	27,5	190	26,4
Служба наземного обслуговування	77	10,9	79	10,9	78	10,8	83	11,5
Служба інженерного забезпечення	148	21,0	147	20,2	144	19,9	141	19,6
Бізнес-авіація	40	5,7	40	5,5	39	5,4	40	5,5
Адміністративна і комерційна служби	114	16,2	111	15,3	112	15,5	114	15,8
Інваліди/Працівники з/п < 4 000 грн	30	4,3	35	4,8	27	3,7	26	3,6
Разом	705	100	726	100	724	100	721	100

Сезонність притаманна діяльності авіакомпанії, тому на період високого сезону «Windrose» залучає додатково бортпровідників.

Середньомісячний показник плинності кадрів 2019 року - 1%, що характеризує природню плинність кадрів і відсутність інших факторів, що змушують співробітників змінювати місце роботи (рис. 2.6).

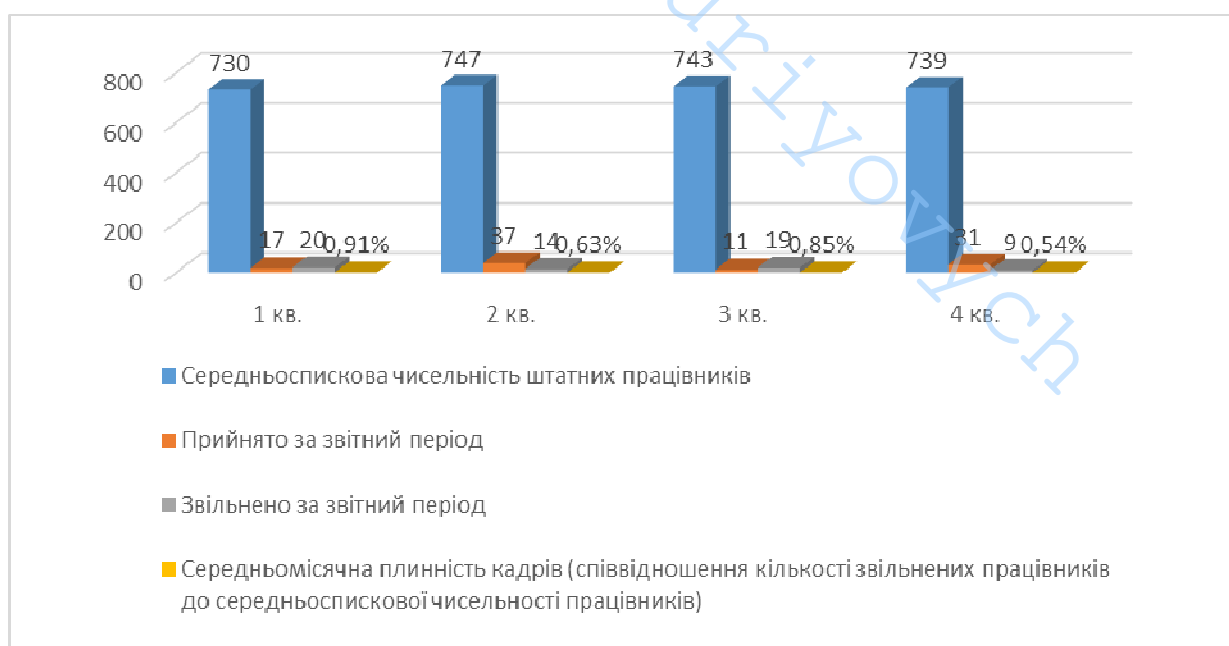


Рис. 2.6. Рух персоналу авіакомпанії в 2019 році

Низький рівень плинності кадрів авіакомпанії «Windrose» досягнуто при:

- оптимальна система адаптації, позитивна атмосфера в колективі дозволяє новим співробітникам швидко звикнути до роботи і колективу;
- гнучкий графік роботи, можливість обирання робочого графіку для працівників адміністрації або з 09.00 до 18.00, або з 10.00 до 19.00;
- гідний рівень оплати праці, який є вищим ніж в галузі. Високому сезону (травень-жовтень) притаманна виплата доплат працівникам за високу інтенсивність плати;
- соціальний пакет – медичне страхування співробітників (протягом 2019 р. медичним страхуванням скористалися 667 співробітників авіакомпанії);
- нематеріальні методи мотивації працівників, наприклад, курси іноземної мови, направлення на навчання (пілоти і бортпровідники) тощо;
- щорічна 30 денна відпустка (+ 6 днів додатково за колективним договором). Для окремих категорій працівників встановлюються індивідуальні додаткові відпустки в залежності від умов праці (пілоти, інженерно-технічні працівники);
- виплати матеріальної допомоги (41 звернення в 2019 р.: народження дитини (16 звернень), невідкладне лікування (12 звернень); смерть близьких родичів (13 звернень);
- сучасні умови праці (забезпечення комп'ютерною технікою, канцтоварами, зручне розташування офісів).

В таблиці 2.8 відображено проведений SWOT-аналіз авіакомпанії «Windrose». При проведенні SWOT-аналізу було використано традиційну методологію – сильні сторони (S-Straights) і слабкі сторони (W-Weakness), що характеризують внутрішнє середовище, можливості (O-Opportunities) і загрози (T-Threats), які охоплюють фактори зовнішнього середовища.

