

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний авіаційний університет

Кафедра Організації авіаційних перевезень

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
Шевчук Д.О.  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021р.

## **ДИПЛОМНА РОБОТА** **(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
“БАКАЛАВР”

Тема: «Управління ризиками в стратегічному управлінні аеропортом»

Виконавець: Абрамян Валерій Суренович

Керівник: Передерій Надія Миколаївна

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:  
Передерій Надія Миколаївна

Нормоконтролер: Дерев'янка Тамара Антонівна

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра Організації авіаційних перевезень  
Напрямок (спеціалізація) 275.04 «Транспортні технології (на повітряному транспорті)»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Шевчук Д.О.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021р.

## ЗАВДАННЯ

### на виконання дипломної роботи

Абрамяна Валерія Суреновича

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

1. Тема дипломної роботи «Управління ризиками в стратегічному управлінні аеропортом» затверджена наказом ректора від 22 грудня 2020 р. №2541/ст.
2. Термін виконання проекту (роботи): з 11 січня 2021 року по 28 лютого 2021 року.
3. Вихідні дані до роботи (проекту): виробничі та фінансово-економічні показники діяльності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького», літературні джерела, науково-популярні видання, інтернет-ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки: загальна характеристика ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» та аналіз фінансово-господарського стану компанії, дослідження показників пасажирообороту та вантажообороту досліджуваного аеропорту, проведення стратегічного аналізу, виявлення та формулювання ключових ризиків стратегічного розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького», розробка ключових заходів щодо їх мінімізації та оцінки економічних показників діяльності аеропорту з урахуванням їх впровадження.
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстрованого) матеріалу: види ризиків діяльності, ключові ризики стратегічного розвитку досліджуваного аеропорту, результати діяльності аеропорту.

## 6. Календарний план графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Збір та обробка статистичної інформації	11.01.2021	15.01.2021
2	Написання аналітичної частини	16.01.2021	25.01.2021
3	Написання проектної частини	26.01.2021	02.02.2021
4	Написання вступу та висновків	03.02.2021	10.02.2021
5	Оформлення пояснювальної записки	11.02.2021	15.02.2021
6	Оформлення графічного матеріалу та презентації	16.02.2021	22.02.2021

## 7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Аналітична	Передерій Н.М.	16.01.2021	25.01.2021
Проектна	Передерій Н.М.	26.01.2021	02.02.2021

8. Дата видачі завдання: «11» січня 2021 р.

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

Завдання прийняв до виконання : \_\_\_\_\_ / Абрамян В.С. ./  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Управління ризиками в стратегічному управлінні аеропортом» складається з 92 сторінок, 8 рисунків, 23 таблиці, 85 використаних джерел.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, РИЗИКИ, РИЗИКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АЕРОПОРТУ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.

*Об'єкт дослідження* – діяльність ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» як учасника ринку пасажирських та вантажних авіаперевезень.

*Предметом дослідження* – управління ключовими ризиками стратегічного розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького».

*Метою дипломної роботи* є виявлення основних ризиків стратегічного розвитку досліджуваного аеропорту та обґрунтування заходів щодо їх мінімізації .

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

*Актуальність дипломної роботи* базується на формуванні тренду щодо розвитку авіаційних перевезень і з регіональних аеропортів. Подальший розвиток ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» має стратегічне значення для регіону, оскільки генерує додаткові туристичні потоки, створює робочі місця, підвищує інвестиційну привабливість регіону та міста і генерує значні надходження до місцевих бюджетів. Подальший розвиток аеропорту даватиме синергетичний ефект для всіх сторін. Але подальший розвиток завжди супроводжується низкою ризиків, які необхідно ідентифікувати та своєчасно розробити програму управління ними. Поряд з «традиційними» технічними та операційними ризиками, які вже досить добре описані в регламентах ІСАО та ІАТА необхідне врахування та управління саме ризиками розвитку аеропорту, що включають і економічні та ситуаційні характеристики. Особливо

актуальним стає питання в умовах загострення конкурентної боротьби з аеропортами сусідніх Польщі та Румунії, що функціонують більш успішно за рахунок вищого рівня життя населення, більших обсягів інвестування та наявності базових перевізників, переважно лоу-костів, що генерують значні пасажиропотоки та мають вже доволі розвинену мережу маршрутів.

В роботі було досліджено основні виробничі та фінансово-економічні показники ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького», проаналізовано фінансовий стан аеропорту, проведено стратегічний аналіз позиції аеропорту на ринку пасажирських авіап перевезень України з урахуванням конкуренції з аеропортами Польщі та Румунії.. В даній роботі запропоновані та обґрунтовані заходи щодо управління ключовими ризиками стратегічного розвитку досліджуваного аеропорту, які можуть бути використані на практиці іншими аеропортами України, а також оцінено економічні показники діяльності підприємства у найближчій перспективі.

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

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>1. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА</b> .....	<b>12</b>
1.1. Загальна характеристика Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького».....	13
1.2 Аналіз фінансово-економічного стану ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького».....	23
1.3. Стратегічний аналіз ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького».....	39
<b>2. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА</b> .....	<b>47</b>
2.1. Стратегічні напрямки та цілі діяльності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» .....	48
2.2. Ідентифікація ризиків діяльності та стратегічного розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» .....	56
2.3. Управління ризиками та очікувані економічні результати ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» .....	69
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>78</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>85</b>

# ВСТУП

Кафедра Організації авіаційних перевезень				НАУ. 21. 01.37.001 ПЗ			
Виконав	Абрамян В.С.			ВСТУП	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Передерій Н.М.					Д 7	4
Консульт.	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП-501Бз		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

**Актуальність роботи.** Ефективна діяльність аеропортів є невід’ємною складовою у ланцюжку створення вартості в бізнесі авіаційних перевезень та необхідною умовою нормального функціонування та розвитку авіації країни в цілому.

У спадок незалежна Україна отримала регіональні аеропорти в кожному обласному центрі та деякі локальні летовища, проте економічна криза 90-х років та зміна існуючих економічних та політичних зв’язків кардинально змінили основні пасажиро- та вантажопотоки та ключові напрямки перевезень. В результаті, обсяг перевезень авіакомпаніями України драматично знизився, а більшість аеропортів почали занепадати.

Різні країни мають різну специфіку економічної активності та, відповідно, авіаперевезень. В Україні, наприклад, внутрішні перельоти залишаються надзвичайно дорогими та непопулярними навіть на сьогодні. Основний розвиток припадав на міжнародний пасажиропотік переважно зі столичного аеропорту «Бориспіль». В результаті, навіть зараз МА «Бориспіль» забезпечує близько 60% пасажиропотоку країни. Проте, починає формуватися тренд на розвиток авіаційних перевезень і з регіональних аеропортів. Меншою мірою в середині країни, дещо більше в сегменті середньомагістральних міжнародних перевезень, зокрема чартерних. При цьому дається взнаки технологічна та інфраструктурна відсталість більшості регіональних аеропортів, які за період мінімальної активності, відсутності доходів та державної підтримки почали занепадати.

Аеропорт «Львів», на даний час, є одним з найбільш сучасних, з реконструйованою злітно-посадковою смугою та необхідною аеродромною інфраструктурою та технікою, зокрема завдяки проведенню чемпіонату з футболу «Євро- 2012» та необхідним інфраструктурним змінам та реконструкціям. Аеропорт є головним летовищем Західної України, що обслуговує Львівську, Івано-Франківську, Рівненську, Волинську, Тернопільську та деякі суміжні області. Подальший розвиток має стратегічне значення для регіону, оскільки генерує додаткові туристичні потоки, створює



робочі місця, підвищує інвестиційну привабливість регіону та міста і генерує значні надходження до місцевих бюджетів. Подальший розвиток аеропорту даватиме синергетичний ефект для всіх сторін.