Також проведемо PEST-аналіз, який призначений для виявлення політичних (P-political), економічних (E-economical), соціальних (S-social) і технологічних (T-technological) аспектів зовнішнього середовища, що впливають на авіакомпанію «Windrose» (табл. 2.9).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз авіакомпанії «Windrose» 2019 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>2 авіакомпанії України «Роза вітрів» та «МАУ» пройшли міжнародний аудит IOSA (рівень безпеки і якості послуг) IOSA. Сертифікат про проходження аудиту IOSA також отримала і авіакомпанія «Атласджет Україна», але вона припинила діяльність 26.11.2019 р.; технічне обслуговування флоту повітряних суден авіакомпанії відбувається на високому рівні завдяки проведенню А-Check і базовому технічному обслуговуванні літаків EMB-145 у обсязі CCheck в ангарних умовах АП «Дніпро» власними силами підприємства, а також співробітництво з найкращими технічними центрами (Lufthansa Technik AG, AIR France, Turkish Airlines Technic INC, Airbus) дозволили досягти регулярності рейсів 87,5% (відсоток рейсів, що були виконані із затримкою менше 15 хв) за результатами 2019 року; широкий діапазон місткості повітряних суден (від 8 пасажирів – Hawker 800XP/850XP до 218 пасажирів – Airbus A321, ATR 72-600 р. з 2020 року), що дає можливість задовольнити потреби різних категорій клієнтів; співпраця з туристичними операторами України, тому авіакомпанія утримує друге місце за кількістю перевезених пасажирів на ринку авіаційних чартерних перевезень 2019 р. (21,7%); лояльний та професійний персонал. Середньомісячний коефіцієнт плинності кадрів 2019 р. не перевищив 1%, що говорить про природню плинність кадрів і відсутність інших факторів, що змушують персонал змінювати місце роботи; впізнаваність бренду авіакомпанії серед українських пасажирів (2019 р. кожен п'ятий пасажир чартерного рейсу, кожен десятий - користувався послугами «Windrose».</p>	<p>сезонні коливання попиту у туристичних напрямках (Туреччина та Єгипет); низька купівельна спроможність населення в Україні; старший парк повітряних суден при порівнянні з основними конкурентами – МАУ і СкайАп; висока концентрація туристичного ринку України (у 2019 р. найпопулярніші напрямки, Єгипет і Туреччина, найпотужніші туристичні українські туроператори ANEX Tour (лідер по напрямку Туреччина) і Join Up! (Лідер по Єгипту), зростання в 2019 р. - Катар, Грузія, Іспанія, Італія, Кіпр і Болгарія, як результат висока залежність «Windrose» від кількох туристичних операторів).</p>

Продовження табл. 2.8

Можливості	Загрози
підписання угоди про відкрите небо з ЄС спрощує вихід компанії на нові напрями країн ЄС; підвищення привабливості України для іноземних туристів.	відносна нестабільність національної валюти; коливання цін на сиру нафту, а відповідно і на авіаційне паливо робить авіакомпанію чутливою до зростання цін (питома вага витрат на паливо у загальних витратах 2019 р. 28,6%); підписання угоди про вільне небо з ЄС може призвести до підвищення конкуренції з боку Європейських авіакомпаній; запровадження з Туреччиною режиму «відкритого неба», що активізує спроби її авіакомпаній здійснити експансію на ринку авіаперевезень між пунктами в Україні та турецькими курортами, а також створить умови для домінування регулярних рейсів на цих напрямках над чартерними.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз авіакомпанії «Windrose» 2020-2023 pp.

P - political	E – economical
<ul style="list-style-type: none"> - імплементація європейського законодавства щодо відповідальності авіакомпаній за запізнення вильоту або відміну рейсу; - гібридні загрози національній безпеці України; - угода про відкрите небо з ЄС; - перманентна суспільно-політична нестабільність в Україні. Відсутність дієвої державної стратегії розвитку вітчизняного авіатранспорту. 	<ul style="list-style-type: none"> - динаміка цін на авіаційне паливо; - валютний курс, інфляційні процеси; - низький кредитний рейтинг українських банків.

Продовження табл. 2.9

S - social	T - technological
<ul style="list-style-type: none"> - негативні зміни в структурі населення України (у 2010-2019 pp. кількість працездатного населення (15-60 років) зменшилась на 1 782,2 тис. осіб, або на 9,3%; старіння нації і збільшення питомої ваги осіб пенсійного віку (старше 60 років, у 2019 р. – 23,3%); - зміна вподобань українських туристів у бік європейського екскурсійного туризму після підписання угоди про безвізовий режим та вихід на український ринок лоу-кост операторів (Ryanair і WizzAir) 	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження провідними авіакомпаніями, що працюють на ринку авіаперевезень України, вільного доступу до мережі Internet на повітряних суднах, а також використання передових цифрових технологій у спілкуванні з пасажирями на всіх етапах обслуговування (самостійна реєстрація та отримання електронного посадкового талону, забезпечення мобільними повідомленнями статусу рейсу та процесів здачі/отримання багажу, тощо).

В 2019 р. авіакомпанія «Windrose» приєдналась до платформи Skywise від Airbus. Skywise – масштабний проект спрямований на підвищення ефективності виробника і компаній експлуатантів літаків Airbus. Досягнення планується за рахунок чіткого структурування даних, що збираються з різних систем, які використовуються авіакомпанією.

Також, авіакомпанія «Windrose» бере участь у міжнародних проектах, які спрямовані на зменшення викидів CO₂:

- CORSIA (англ. Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation – компенсація та скорочення викидів вуглецю для міжнародної авіації). CORSIA розроблений Міжнародною асоціацією цивільної авіації (англ. ICAO – International Civil Aviation Organization) та прийнята у жовтні 2016 р. Заходи передбачають сплату компенсацій та використання альтернативних видів пального, стосується лише викидів від міжнародних авіаційних перевезень, які перевищують базовий рівень до 2020 року. Програма CORSIA передбачає впровадження у 3 етапи, починаючи з 2021 року, участь країн до 2026 року є добровільною. У 2018 році добровільно приєдналися 70 країн, що займають понад 85% міжнародної авіаційної діяльності;

- EU ETS (англ. EU Emission Trading System – торгівля викидами Європейського союзу). EU ETS базується на Директиві Європейського Союзу щодо торгівлі викидами 2003/87/EC. Згідно зі змінами, внесеними до Директиви в жовтні 2004 р., приватні компанії, що входять до складу EU ETS, можуть імпортувати одиниці скорочення викидів від гнучких механізмів Кіотського протоколу – Механізм чистого розвитку та Спільне впровадження – у систему для виконання своїх зобов'язань. Правила щодо використання одиниць скорочень викладені в окремій директиві 2004/101/EC, що отримала назву «Зв'язуючої директиви». ЄС встановлює ліміти на надходження одиниць скорочень, щоб стимулювати впровадження проектів по скороченню викидів всередині країни. До складу EU ETS входять більше дванадцяти тисяч підприємств, які створюють більше половини європейських викидів CO₂ та 40% від усіх викидів парникових газів. Загалом, чотири сектори входять до

складу EU ETS: енергетика - всі теплові електростанції з кумулятивною тепловою потужністю більше 20 МВт, нафтопереробні підприємства та коксові печі; виробництво та обробка чорних металів, в тому числі виробництво чавуну та сталі потужністю від 2,5 тон/год; видобувна промисловість, що включає виробництво цементу, цегли, скла та кераміки; целюлозно-паперова промисловість.

З 1-го січня 2012 року сектор авіаперевезень доданий до EU ETS.

Авіакомпанія є постачальником послуг з технічного обслуговування літаків і має більш ніж 10-річний досвід надання послуг партнерам та обслуговування власного флоту.

Авіакомпанія «Windrose» є сертифікованою за правилами Part 145 України для виконання лінійного та періодичного технічного обслуговування у аеропортах:

- Київ (Бориспіль) – лінійне та періодичне ТО літаків сімейства A320 до форми С чек, лінійне ТО літаків A330 (з PW4000) включаючи форму А чек, лінійне ТО літаків ERJ-145 включаючи форму А чек, лінійне ТО літаків ERJ-190 до форми А;
- Дніпро - лінійне та періодичне ТО літаків сімейства A320 та ERJ-145 (повний обсяг), лінійне ТО літаків ERJ-190 до форми А;
- Харків, Львів - лінійне ТО літаків сімейства A320 до форми А чек, лінійне ТО літаків ERJ-190 до форми А.

На базі в аеропорту Дніпро авіакомпанія експлуатує найсучасніший в Україні ангар, який побудували у 2012 р. та може розмістити одночасно два літаки типу A321. Також, пропонуються додаткові послуги: заміна двигуна, випробування системи RAT, послуги неруйнівного контролю, ремонт конструкції літаків, ремонт компонентів тощо.

З 2015 року надаються послуги з лінійного технічного обслуговування літаків іноземних авіакомпаній в Україні та послуги виконання обслуговування поза базами спеціальною командою за запитом клієнта (на базі клієнта).

Технічний підрозділ «Windrose» налічує понад 80 висококваліфікованих і досвідчених співробітників, які займаються технікою обслуговування повітряних суден та обслуговуванням компонентів.

Сертифікати:

- Україна Part-145 Сертифікат з сертифікації Технічний огляд № UA.145.0016;
- Україна Part M Підрозділ G Свідоцтво про сертифікацію організації Свідоцтво № UA.MG.0040.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «Роза вітрів»

Актуальність підвищення конкурентоспроможності авіаційних послуг українських компаній в сфері пасажирських перевезень не викликає сумніву, так як в останні роки все більше українців використовують як засіб пересування в своїх мандрівках як в межах території України, так при мандрівках за кордон авіаційний транспорт.

Розвиток сфери авіаперевезень українських авіакомпаній мав стабільну позитивну динаміку до 2019 року, але пандемія COVID-19 внесла свої корективи.

За даними Державної авіаційної служби України протягом 2020 року послуги в сфері авіаційних перевезень надавали 26 вітчизняних авіакомпаній. На частку авіакомпаній «Міжнародні авіалінії України», «Скайап», «Азур Ейр Україна» та «Роза вітрів» припадає майже 98 % від загального обсягу пасажирських перевезень вітчизняними авіакомпаніями.

Для позитивної динаміки обсягів пасажирських перевезень українським авіакомпаніям необхідно звернути увагу на підвищення якості авіапослуг.

На даний час оцінкою якості послуг авіакомпаній займається кілька компаній, однак результати їх оцінок (рейтингів) сильно різняться.

Для вибору основних напрямків підвищення якості обслуговування пасажирів проведено аналіз всіх аспектів, що впливають на рівень якісного обслуговування.

Для проведення оцінки якості авіаційних послуг для перевезень економ-класом, варто обирати наступні критерії:

- бортові журнали та система розваг в польоті,
- стан і чистота салонів повітряних суден,
- різноманітність і якість бортового харчування,
- торгівля на борту,
- клієнто-орієнтованість та оперативність роботи персоналу,
- функціональність та інформативність сайтів та мобільних додатків,
- ефективність роботи call-центрів.