Але подальший розвиток завжди супроводжується низкою ризиків, які необхідно ідентифікувати та своєчасно розробити програму управління ними. Поряд з «традиційними» технічними та операційними ризиками, які вже досить добре описані в регламентах ICAO та IATA необхідне врахування та управління саме ризиками розвитку аеропорту, що включають і економічні та ситуаційні характеристики. Особливо актуальним стає питання в умовах загострення конкурентної боротьби з аеропортами сусідніх Польщі та Румунії, що функціонують більш успішно за рахунок вищого рівня життя населення, більших обсягів інвестування та наявності базових перевізників, переважно лоу-коствів, що генерують значні пасажиропотоки та мають вже доволі розвинену мережу маршрутів.

Теоретичні і практичні аспекти управління ризиками на підприємстві досліджували відомі науковці, такі як: Балашов А.І., Балдин К.В., Башинська І.О., Вербіцька І.І., Вітлінський В.В., Вишняков Я.Д., Гапфиенко А.Л., Герасимчук Н.А., Донець Л.І., Ермасова Н.Б., Маховикова Г.А., Реутська І. В., Савченко-Бельський В.Ю., Тюріна Н.М., Фомичев А.Н., Шиманська Л.М. та інші.

У більшості праць названих учених досліджуються окремі аспекти суті економічних ризиків, їх аналізу, ідентифікації та управління. Разом з тим, слід зазначити, що останнім часом увага до проблеми ризиків з боку представників вітчизняної економічної теорії є недостатньою, особливо ризиків розвитку аеропортів.

Враховуючи економічну значущість проблеми забезпечення успішного стратегічного розвитку аеропорту **темою** дослідження було обрано: «Управління ризиками в стратегічному управлінні аеропортом».

**Метою** дипломної роботи є виявлення основних ризиків стратегічного розвитку досліджуваного аеропорту та обґрунтування заходів щодо їх мінімізації.

Виходячи із поставленої мети, в роботі були сформовані та вирішені наступні **задачі**:

- охарактеризувати стан господарської діяльності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» та провести аналіз економічного стану підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»;
- визначити основні групи ризиків стратегічного розвитку досліджуваного підприємства;
- запропонувати заходи щодо управління ними;
- оцінити основні економічні показники діяльності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» з урахуванням реалізації першочергових заходів.

**Об'єкт дослідження** – діяльність ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» як учасника ринку пасажирських та вантажних авіап перевезень.

**Предметом дослідження** – управління ключовими ризиками стратегічного розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в пропозиції та обґрунтуванні заходів спрямованих на мінімізацію ризиків розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького».

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

додаткових послуг пасажирських авіаційних перевезень та обґрунтувати запропоновані заходи для генерування додаткових доходів авіакомпанії.

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

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

# 1. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

Кафедра Організації авіаційних перевезень				НАУ. 21. 01.37. 100 ПЗ			
Виконав	Абрамян В.С.			1. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Передерій Н.М.					Д 12	36
Консульт.	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП-501Бз		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

## 1.1. Загальна характеристика Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького».

Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького (IATA: LWO, ICAO: UKLL) – міжнародний аеропорт міста Львів, третій найбільший в Україні за пасажиропотоком та кількістю злетів-посадок. Хоча, слід зазначити, що за даними за 9 місяців 2020 року рейтинг аеропортів України за пасажиропотоком є наступним [62]:

- «Бориспіль» – 4 млн. 58,2 тис. (-65,1%)
- «Львів» – 702,6 тис. (-58%)
- «Київ» (Жуляни) – 600,6 тис. (-70,1%)
- «Одеса» – 555,5 тис. (-55%)
- «Харків» – 514,1 тис. (-47%)

Таким чином, досліджуваний аеропорт у кризовий 2020 рік наздоганяє аеропорт «Київ» (Жуляни) та займає 2 позицію. Дані по аеропортах України за 2020 рік за кількістю злетів та посадок представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Кількість злетів та посадок в аеропортах України у 2020 р. [62]

Як бачимо, аеропорт входить до трійки лідируючих аеропортів з 9 850 зльотами та посадками у 2020 році. Далі слідують аеропорти Одеси та Харкова.

Що ж до основних характеристик, то аеропорт є найбільшим у Західній Україні та найбільшим регіональним аеропортом України за пасажиропотоком та маршрутною мережею, без урахування двох київських аеропортів та окупованого Сімферополя. Він розташований в мікрорайоні Скнилівок, за 7 км на південний захід від центру міста. Був відкритий у 1929 році як заміна старого львівського аеропорту на Левандівці. Під час підготовки до Євро-2012 був відкритий новий термінал «А», а також завершено реконструкцію злітно-посадкової смуги, після чого вона може приймати літаки більшої тоннажності.

Якщо згадати історію розвитку аеропорту, то першою локацією летовища у Львові (з 1914 року) була Левандівка. 5 вересня 1922 року було здійснено перший цивільний регулярний рейс за маршрутом Гданськ-Варшава-Львів.

Першою авіакомпанією, яка почала працювати у Львові стала Aero Lloyd [54].

Перші літаки, німецькі «Юнкерс» могли перевезти 4 пасажирів, згодом авіакомпанія закупила голландські «Фоккери», які перевозили 8-10 пасажирів. Ці літаки першими у світі були обладнані туалетом. У середині 30-х років у парк надійшли американські літаки «Локхід», які мали також невеличкий буфет та перевозили до 11 пасажирів. У кінці 30-х закупили американські «Дугласи», місткістю 14 пасажирів. Міжвоєнний цикл замкнули «Юнкерси», місткістю 15 пасажирів. Дві останні моделі літаків вже мали вдосконалене навігаційне обладнання та автопілот [62].

Відстань Львів-Варшава перші «Юнкерси» долали за 2 год. 30 хв., а Фоккери – за 1 год. 40 хв.

За період пасажирських перевезень летовища на Левандівці, з 1922 по 1929 роки, було здійснено 4558 рейсів, пасажиропотік становив 10 784 осіб. Найбільше – у 1929 році - 485 рейсів (1894 пасажирів).

1929 року відбулося перебазування львівського аеропорту з Левандівки на Скнилівок, де ще тривали будівельні роботи. У 1929 році було зведено спеціальний залізобетонний ангар, який, водночас, слугував першим аеровокзалом. Водночас сюди було перебазовано і військовий авіапункт.

У 1931 році до летовища підведено залізничну колію для підвозу палива й інших матеріалів.

У 1932 році збудовано кілька нових споруд, завершено прокладання водопостачальної та каналізаційної системи, льотне поле обладнано дальноміром і радіосвітлювальною апаратурою, встановлено радіостанцію, метеопункт, паливно-заправну станцію та лампу-маяк. У 1935 році ввели в експлуатацію проблісковий ліхтар для нічних польотів, який було видно за 100 км. 1938 року встановили радіомаяки. Наприкінці 1930-х також встановили дальноміри, що сполучили Львів з Варшавою через Люблін. Також облаштовано зал очікування для пасажирів.