За кожним критерієм обираються лідери і на основі цього формується рейтинг.

Також проведення дослідження щодо якості надання авіаційних послуг авіакомпаніями, можливо здійснювати за п'ятибальною оцінкою по чотирьом основним показникам:

- кращий сервіс на борту,
- кращі бортпровідники,
- краще харчування,
- співвідношення «ціна/якість послуг».

Використовуючи результати оцінки, можна виявити основні напрямки підвищення якості авіаційних послуг вітчизняними авіакомпаніями в сфері пасажироперевезень. Удосконалення українських авіакомпаній, які спрямовані на підвищення якості їх послуг, а також на оптимізацію співвідношення ціни і якості авіапослуг, дозволять підвищити конкурентоспроможність авіакомпаній не тільки для українських споживачів, а й в міжнародному масштабі.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності послуг відповідно до обраних критеріїв (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Критерії визначення конкурентоспроможності авіапослуг

Показник	Рейтинг кращого значення	Критерій оцінки
Ручна поклажа	Авіакомпанії з найліпшими лояльними нормами перевезення ручної поклажі	Габарити, вага, кількість дозволених одиниць провезення ручної поклажі, контроль в аеропорту
Чистота салону	Авіакомпанії з найліпшими салонами	Загальний стан салону, якість прибирання, підтримання чистоти під час польоту
Крісла та особистий простір	Авіакомпанії з найліпшими зручними кріслами	Ширина та крок, зручність, стан та оснащення крісел
Розваги під час польоту	Авіакомпанії, що пропонують розвагу на борту	Якість систем розваг, бортові журнали, пропозиція свіжої преси
Харчування	Авіакомпанії з найкращою смачною їжею	Різноманітність і якість безкоштовного харчування, сервірування
Торгівля	Авіакомпанії з широким асортиментом товарів, які доступні для придбання на борту	Асортимент товарів, продуктів харчування і напоїв, які пропонуються під час польоту
Робота екіпажу	Авіакомпанії з найліпшим клієнтоорієнтованим персоналом	Привітність, чемність, уважність, швидкість обслуговування, надання інформації
Онлайн продажі	Авіакомпанії з найпростішою процедурою придбання авіаквитків онлайн	Швидкість і зручність придбання авіаквитка на сайті авіакомпанії та мобільному додатку
Мобільний додаток	Авіакомпанії з функціональними мобільними додатками	Інформаційна наповненість, наявність можливості придбання авіаквитка, керування бронюванням, реєстрація
Call-центри	Авіакомпанії з найкращими call-центрами	Наявність безкоштовного call-центра, час очікування, якість наданої інформації

Зростання конкурентоспроможності продукції (товару, послуги) є одним із значущих чинників, який впливають на підвищення прибутку організації в поточному та перспективному періодах і позитивно відображається на ефективності діяльності компанії.

Для проведення якісної експертизи конкурентоспроможності послуг авіакомпаній нами були залучені пасажери вітчизняних авіакомпаній. Всього було залучено близько 20 експертів, здебільшого яким було запропоновано, зокрема, провести експертну оцінку вагомості вище зазначених критеріїв. «МАУ», «SkyUp», «Azur Air Ukraine» та «WINDROSE airlines».

Таблиця 2.11

Матриця оцінки конкурентоспроможності авіапослуг

Критерій	Експертна оцінка				Значущість фактора
	МАУ	SkyUp	Azur Air Ukraine	WINDROSE airlines	
Ручна поклажа	4,2	4,5	4,2	4,0	0,085
Чистота салону	4,5	4,0	3,8	4,2	0,065
Крісла та особистий простір	4,5	3,9	4,1	4,0	0,075
Розваги під час польоту	4,2	4,0	3,6	4,2	0,05
Харчування	4,1	3,7	3,9	4,0	0,15
Торгівля на борту	4,2	3,7	3,5	4,2	0,09
Робота екіпажу	4,1	3,8	3,9	4,0	0,15
Онлайн продажі	4,2	4,2	4,2	4,2	0,125
Мобільний додаток	1,2	1,2	1,2	1,2	0,11
Call-центр	4,0	3,5	3,4	3,7	0,10

Проведемо оцінку показників конкурентоспроможності авіаційних послуг розрахунково-аналітичним методом (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентоспроможності авіапослуг

Показник	Груповий показник послуг авіакомпаній										Σ	КК
	РП	ЧС	КОП	РПП	Х	ТБ	РЕ	ОП	МД	СЦ		
МАУ	0,357	0,2925	0,3375	0,21	0,615	0,378	0,615	0,525	0,132	0,4	3,862	1
SkyUp	0,3825	0,26	0,2925	0,2	0,555	0,333	0,57	0,525	0,132	0,35	3,6	0,93
Azur Air Ukraine	0,357	0,247	0,3075	0,18	0,585	0,315	0,585	0,525	0,132	0,34	3,5735	0,925
WINDROSE airlines	0,34	0,273	0,3	0,21	0,6	0,378	0,6	0,525	0,1332	0,3	3,6592	0,94

Отже, за результатами проведених розрахунків, можна стверджувати, що лідером авіаційних послуг за допомогою аналітичного методу оцінки конкурентоспроможності є авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України». Друге місце посіла авіакомпанія «Роза вітрів», 3 - «SkyUp» та завершує четвірку «Azur Air Ukraine».

Звертаємо увагу на те, що на ринку авіаційних послуг спостерігається дуже високий рівень конкуренції. Це обумовлено тим, що всі авіакомпанії мають високі значення коефіцієнта конкурентоспроможності, для всіх характерна стратегія «ринкового послідовника», тобто всі авіакомпанії розвиваються, та приймають активну участь у боротьбі за збільшення своєї частки ринку.

Для більш точної оцінки конкурентоспроможності послуг авіакомпаній проведемо також оцінку графічним способом. На рис. 2.7 відображена оцінка конкурентоспроможності послуг авіакомпаній показана «МАУ», «SkyUp», «Azur Air Ukraine» та «WINDROSE airlines».

Площа багатокутників конкурентоспроможності послуг відображена в таблиці 2.13.

В якості висновків щодо оцінки рівня конкурентоспроможності авіаційних послуг можна сказати, що авіакомпанія «Роза вітрів» займає друге місце серед українських авіакомпаній.

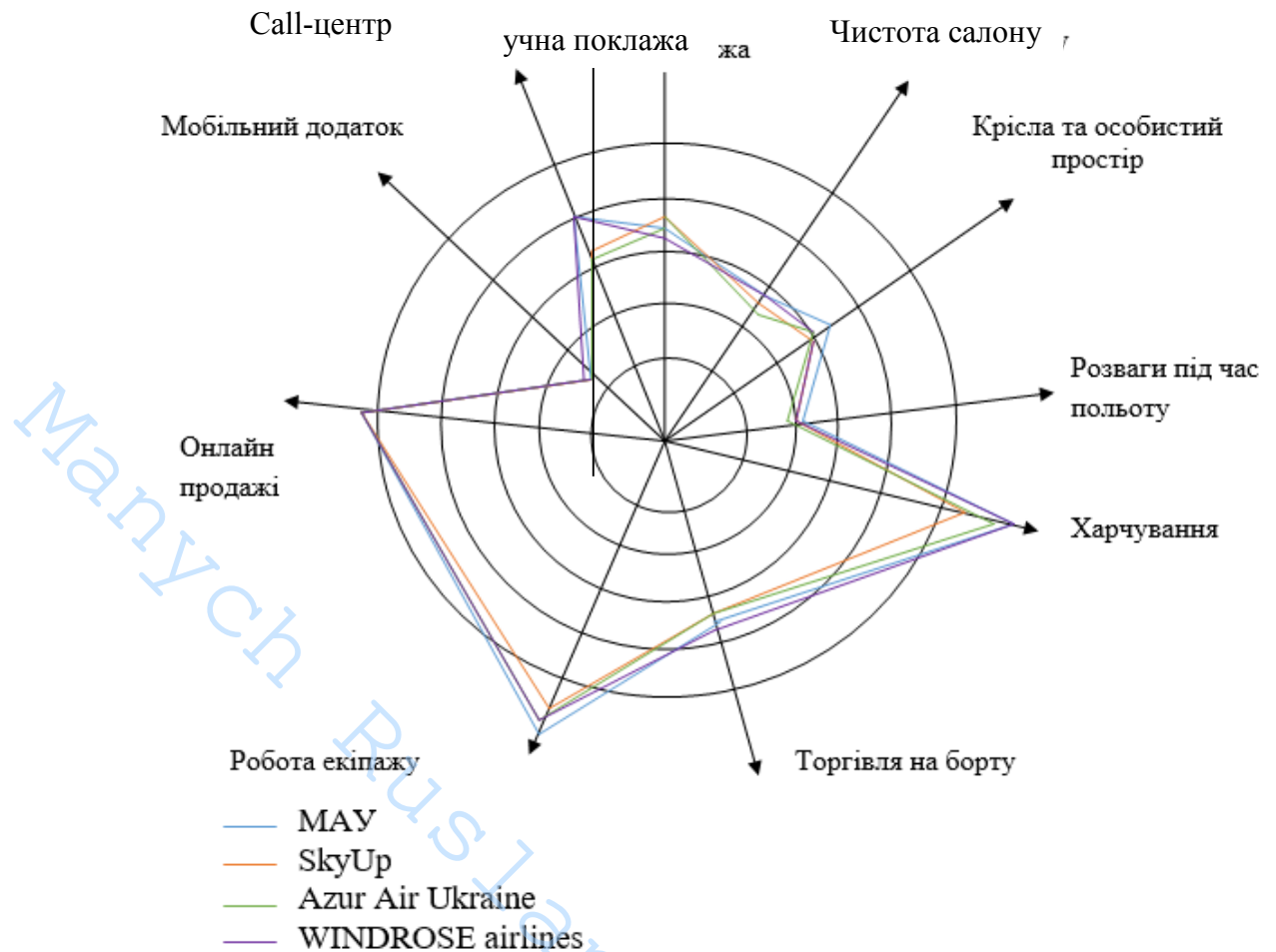


Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності авіапослуг

Таблиця 2.13

Площа багатокутників

Показник	Площа багатокутника	Коефіцієнт конкурентоспроможності
MAU	1,3824	1
SkyUp	1,2147	0,88
Azur Air Ukraine	1,1735	0,85
WINDROSE airlines	1,246	0,90

Лідруючі позиції займає авіакомпанія за такими показниками, як розваги під час польоту, торгівля на борту, онлайн продажі. Покращення потребують: ручна поклажа, чистота салону, крісла та особистий простір, особливу увагу потрібно звернути на розробку мобільного додатку – на сьогоднішній день це є найперспективнішим напрямком підвищення конкурентоспроможності послуг.