Найбільшою проблемою аеропорту було розмокання ґрунтової злітно-посадкової смуги під час дощу та снігу. Через це він часто закривався, так, наприклад, 1935 року через негоду аеропорт не працював 35 днів. Злітно-посадкові смуги були розташовані навхрест: так, як зараз та з півночі на південь. Їх довжина становила 1200 м. Вони мали покращене покриття, викладене щебенем. У 1936 році майданчик перед ангаром було забетоновано. 1938 року на летовищі знову проводилися дренажні роботи.

Остання довоєнна модернізація відбулася у 1938 році. Тоді було споруджено спеціальну залу для очікування пасажирів. Бетонувати ЗПС почали вже німці у період Другої світової війни [62].

Загалом, з 1925 по 1939 роки на облаштування аеропорту з державного бюджету було виділено 12 мільйонів злотих.

Після відкриття, з левандівського аеропорту на скнилівський було перенесено рейси до Варшави – Гданська та Кракова. У 1931 році відкрито міжнародну авіатрасу Львів – Бухарест – Софія – Салоніки. Наступного року її продовжили до Варшави, Риги й Таллінна, в 1936-му — до Афін, 1937-му –

через острів Родос до Аеропорту Лода, згодом – до Гельсінкі та Бейрута. Таким чином Львів знаходився на маршруті однієї з найдовших у світі авіаліній, який пролягав між двома морями на Півночі та Півдні становив більше 4,3 тис. км, які літаки долали за 34 години. Шлях залізницею тривав 10 діб. Напередодні Другої світової війни цей маршрут, Гельсінкі – Таллінн – Рига – Варшава – Львів – Бухарест – Софія – Салоніки – Афіни – Родос – Лод – Бейрут, був найдовшим у Європі [65].

У міжвоєнний період з центру міста до аеропорту пасажирів та їхній багаж возив безкоштовний автобус. За VIP-клієнтами присилали легковик. В аеропорті працювали безкоштовні носії. Процедура оформлення документів займала менше 15 хвилин.

Квитки на літаки продавались не лише в аеропорту, але й у туристичних агентствах та великих готелях. На купівлю квитків у два боки існували суттєві знижки. Діти до 3 років летіли майже безкоштовно. З центру Львова до аеропорту курсував безкоштовний автобус. Були й обмеження щодо багажу – дозволялось перевезення сумки, вагою 15 кг, а на дальні рейси – 20 кг. На посадку можна було прибувати за 15 хв. до вильоту. Фото та радіоапаратуру треба було здавати.

З «Левандівки» було також перебазовано 6-й авіаційний полк, до складу якого входили 161-ша та 162-га винищувальні ескадрильї, 61-ша і 62-га зв'язкові ескадрильї, 64-та і 65-та бомбардувальні ескадрильї, 63-тя та 66-та розвідувальні, і 69-та допоміжна ескадрилья.

Після початку Другої світової війни з Вторгнення Німеччини в Польщу, вже в перший день війни, 1 вересня 1939 року о год. 11 львівський аеропорт зазнав авіа удару ворогів. Наліт здійснили 30 бомбардувальників «Штука» 4 бомбового полку Люфтваффе. Їх прикривали бомбардувальники Словацьких військово-повітряних сил. Протягом кількох днів летовище евакуювали за місто. Однак, в результаті бомбардування злітні смуги були настільки пошкоджені, що під час евакуації на них зазнали аварій кілька польських літаків.



Після анексії Західної України Радянським Союзом, в аеропорті розмістилися літаки 15 змішаної авіаційної дивізії військово-повітряних сил Червоної Армії. Було також влаштовано цивільну авіацію: відкрито рейси до Києва, Москви та інших міст СРСР.

Німецька авіація почала нальоти на львівський аеропорт з перших днів червня 1941 року, ще до офіційного початку радянсько-німецької війни. За свідченням капітана 3-ї винищувальної групи Люфтваффе фон Гана, коли «Скнилів» потрапив до німців, на аеродромі було 264 знищених радянських літаків. Завалене їхніми рештками льотне поле було непридатним до користування. Так, коли 9 липня 1941 року з Самбора до Львова прилетіли 10 розвідників «Смолік» та 10 винищувачів «Avia B-534» словацьких збройних сил, то вони були вимушені приземлитися на полях біля Рясного, де згодом влаштували тимчасовий військовий аеродром. Згодом німці розчистили й скнилівське летовище.

У 1944 році, після захоплення Львова Червоною Армією, спочатку відновлено польоти з тимчасового аеропорту біля Рясного, а лише згодом – зі Скнилова. За кілька місяців сформовано Львівський авіазагін. Того ж року відновлено авіасполучення з Києвом; наступного року впроваджено рейси до Станіслава, Тернополя, Дрогобича, Чернівців, Рівного. Рейси до столиці виконували літаки Лі-2, до сусідніх обласних центрів – По-2.

У квітні 1955 року в аеропорті відкрито новий аеровокзал (нині – термінал 1), збудований за типовим проектом московських архітекторів Єлькіна й Крюкова, що їх консультував академік Жолтовський. Будівництво здійснював Львівський будівельний трест № 98 під керівництвом Келлера.

До кінця 1950-х років через Львів проходило багато міжнародних авіаліній, зокрема, Москва – Відень, Москва – Прага, Москва – Бухарест та інші. Через те, що на початку 1960-х цивільна авіація почала використовувати реактивні й турбогвинтові літаки, львівський аеропорт перестав обслуговувати міжнародні авіалінії.

Львівський аеропорт міг приймати турбогвинтові літаки Ан-10, від 1963 року – Ан-24, від 1964 – Іл-18 і Ту-124. Ці літаки обслуговували середні й дальні внутрішньосоюзні авіалінії. У 1967 році літаки Іл-14, що їх використовували на ближніх авіалініях, замінили на Ан-24 та Як-40. На місцевих авіалініях зі Львова літали Ан-2, Аеро-45, Л-200 «Морава». У 1970-х-1980-х роках було потовщено та продовжено злітно-посадкову смугу, внаслідок чого аеропорт зміг приймати пасажирські Ту-154, транспортні Іл-76 і Ан-22 «Антей». На середніх авіалініях експлуатувалися Ту-134, на коротких – Л-410. На 1980-ті роки припадає найбільша інтенсивність відправлень літаків зі львівського аеропорту – близько 60 в день.

Станом на вересень 1990 р. в аеропорту діяла загальносоюзна інформаційна система розкладів «Сирена-2». Остання дозволяла синхронізувати всі розклади між ключовими аеропортами СРСР. Пульти «Сирени-2» в УРСР були також у Дніпрі, Києві, Одесі та Сімферополі.

З розпадом Радянського Союзу кількість перевезень різко зменшилася, натомість, аеропорт відновив статус міжнародного. До саміту глав держав Центральної та Східної Європи, що проходив у Львові 1999 року, аеровокзал капітально відреставровано.

У 2009–2012 роках, до Чемпіонату Європи з футболу 2012 під керівництвом Степана Лукашика проведена реконструкція аеропорту: збудовано новий термінал в стилі хай-тек за проектом компанії «Тебодін Україна» вартістю 2 мільярда 437 мільйони гривень; відремонтовано старий радянський термінал; а злітно-посадкову смугу реконструйовано, та продовжено з 2510 до 3305 метрів для того, щоб вона могла приймати літаки класу D. Спочатку також планувалося, що біля аеропорту буде збудовано багатоповерховий паркінг для автомобілів та новий автовокзал, а вулиця Ряшівська буде продовжена від Патона повз летовище до Кульпарківської.