Найперспективнішим напрямом підвищення рівня конкурентоспроможності авіаційних послуг для «Рози вітрів» є розробка мобільного додатку.

Всі дії можна здійснити, вибравши потрібну іконку на екрані телефону. Функціонал програми дозволить пасажирам швидко знаходити і купувати авіаквитки, не прив'язуючись територіально або сайту windrose.aero.

Для зручності користувачів в додатку повинні бути реалізовані сервіси:

- купівля квитка і додаткових послуг;
- оформлення авіапровізних квитків;
- особистий кабінет з історією замовлень і балансом накопичених миль;
- онлайн-реєстрація;
- статус рейсу;
- розклад;
- онлайн-табло;
- довідкова інформація.

Додаток надасть можливість без зусиль оформити квиток на рейс, оформити все необхідне для комфортної подорожі з переліку додаткових послуг, можливість входу в особистий кабінет програми лояльності і завжди знати баланс карти. Додаток надасть можливість зареєструватися на рейс онлайн, що значно прискорить процес проходження реєстрації в аеропорту.

2.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «Роза вітрів»

У сучасному світі все більше людей користується послугами повітряного транспорту, але при цьому їх все менше влаштовує якість послуг, що надаються. Безперервна боротьба авіакомпаній щодо збільшенням ринкової частки і непрямий обман споживачів знижують лояльність пасажирів незважаючи на постійні поліпшення, думки пасажирів та авіакомпаній все більше різняться. Сучасний повітряний транспорт відстає від світових компаній

з точки зору взаємодії з клієнтами, і щоб залишитися на ринку, потрібно звертати увагу на побажання пасажирів.

Надання пасажирів якісних послуг є важливою складовою як для формування бренду авіакомпанії так і доходу. Багато авіакомпаній намагаються збільшити кількість додаткових послуг: оплата наднормативного багажу, вибір місця в салоні або замовлення спеціального харчування допомагають пасажирові здійснити переліт з більшим комфортом, а перевізнику збільшити виручку. Пандемія знизила попит на авіаподорожі і, як наслідок, вартість тарифів на перельоти, але частка додаткових послуг у доходах авіакомпаній, навпаки, зросла.

Зазвичай додаткові послуги можна замовити при бронюванні квитка на сайті авіакомпанії, але, як часто буває, мандрівник згадує про них тільки при реєстрації на рейс в аеропорту. Сучасні інформаційні технології дають можливість вибрати і сплатити додаткову послугу прямо на стійці реєстрації або біля виходу на посадку.

До додаткових доходів авіакомпаній відноситься продаж прямих або опосередкованих послуг, крім авіаквитка. Ці доходи можуть бути: від продажу послуг самої авіакомпанії до і під час перельоту: оплата наднормативного багажу, вибір зручного місця в салоні літака, вибір бортового меню, пріоритетна реєстрація на рейс і посадка на борт, комісія за оплату кредитними картами, вартість Інтернету і підключення до системи розваги на борту; використання балів, накопичених за програмою лояльності; комісії за продаж супутніх послуг, таких як бронювання готелів або оренда автомобілів через сайт авіакомпанії; продаж реклами на борту літака.

Але є можливість підвищувати рівень конкурентоспроможності послуг авіакомпаній не тільки за рахунок додаткових послуг і вдосконалення існуючих, але і впровадження нових.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза вітрів» можна запропонувати нові послуги:

- Експрес коридори

Авіакомпанія «Роза вітрів», піклуючись про своїх пасажирів, може створити Експрес коридори в аеропортах України і не тільки, які дозволять істотно скоротити час реєстрації багажу.

- Доставка багажу

Мешканцям Києва та області можна запропонувати послугу доставки багажу з дому або готелю до аеропорту і в зворотному напрямку.

- Нове меню «A la Carte»

Пасажирам авіакомпанії «Роза вітрів» з вильотом з Києва можна пропонувати замовлення їжі з меню «A la Carte» замість безкоштовного харчування на борту.

- Сусід з Facebook

Коли летиш один - ніколи не знаєш, хто буде сидіти на сусідньому кріслі. При цьому сусід може зіпсувати не тільки настрій, але і враження від подорожі. Щоб не допустити такого сценарію, авіакомпанія «Роза вітрів» може запропонувати заздалегідь обрати сусідів. У 2012 році авіакомпанія KLM Royal Dutch Airlines запустила сервіс Meet and Seat, що дозволяє інтернет-користувачам знаходити на борту цікавих сусідів і бронювати квитки на сусідніх місцях. При авторизації на сайті авіакомпанії через аккаунт Facebook, з'являється доступ до профілів інших пасажирів рейсу і місця, які вони обрали. Змінити місце можна, тільки якщо до вильоту залишається менше години.

- Екскурсія під час стикування рейсів

Якщо пересадка на стикувальний рейс займає понад 5 годин, є можливість запропонувати екскурсію по місту. Транзитним пасажиром авіакомпанія може запропонувати захоплюючі оглядові тури, що займуть 2,5 години. Наприклад, Singapore Airlines пропонує два безкоштовних тури по Сінгапуру, денний «Спадщина» і вечірній «Вогні міста». Пасажирам Turkish Airlines в Стамбулі показують собор Святої Софії, Блакитну мечеть, палаци Долмабахче і Топкапи. Авіаперевізник Qatar Airways організовує цікаві тури за додаткову плату. Наприклад, за \$ 20 вас відвезуть до чотирьох головних

визначних пам'яток Дохи - етнографічної селі, острову «Перлина Катару», ринку Сук-Вакіф і Музею ісламського мистецтва.