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

2018 року аеропорт досяг рекордного для себе пасажиропотоку в 1,5 мільйони пасажирів, що понад як втричі перевершує показник 10 років перед цим.

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

Безпосередньо ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» у сучасній формі було створене відповідно до наказу Міністерства транспорту України від 19.12.2003 №988 «Щодо створення Державної холдингової компанії «Львівські авіалінії» шляхом виділення наземних служб із Державного авіаційного підприємства «Львівські авіалінії». Тепер аеропорт належить до сфери управління Міністерства інфраструктури України [62].

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» має всі необхідні споруди, територію та обладнання для прийому і випуску повітряних суден категорій А-D, обслуговування пасажирів, обробки вантажів та поштових відправлень, бізнес авіації.

Згідно з Державною цільовою програмою підготовки та проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 14.04.2010.№ 35, в аеропорту побудовано та 12 квітня 2012 року введено в експлуатацію новий міжнародний термінал «А», розрахований на обслуговування 2000 пасажирів на годину в режимі приліт-виліт. Державним підприємством «Дирекцією з будівництва об'єктів до Євро 2012 у м. Львові» було передано новий термінал на баланс аеропорту у грудні 2013 року.

Новий термінал «А» площею 39 000 м<sup>2</sup> має пропускну здатність 2000 пасажирів на годину. На першому поверсі розміщуються зали очікування та реєстрації пасажирів, обробка багажу, а на другому й третьому поверхах — митний, прикордонний контроль та контроль з авіаційної безпеки. Аеровокзал має 28 стійок реєстрації, 18 стійок паспортного контролю, 12 пунктів контролю проходження на авіаційну безпеку. У холі на першому поверсі

стоїть бюст короля Данила Галицького. Старий термінал здатний пропускати 300 пасажирів на годину на приліт і 220 на відліт. В ньому діє VIP-зала.

Термінал «А» має 9 виходів (серед них 4 – з телетрапами із встановленими системами паркування літаків).

Злітно-посадкова смуга довжиною 3305 метрів здатна приймати літаки типу D. Можливе здійснення 20 вильотів на годину літаків типу D (до реконструкції 8 вильотів). Перевезення пасажирів від/до літаків здійснюється автобусами AeroLAZ 12 та Neoplan Apron.

У рамках підготовки до Євро-2012 було встановлено світлосигнальне обладнання та систему інструментальної посадки II категорії. Сертифікація ДАСУ була проведена в грудні 2017 р.. Ця система полегшує захід і посадку за умов поганої горизонтальної видимості до 350 метрів та вертикальної — до 30 м.

Згідно індикативного плану дій по інвестуванню в транс'європейську транспортну мережу (TEN-T), який був представлений в січні 2019 року Європейською комісією і Всесвітнім банком, планується завершення реконструкції терміналу «1», реконструкція аеродромного комплексу і готелю «Тустань», будівництво вантажного терміналу, а також ангарів для авіаційного ТО – до 2030 року.

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

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» надає повний комплекс послуг з обслуговування ПС, пасажирів, багажу, вантажів та пошти. Доцільно розмежувати послуги на послуги авіаційного та неавіаційного характеру.

До авіаційної діяльності відносять такі послуги [62]:

- забезпечення зліт-посадки ПС;
- обслуговування пасажирів та їх багажу;
- забезпечення місцями для стоянки повітряних суден;
- забезпечення авіаційної безпеки;
- наземне обслуговування повітряних суден;

- зберігання та обробка вантажу та поштових відправлень (прийом та відправка);

- послуги із заправки паливом повітряних суден;
- реалізація борт харчування;
- інші спеціалізовані послуги.

До неавіаційної діяльності відносяться такі послуги:

- оренда комерційних площ та офісних приміщень;
- надання рекламних послуг;
- послуги зв'язку;
- користування інфраструктурою аеропорту;
- послуги автостоянки;
- послуги паркувальної зони;
- послуги з організації та проведення заходів (конференції, форуми тощо);
- продаж авіаційних перевезень;
- інші послуги.

Для пасажирів та відвідувачів аеропорту доступні такі послуги як паркування, автостоянка, авіакаси, кафе та ресторани, магазини Duty-Free та бутіки, відділення банку та банкомати, преса та сувеніри, упаковка багажу, прокат авто, доступ до мережі Wi-Fi.

З аеропорту виконуються внутрішні та міжнародні рейси, як регулярні так і нерегулярні. Питома вага перевезень в міжнародному сполучення складає близько 90,7%. До основних напрямків перевезень належать [62]:

Австрія: Відень (1 год. 40 хв.).

Азербайджан: Баку (4 год.).

Білорусь: Мінськ (1 год. 15 хв.).

Велика Британія: Лондон LTN (2 год. 45 хв.); Лондон STN (2 год. 50 хв.).

Греція: Іракліон (2 год.); Салоніки (2 год. 10 хв.).

Грузія: Батумі (3 год. 50 хв.).

Данія: Копенгаген (2 год.)

Єгипет: Хургада (4 год.); Шарм-ель-Шейх (4 год.).

Ізраїль: Тель-Авів (3 год. 20 хв.).

Іспанія: Барселона (3 год. 5 хв.); Мадрид (3 год. 40 хв.).

Італія: Болонья (2 год. 15 хв.); Венеція (2 год.); Мілан BGY (2 год.);  
Мілан MXP (2 год. 10 хв.); Неаполь (2 год.); Рим (2 год. 20 хв.).

Латвія: Рига (1 год. 55 хв.)

Литва: Вільнюс (1 год. 15 хв.)

Німеччина: Берлін (1 год. 20 хв.); Дортмунд (2 год. 15 хв.); Дюссельдорф  
(2 год. 10 хв.); Меммінген (1 год. 55 хв.); Мюнхен (1 год. 40 хв.), Франкфурт-  
Хан (2 год. 10 хв.)

ОАЕ: Шарджа (5 год. 20 хв.)

Польща: Бидгощ (1 год. 20 хв.); Варшава WAW (1 год.); Варшава WMI  
(1 год. 5 хв.); Вроцлав (1 год. 15 хв.); Гданськ (1 год. 20 хв.); Катовіце (0 год.  
55 хв.); Краків (1 год.); Ольштин-Мазури (1 год. 35 хв.); Познань (1 год.).

Словаччина: Братислава (1 год. 15 хв.)

Сербія: Белград (1 год. 50 хв.).

Туніс: Монастір (3 год. 05 хв.).

Туреччина: Анталія (2 год. 30 хв.); Даламан (2 год. 30 хв.); Стамбул (2  
год).

Україна: Київ (1 год. 20 хв.), Харків (1 год. 45 хв.).

Франція: Париж (3 год. 00 хв.)

Чорногорія: Тіват (1 год. 45 хв.).

Чехія: Прага (1 год. 30 хв.).

Підприємство підтримує постійні зв'язки з низкою авіакомпаній.  
Основні авіакомпанії, рейси яких обслуговуються в аеропорту, - це  
«Міжнародні авіалінії України», «LOT», «Pegasus Airlines», «Austrian  
Airlines», «Turkish Airlines», «Lufthansa», «Belavia», «Ryanair», «Wizz Air»,  
«airBaltic», «Роза Вітрів», «Ellinair», «Azaljet», «СкайАп», «Азур Ейр Україна»,  
«Атласджет Україна», «ЯнЕйр», «Авіакомпанія Браво», «Мотор Січ».

## 1.2 Аналіз фінансово-економічного стану ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького».

Аналіз фінансово-економічного стану є важливим етапом як стратегічного аналізу, так і невід'ємним елементом загального аналізу діяльності підприємства.

Досліджуваний аеропорт, як і всі інші українські та світові аеропорти, зазнав значного впливу пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-Cov-2 та значно погіршив показники своєї діяльності у 2020 році. Слід відзначити, що до 2020 року темпи розвитку аеропорту були одними з найбільш динамічних серед регіональних аеропортів України. Узагальнено пасажиропотік досліджуваного аеропорту та співставлення з загальним пасажиропотоком в Україні представлено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

### Динаміка пасажиропотоку МА «Львів» у 2005-2019 роках [65]

Рік	Пасажиропотік аеропорту Львів	%	Загальний пасажиропотік по країні	%	Частка аеропорту Львова
2005	235 900	-	6 450 000	—	3.7 %
2006	278 200	▲18 %	7 441 000	▲16 %	3.7 %
2007	424 100	▲52.4 %	9 300 000	▲25 %	▲4.6 %
2008	532 100	▲25.5 %	10 800 000	▲16 %	▲4.9 %
2009	452 300	▼15 %	8 894 900	▼18 %	▲5.08 %
2010	481 900	▲6.5 %	102 42 500	▲15 %	▼4.70 %
2011	296 900	▼38.4 %	12 464 800	▲22 %	▼2.37 %
2012	576 000	▲94 %	14 107 000	▲13 %	▲4.08 %
2013	700 800	▲21.7 %	15 134 600	▲7 %	▲4.63 %
2014	585 200	▼16.5 %	10 896 500	▼28 %	▲5.37 %
2015	570 570	▼2.5 %	10 695 200	▼2 %	▼5.33 %
2016	738 000	▲29.3 %	12 929 900	▲21 %	▲5.71 %
2017	1 080 000	▲46.3 %	16 499 500	▲27 %	▲6.55 %
2018	1 597 700	▲48 %	20 545 500	▲24.5 %	▲7,77 %
2019	2 217 400	▲38.8 %	24 336 600	▲18.5 %	▲9.1 %

За попередніми оцінками пасажиропотік у 2020 році склав 877,7 тис. пасажирів, відповідно зниження пасажиропотоку склало близько 61%, порівняно з 73% зниження по країні [8].

До кризи аеропорт демонстрував рекордну динаміку зростання. Ця динаміка допомогла зберегти трафік навіть в умовах кризи та обвалення ринку пасажирських авіап перевезень. В результаті 2020 рік було завершено з показником майже 900 тис. пасажирів, що є вищим результатом порівняно з багатьма докризовими роками. Так, наприклад, в 2013 році підприємство обслужило 701 тис. пасажирів, в 2016 році – 738 тис. мандрівників.

За умов зменшення пасажирських перевезень досліджуваний аеропорт спромігся наростити обробку вантажів. Вантажні перевезення до Львова здійснюють як спеціальні вантажні літаки, так і пасажирські авіалайнери великої місткості у вантажних відсіках. Наприклад, польська авіакомпанія LOT почала використання на маршруті Варшава-Львів широкофюзеляжних літаки Boeing 787 (Dreamliner), які доставляли посилки зі Сполучених Штатів з перевантаженням у Варшаві.

Впродовж 2019 року з ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» відправлено вантажів та пошти – 487,1 тонн. Значне зростання показника відправки вантажу у 2019 році відбулось за рахунок нерегулярних відправлень авіаперевізниками ТЗОВ Авіаційна компанія «ЕЛЕРОН» (134,5 т), ДП «Антонов» (94,7 т) та «UAB Nordic Aircraft Systems» (92,4 т).

Найбільший пасажиропотік аеропорт Львів у 2020 році зафіксував у січні – 163,9 тис. людей, найменший – у квітні, травні і червні – 300 пасажирів, 0 пасажирів і 3,4 тис. пасажирів відповідно. У ці місяці авіаційний трафік в країні був практично зупинений в рамках карантинних заходів.

Найбільший показник в умовах пандемії підприємство показало в серпні 2020 року – 140,6 тис. Пасажирів [65].

Що найважливіше, аеропорту вдалося в надзвичайно складних умовах господарювання зберегти персонал та підтримати беззбиткову діяльність, що



є надзвичайним досягненням у кризовий для авіації всього світу період та підтвердженням кваліфікації менеджменту аеропорту.

Розглянемо основні показники економічної діяльності підприємства.

У табл. 1.2 представлено основні статті доходів ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» у 2018-2020 роках. Дані за 2020 рік є розрахунковими даними підприємства, оскільки остаточна фінансова звітність підприємства ще в процесі підготовки та буде оприлюднена не раніше закінчення I-го кварталу 2021 року.

Таблиця 1.2

**Динаміка доходу ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»  
у 2018-2020рр.**

Показник	2018р.	2019р	2020р*.	Абсолютне відхилення, 2019/2020	Відносне відхилення, 2019/2020
<b>Доходи від реалізації робіт (послуг), всього, у тому числі:</b>	<b>522 950</b>	<b>596 980</b>	<b>241 454</b>	<b>-355 526</b>	<b>-60%</b>
- від зліт-посадки ПС	112 043	120 895	56 300	-64 595	-53%
- від обслуговування пасажирів в аеровокзалі	159 818	182 861	54 201	-128 660	-70%
- від забезпечення авіаційної безпеки	72 005	82 329	24 674	-57 655	-70%
- від наднормативної стоянки	6 324	4 252	2 014	-2 238	-53%
- послуга по заправці та зберіганні авіапалива	17 513	20 251	9 118	-11 133	-55%
- інші доходи (наземне обслуговування ПС, бортхарчування, користування інфраструктурою, паркінг, бізнес-зали та інші спеціалізовані послуги)	155 247	186 392	95 147	-91 245	-49%

З отриманих даних можемо зробити висновок, що у 2020 році відбулося загальне зниження доходів на 60% або на 355 млн грн. Найбільшого падіння очікувано зазнали такі «авіаційні» статті доходів як надходження від збору за зліт-посадку (- 53%), обслуговування пасажирів в аеровокзалі та забезпечення авіаційної безпеки (-70%). Дещо нижчим, але все одно значним, було падіння

інших доходів досліджуваного підприємства на більш ніж 91 млн гривень або 49%, що частково пояснюється недостатнім рівнем розвитку додаткових доходів та меншою часткою у загальних доходах аеропорту.

Оскільки 2020 рік був кризовим, то структуру доходів доцільно розглянути за 2019 рік. Частка доходів аеропорту за різні види діяльності представлена на рис. 1.2.