- Бортова няня

Подорожуючи з маленькою дитиною, можна попросити бортпровідника посидіти з малюком, якщо пасажиру потрібно ненадовго відлучитися - це стандартна послуга. Авіакомпанія «Роза вітрів» може запровадити послугу для пасажирів далеких рейсів. Няні можуть годувати і розважати малюків на борту літака. Наприклад, ляльковий театр, дитячі фільми, книги і настільні ігри.

- Масаж з ваучером

Ще одна незвичайна і приємна послуга - масаж рук, ніг і шиї. Поки масажисти працюють, пасажири слухають розслаблюючу музику. Послуга можна запровадити у партнерстві зі спа-брендом. Крім масажу, всі пасажири можуть отримувати косметичні пробники і ваучери на відвідування салонів.

- Кінофестиваль в польоті

Пасажирам, які звикли контролювати будь-яку ситуацію, можна запропонувати підслуховувати переговори пілотів і диспетчерів, плей-листи Vevo, каталог HBO, фільми з фестивалів.

- iPad напрокат

Авіакомпанія «Роза вітрів» може запропонувати своїм клієнтам взяти на борту в оренду планшет, з уже завантаженими фільмами і мультфільмами (для всіх вікових категорій).

- Подарунок в небі

Поки пасажир летить в небі, близька людина, зайшовши на сайт авіакомпанії, можете зробити йому подарунок, замовивши послугу. Послуга може включати: надання кращого місця в салоні, келих шампанського, привітання у виконанні стюардес або ж подарунок у фірмовій упаковці з меню авіакомпанії.

Висновок до другого розділу

Авіакомпанія «WINDROSE airlines» (Роза Вітрів) пройшла шлях докорінної зміни від авіаційного брокера близько п'ятнадцяти років тому до найбільшої української чартерної авіакомпанії зі світовими стандартами обслуговування.

Авіакомпанії «Роза вітрів» притаманний органічний тип структури управління, тобто така структура, якій притаманна відповідальність кожного працівника за загальний результат.

Заповнюваність на рейсах авіакомпанії «Windrose» в 2019 році зросла на 0,8% і становила 93,7%. При цьому заповнюваність на регулярних рейсах зменшилась на 0,7%, а на чартерних зросла на 1,2%.

Зниження заповнюваності на регулярних рейсах зумовлено зниженням завантаженості на внутрішніх регулярних рейсах з 74,2% в 2018 році до 71,3% в 2019.

Надходження грошових коштів від операційної діяльності протягом 2019 року становила 4838614 тис. дол. США, що на 7,1% більше ніж у 2018 році.

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності у 2019 році збільшився у 10,4 рази і становив 507511 тис. дол. США, тому що в 2019 р. були проведені планові ремонти двигунів повітряних суден, що експлуатуються авіакомпанією. В 2019 р. авіакомпанія «Windrose» сплатила податків і інших обов'язкових платежів на суму 75546 тис. доларів США, що більше ніж у 2018 р. на 14036 тис. доларів США.

Лідуючі позиції займає авіакомпанія за такими показниками, як розваги під час польоту, торгівля на борту, онлайн продажі. Покращення потребують: ручна поклажа, чистота салону, крісла та особистий простір, особливу увагу потрібно звернути на розробку мобільного додатку – на сьогоднішній день це є найперспективнішим напрямком підвищення конкурентоспроможності послуг.

ВИСНОВКИ

Конкуренція - це процес реакції на нову силу і спосіб досягнення нової рівноваги, сутністю якого є боротьба конкурентів за відносні переваги.

Конкурентоспроможність - це можливість, здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів в заданих умовах.

Конкурентоспроможність - сукупність якісних і вартісних характеристик товару, послуги, що забезпечує його перевагу на ринку над конкурентними пропозиціями в задоволенні конкретної потреби споживача.

В умовах динамічного конкурентного середовища необхідно проводити аналіз конкурентоспроможності товарів, послуг та підприємства разом з іншими учасниками визначеного сектора ринку. Це дозволить отримати інформацію, про те, що приваблює споживача в продукції або послугі даного підприємства, і якими перевагами володіють конкуренти. Аналіз необхідний, щоб на його основі можна було вдосконалити ті фактори, які сприяють зниженню конкурентоспроможності.

Метою випускної роботи є формування уявлень про стан та перспективи підвищення конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «Роза вітрів» на ринку пасажирських авіаперевезень в сучасних умовах.

Дана мета була досягнута за рахунок вирішення наступних завдань:

- досліджено поняття і сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг;
- досліджено сутність, фактори та принципи оцінки конкурентоспроможності послуг;
- проаналізовано формування конкурентоспроможності послуги, її оцінку та шляхи підвищення;
- проведено загальна характеристику авіакомпанії «Роза вітрів» та її місце на ринку авіаційних перевезень України;
- проаналізовано фінансово-господарську діяльність авіакомпанії «Роза вітрів»;

- здійснено оцінку конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «Роза вітрів»;
- запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг авіакомпанії «Роза вітрів».

На основі дослідження були виявлені основні конкуренти авіакомпанії - «МАУ», «SkyUp», «Azur Air Ukraine». При оцінці конкурентоспроможності авіапослуг обрано 10 критеріїв: ручна поклажа, чистота салону, крісла та особистий простір, розваги під час польоту, харчування на борту, торгівля на борту, робота екіпажу, онлайн продажі, мобільний додаток, робота Call-центра.