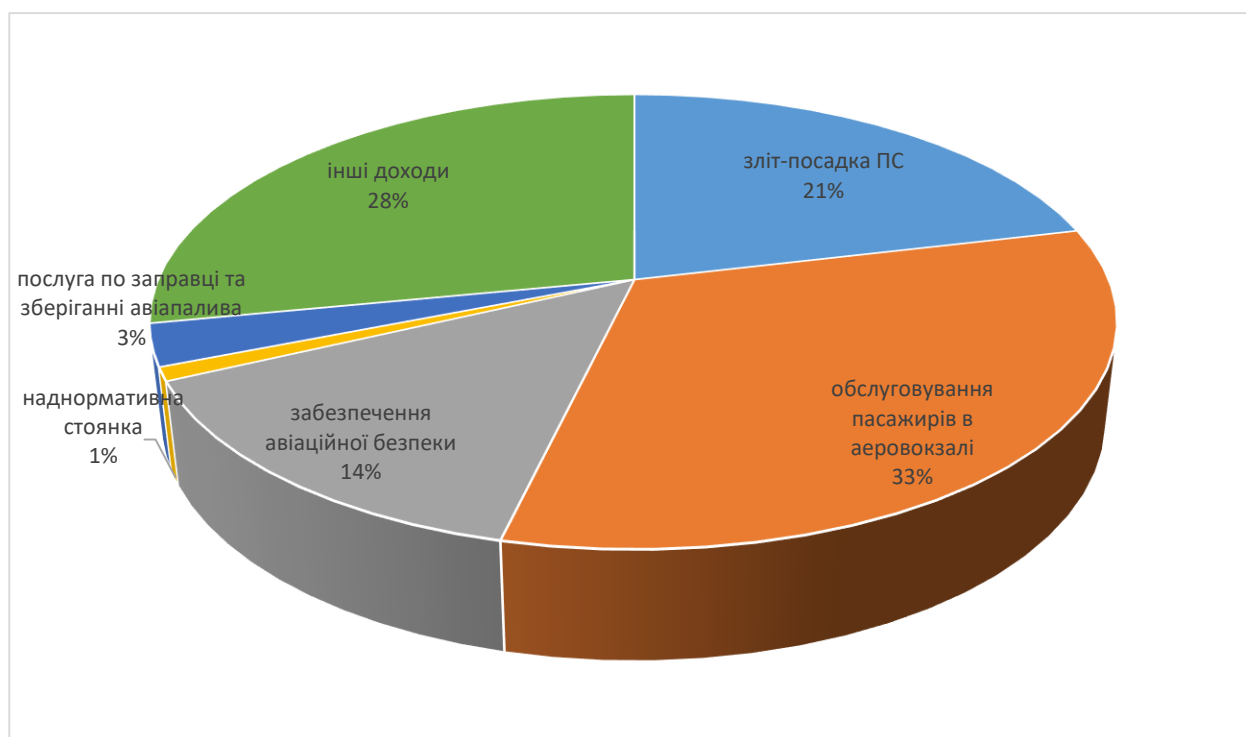


Рис. 1.2. Структура доходів ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Як бачимо, найбільшу частину доходів формують саме послуги обслуговування пасажирів, збір за зліт та посадку та забезпечення авіаційної безпеки. Всі інші додаткові послуги склали лише 28%. Варто зазначити, що в даній статті як інші доходи враховано і наземне обслуговування ПС, користування інфраструктурою та інші, які є авіаційними доходами. Тому підприємству, як і іншим українським аеропортам рекомендовано продовжувати розвиток саме неавіаційних джерел надходжень.

Нижче розглянемо основні статті та структуру витрат досліджуваного аеропорту. Основні статті витрат в періоді, що аналізується, представлено у табл. 1.3.

**Основні статті витрат ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

№ з/п	Показники	2018р.	2019р.	2020р.*	Абсолютне відхилення, 2019/2020	Відносне відхилення, 2019/2020
1	Матеріальні витрати	43158	45 486	31 154	-14332	-31,5%
2	Витрати на оплату праці	166328	207 442	136 731	-70711	-34,1%
3	Відрахування на соціальні заходи	35832	45 040	29 948	-15092	-33,5%
4	Амортизація основних засобів і нематеріальних активів	94590	104289	103613	-676	-0,6%
5	Інші витрати	18215	29 083	29 029	-54	-0,2%
6	<b>Собівартість реалізованої продукції, тис. грн</b>	<b>358123</b>	<b>431 340</b>	<b>330 475</b>	<b>-100 865</b>	<b>-23,4%</b>

Отже, зі зниженням обсягів діяльності відбулося і зниження витрат підприємства. Так, в цілому, собівартість реалізованої продукції зменшилася на 23,4%;, що складає 100 865 тис. грн. Амортизація та інші витрати знизилися незначно, а матеріальні витрати, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи знизилися більш ніж на 30%.

Структура витрат представлена на рис. 1.3

Найбільшими є витрати на оплату праці, амортизацію та матеріальні витрати, що складають 48%, 24% та 11 % відповідно. Відрахування на соціальні заходи та інші витрати складають 10% та 7% відповідно. Серед інших витрат найбільшу частку мають витрати пов'язані з поточними ремонтом виробничого обладнання, будівель та споруд, витрати на розподіл електричної енергії, послуги з технічного обслуговування обладнання, витрати на утилізацію та вивіз сміття та послуги льотних перевірок та світлосигнальної системи.

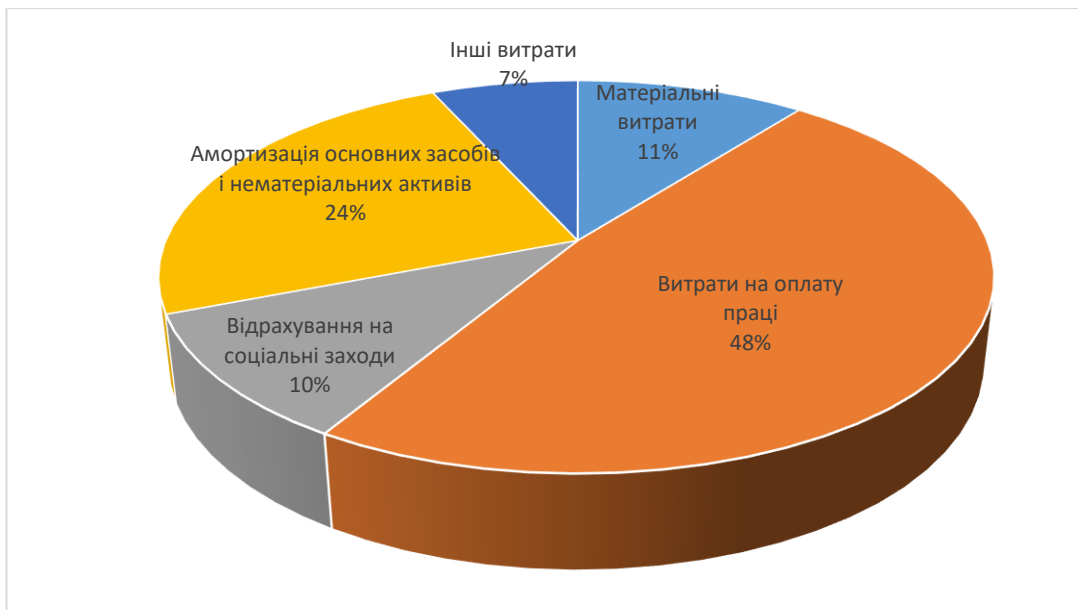


Рис. 1.3. Структура витрат собівартості послуг ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» у 2019р.

Доцільним є аналіз трудових ресурсів підприємства та фонду оплати праці. Варто зазначити, що як результат встановлення карантину в Україні з 12 березня 2020р. відповідно до пункту 1 постанови Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 № 211 (із змінами) «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» та заборони пасажирських перевезень з 24.03.2020р. відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23.03.2020 №228 «Питання перевезень авіаційним транспортом» (із змінами) відбулися зміни в організації виробництва і праці на підприємстві. На час карантину у 2020 році запроваджено режим простою не з вини працівника з виплатою 2/3 посадового окладу (тарифної ставки). Після закінчення карантину, при частковому відновленні пасажирських перевезень працівників переводили на 0,5 фонду робочого часу до кінця року. На 2021 рік передбачається робота працівників на 0,75 фонду робочого часу з січня по червень 2021 року.