За результатами проведених розрахунків, при оцінці конкурентоспроможності авіаційних послуг є авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України». Друге місце посіла авіакомпанія «Роза вітрів», 3 - «SkyUp» та четверте місце «Azur Air Ukraine». Найперспективнішим напрямом підвищення рівня конкурентоспроможності авіаційних послуг для «Рози вітрів» є розробка мобільного додатку.

Всі дії можна здійснити, вибравши потрібну іконку на екрані телефону. Функціонал програми дозволить пасажиром швидко знаходити і купувати авіаквитки, не прив'язуючись територіально або сайту windrose.aero.

Для зручності користувачів в додатку повинні бути реалізовані сервіси:

- купівля квитка і додаткових послуг;
- оформлення авіапровізних квитків;
- особистий кабінет з історією замовлень і балансом накопичених миль;
- онлайн-реєстрація;
- статус рейсу;
- розклад;
- онлайн-табло;
- довідкова інформація.

Додаток надасть можливість без зусиль оформити квиток на рейс, оформити все необхідне для комфортної подорожі з переліку додаткових послуг, можливість входу в особистий кабінет програми лояльності і завжди

знати баланс карти. Додаток надасть можливість зареєструватися на рейс онлайн, що значно прискорить процес проходження реєстрації в аеропорту.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності авіакомпанії «Роза вітрів» можна запропоновані нові послуги:

- експрес коридори;
- доставка багажу;
- нове меню «A la Carte»;
- сусід з Facebook;
- екскурсія під час стикування рейсів;
- бортова няня;
- масаж з ваучером;
- кінофестиваль в польоті;
- iPad напрокат;
- подарунок в небі.

Як результат, здійснення запропонованих заходів буде сприяти залученню більшої кількості пасажирів, як наслідок, збільшенню прибутковості (рентабельності) функціонування авіакомпанії «Роза вітрів» та підвищенню конкурентоспроможності послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Button K. Air transportation infrastructure in developing countries: privatization and deregulation // Kenneth Button – Madrid.: 2006. – 27 p
2. <https://avia.gov.ua/>
3. <https://mtu.gov.ua/>
4. <https://windrose.aero/>
5. Ареф'єва О. В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства / О. В. Ареф'єва, Н. М. Кравчук, М. Я. Катан // Проблеми економіки. - 2018. - № 4. - С. 127-134.
6. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посібник / Л. В. Балабанова – Київ.: Знання, 2005. – 301 с.
7. Вовк О. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. - № 1. – с. 20-32
8. Гриньов А.В. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства / А.В. Гриньов, І.М. Кирчата // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. - Випуск 223: Том III. - С. 853 - 863.
9. Гриньов А.В. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики. 2007. № 223. Т. III. С. 853–863
10. Гудима Р.Р. «Спільний авіаційний простір між Україною і ЄС» // Журнал «Економіст», 2009. – № 2. – С. 15-18
11. Жаворонкова Г.В. Цінність авіатранспортної послуги як чинник підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній України. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/253>.
12. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

13. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

14. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

15. Кобилянський Л.С. Управління конкурентоспроможності / Кобилянський Л.С., К., 2003.

16. Командровська В. Стратегії зростання сучасних авіакомпаній. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 34

17. Котлик А.В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними/ А.В. Котлик // Управління розвитком. - 2011. — №4. - С.135-136

18. Кулаев Ю. Ф. Экономика гражданской авиации Украины: монография. К.: Феникс, 2014. 666 с.

Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

19. Кучерук Г. Визначення поняття "потенціал конкурентоспроможності" та його місце в теорії конкуренції / Г. Кучерук, М. Галькевич // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2015. - Вип. 33. - С. 262-273.

20. Ложачевська О.М. Забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах глобалізації та євроінтеграції / О.М. Ложачевська // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. пр. — К.: НАУ, 2008. — Вип. 20. — С. 3—10.

21. Майкл Портер Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів –К.: Наш формат, 2020. – 424 с.

22. Офіційний сайт Міжнародна мережа з питань конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.internationalcompetitionnetwork.org

Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації./ Р. А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська – К.: «Кондор», 2009. – 470 с.

23.Повітряний кодекс України, 16 вересня 2011 р.

24.Сич Є.М. Закони економіки транспорту: монографія / Є.М. Сич, В.М. Кислий. — Ніжин: ТОВ "Видавництво "Аспект Поліграф", 2009. — 160 с.

25.Сич Є.М. Конкуренція та конкурентоспроможність на транспортному ринку: методологія аналізу / Є.М. Сич, О.В. Бойко, Ю.В. Бігун // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. — К: Наукове видання, 2012. — Вип. 34. — С. 3-17

26.Скидоненко Н.В. Напрямки створення конкурентоспроможного середовища. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. 2014, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

27.Скударь Г.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. На здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.02.03 "Організація управління, планування і регулювання економіки" / Г.М. Скударь. — Донецьк, ІЕП НАН України, 2000. — 23 с.

28.Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: навчальний посібник. 2014 С. 33

29.Яренко А.В. Обґрунтування методів оцінки привабливості зовнішніх ринків у міжнародному маркетингу. «Економічні науки». Вісник КНУТД. 2015. № 2. С. 90-98.

30.Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва: навчальний посібник, Регіональні перспективи, 1998. С. 37-39.

ДОДАТКИ

Manych Ruslan Yuriyovich

Додаток А

Manych Ruslan Yuriyovich