Середньооблікова чисельність персоналу, відповідно статей витрат, розподіляється наступним чином (табл. 1.4).

**Середньооблікова чисельність персоналу  
ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького», осіб**

Структура	2018	2019	2020*
Основний виробничий персонал	713	798	814
Допоміжний виробничий персонал	228	194	216
Комерційний персонал	4	4	4
ІТ-персонал	10	11	11
Бухгалтерський та фінансовий персонал	22	27	27
Адміністративний і управлінський персонал	31	31	33
<b>Всього</b>	<b>1008</b>	<b>1065</b>	<b>1105</b>

Отримані дані свідчать, що, не зважаючи на кризовий рік, підприємству вдалося зберегти персонал. На початку року відбулося зростання кількості персоналу, певну частину (2 чол.) перепрофілювали, що призвело до зростання кількості управлінського персоналу. Зараз на підприємстві працює 1105 осіб.

Середньооблікова чисельність працівників, фонд оплати праці, середня заробітна плата за категоріями наведена в табл. 1.5.

**Середньооблікова чисельність працівників, фонд оплати праці та середня заробітна плата ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

Категорії працівників	2019 рік			2020 рік		
	ФОП, тис. грн	Чисельність, чол.	Середня зарплата, грн	ФОП, тис. грн	Чисельність, чол.	Середня зарплата, грн
Керівники	39 017	113	28 774	27 187	117	19 364
Професіонали	28 154	121	19 390	20 414	127	13 395
Фахівці	53 176	232	19 101	35 904	249	12 016
Тех. службовці	22 779	119	15 952	15 550	120	10 799
Робітники	80 887	477	14 131	55 436	492	9 390
<b>ВСЬОГО</b>	<b>224 013</b>	<b>1 062</b>	<b>17 578</b>	<b>154 491</b>	<b>1 105</b>	<b>11 651</b>

За останній рік фонд оплати праці був вимушено скорочений, при зростанні кількості працюючих. Це відобразилося на зниженні середньої

заробітної плати з 17 578 грн до 11 651 грн., що пояснюється значним часом вимушеного простою підприємства та послідуною зайнятістю більшості працюючих на 0,5 ставки.

Проведемо оцінку ліквідності балансу ДП «МА Львів ім. Данила Галицького» в 2018 - 2019 рр. в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Оцінка ліквідності балансу ДП «МА Львів ім. Данила Галицького»**

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-	Відносний приріст (відхилення), %
	2018	2019	2019 / 2018	2019 / 2018
A1 (грошові кошти і поточні фінансові інвестиції)	171 366	202 750	31 384	18,31
A2 (короткострокова дебіторська заборгованість)	44 156	74 923	30 767	69,68
A3 (запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	17 336	24 837	7 501	43,27
A4 (необоротні активи)	1 773 355	1 714 959	-58 396	-3,29
П1 (поточна кредиторська заборгованість)	71 446	82 612	11 166	15,63
П2 (короткострокові кредити банків, доходи майбутніх періодів, інші поточні зобов'язання)	638	4 646	4 008	628,21
П3 (довгострокові зобов'язання і забезпечення)	1 471	2 461	990	67,3
П4 (власний капітал та інше)	1 932 658	1 927 750	-4 908	-0,25
A1-П1	99 920	120 138	20 218	20,23
A2-П2	43 518	70 277	26 759	61,49
A3-П3	15 865	22 376	6 511	41,04
A4-П4	-159 303	-212 791	-53 488	33,58
$\Delta AП1 = A1-П1$	99 920	120 138	20 218	20,23
$\Delta AП2=A2-П2 + \Delta AП1$	143 438	190 415	46 977	32,75
$\Delta AП3=A3-П3 + \Delta AП2$	159 303	212 791	53 488	33,58
$\Delta AП4=A4-П4 + \Delta AП3$	0	0	0	-

На кінець періоду дослідження рівень платоспроможності ДП «МА Львів ім Данила Галицького» є високим, адже активи і джерела фінансування є збалансованими за термінами. Це означає, що в разі необхідності

підприємство зможе своєчасно погасити наявні зобов'язання. У підприємства на 120 138 тис. грн. більше найбільш ліквідних активів, ніж найбільш термінових зобов'язань. Тому можна стверджувати, що в разі, якщо вартість і якість активів оцінені адекватно, то проблем з платоспроможністю протягом найближчого року не виникне.

Щоб краще зрозуміти здатність компанії своєчасно відповідати за зобов'язаннями перед постачальниками і кредиторами, співробітниками, іншими сторонами, доцільно більш детально вивчити показники ліквідності.

В табл. 1.7 представлена динаміка показників ліквідності ДП «МА Львів ім. Данила Галицького» в 2018 - 2019 рр.

*Таблиця 1.7*

**Показники ліквідності ДП «МА Львів ім. Данила Галицького»**

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), 2019 / 2018
	2018	2019	
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	3,23	3,47	0,24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,04	3,25	0,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,38	2,32	-0,06
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,97	1,43	0,46

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2018 - 2019 рр., тому управлінці вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить збільшення індикатора поточної ліквідності з 3,23 гривень до 3,47.

Графічно, показники ліквідності зображені на рис. 1.4.

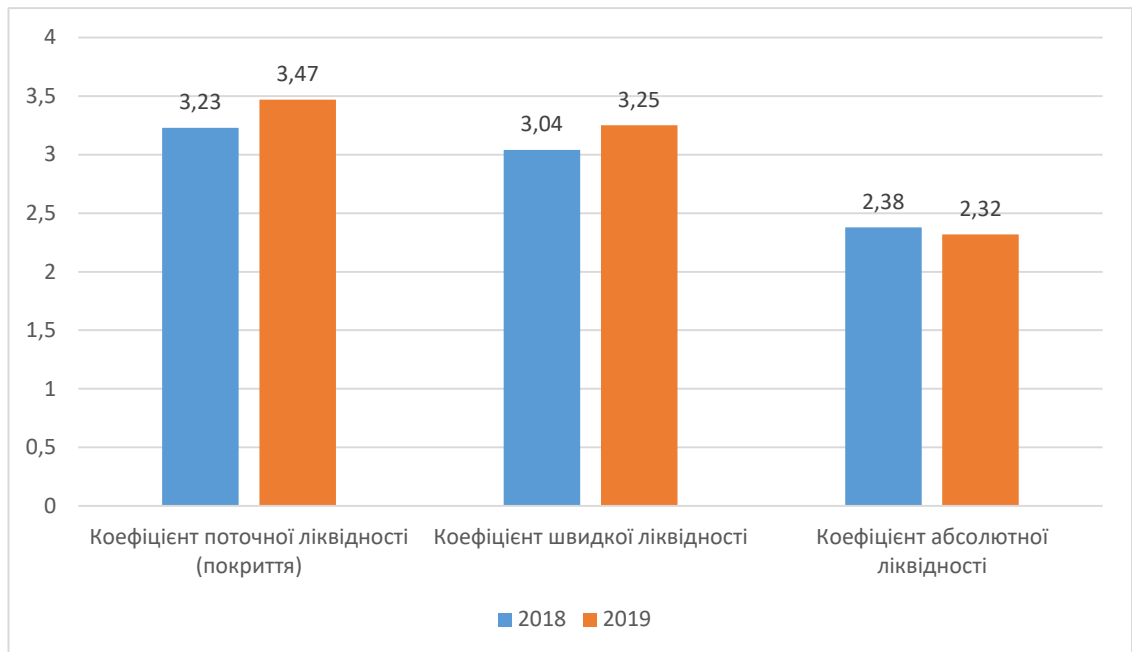


Рис. 1.4 Показники ліквідності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Якщо зіставити його з нормативним ( $\geq 2$ ), то можна зробити висновок, що у підприємства не виникне проблем з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів і так далі.

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» мало можливість погасити 304% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з 2018 р.

Що ж стосується значення показника на 2019 р., то воно знаходиться в нормативних межах, адже на кожен одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства було 3,25 гривень оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ДП «МА Львів ім Данила Галицького» протягом найближчого місяця був мінімальним, адже у підприємства було грошових коштів в розмірі 232% від загальної суми поточних зобов'язань в 2019 р. Таке значення є високим.

Зіставляючи значення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості, можна відзначити, що ДП «МА «Львів» ім Данила Галицького» фінансує своїх дебіторів за рахунок постачальників в 2019 р., крім цього, відволікається частина обігового капіталу підприємства. На кожен



одиницю кредиторської заборгованості припадає 1,43 гривень дебіторської. Однак така ситуація не є однозначно поганою, тому що якщо така політика дозволяє нарощувати обсяг виручки, то доцільно і далі використовувати власний капітал для надання права відстрочки платежу клієнтам. Часто це є більш важливим, ніж знижка на товар.

Основні показники фінансової стійкості проаналізовані у табл. 1.8

Таблиця 1.8

### Динаміка показників фінансової стійкості

ДП «МА Львів ім. Данила Галицького» в 2018 - 2019 рр.

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2018	2019	
Власні обігові кошти, тис. грн.	159 303	212 791	53 488
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,68	0,7	0,02
Маневреність власних оборотних коштів	1,08	0,95	-0,13
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	11,33	11,37	0,04
Коефіцієнт фінансової автономії	0,96	0,96	0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,04	1,05	0,01
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,04	0,05	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,08	0,11	0,03
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,98	0,97	-0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,96	0,96	0
Коефіцієнт мобільності активів	0,13	0,18	0,05

ДП «МА «Львів» ім Данила Галицького» сформувало власні оборотні кошти (212 791 тис. грн.), які можна використовувати для фінансування частини запасів, необхідних в операційному процесі; дебіторської заборгованості, яка виникає в процесі виробництва і збуту; інших оборотних активів. Обсяг цих коштів збільшився на 53 488 тис. грн. за 2018 - 2019 рр.

Управлінці ДП «МА Львів ім Данила Галицького» забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, так як відчутна частина оборотного капіталу створена за рахунок коштів власників. Як результат, підприємство

менше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. 70% оборотних активів припадає на власні оборотні кошти в 2019 р.

Власні обігові кошти характеризуються прийнятним рівнем маневреності, що відображає відповідний коефіцієнт (0,95).

Для підприємства вкрай важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, які потім використовуються у виробничому процесі і процесі надання послуг. Якщо виникають перебої з поставками, то це загрожує як виконанню виробничої програми, так і іміджу ДП «МА Львів ім Данила Галицького». Високе значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (1137% в 2019 р.) говорить про те, що ризик виникнення таких перебоїв є мінімальним. Крім цього, спостерігається зниження ризику формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів протягом періоду 2018 - 2019 рр., що призвело б до тимчасової зупинки операційної діяльності ДП «МА Львів ім Данила Галицького». Про це говорить зростання частки власних обігових коштів в запасах на 0,04 процентних пунктів.

Вчені та практики виділяють дві основні групи показників фінансової стійкості. Перша, яка розглядалася вище, враховує обсяг власних обігових коштів. Друга ж група показників відображає співвідношення між зобов'язаннями та власним капіталом компанії.

ДП «МА «Львів» ім Данила Галицького» здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, а саме 96%. Той факт, що відповідний показник залишається стабільним, говорить про довіру до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Адже навіть якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то висока частка власного капіталу дозволить погасити більшу частину зобов'язань.

Виходячи з такої логіки, показник фінансового левериджу і фінансової залежності ДП «МА Львів ім Данила Галицького» також знаходиться в нормативних межах і фіксує низьку залежність від зовнішніх постачальників

фінансових ресурсів. Доцільно і надалі стежити за дотриманням прийнятного співвідношення між власним капіталом і позиковими засобами, що дозволяє отримати кращу оцінку кредитоспроможності, а значить і скоротити витрати, пов'язані із залученням додаткових фінансових ресурсів на платній основі. На кожну гривню власного капіталу ДП «МА Львів ім Данила Галицького» припадає 1,05 гривень пасивів. У ДП «МА Львів ім Данила Галицького» було на момент складання звітності 0,05 гривень зобов'язань на кожну гривню власного.

Індикатор маневреності власного капіталу свідчить про високий рівень фінансової гнучкості цього джерела фінансування активів підприємства. На кінець 2019 р. значення дорівнює 11%.

У своїй політиці залучення зобов'язань в якості джерел фінансування, як можна судити із показника короткострокової заборгованості, підприємство робить акцент на короткострокових боргах, що дозволяє залишатися більш маневреним, залучати і платити за кошти лише в разі потреби. З іншого боку, якщо підприємству буде обмежено доступ до такої короткострокової заборгованості, то воно не зможе забезпечити стійкість господарських процесів. Поточні зобов'язання формували 97% зобов'язань в 2019 р. За 2018 - 2019 рр. індикатор ДП «МА Львів ім. Данила Галицького» знизився на 0,01.

Якщо індикатор автономії враховує вартість власного капіталу, то загальний коефіцієнт фінансової стійкості розраховується з додатковим елементом у вигляді довгострокових зобов'язань ДП «МА Львів ім Данила Галицького». Значення цього показника в 2019 р. в розмірі 96% говорить про те, що ризик зупинки діяльності через недостатній обсяг короткострокових зобов'язань є мінімальним протягом найближчого року.

Структура активів ДП «МА Львів ім. Данила Галицького» в 2019 р. вказує на низький рівень адаптивності, так як в разі необхідності підприємство не зможе швидко перебудувати свої бізнес-процеси, вивільнити фінансові ресурси з тих активів, які не є перспективними і недостатньо продуктивними в мінливих умовах, з іншого боку, направити їх згідно з оновленою політикою

формування активів. На кожну гривню необоротних активів було 0,18 гривень оборотних активів.

Поточний стан фінансової стійкості можна охарактеризувати як «повністю стійке підприємство».

Структура і обсяг фінансових ресурсів ДП «МА Львів ім Данила Галицького» є задовільними, так як у компанії достатньо власних джерел фінансування для формування запасів матеріальних ресурсів і забезпечення стабільності виробничої і збутової роботи. Таким чином, поточний стан можна охарактеризувати як сильний. Надлишок власних оборотних коштів для цих цілей становив тис. грн.

Поточний рівень фінансової стійкості сформовано відносно низьким об'ємом запасів, а значить і меншим необхідним обсягом власних оборотних коштів для забезпечення їх формування. Як результат, ДП «МА «Львів» ім Данила Галицького» може накопичити матеріальні запаси за рахунок наявних у розпорядженні власних коштів, тому навіть в умовах зміни ситуації на фінансовому ринку та обмеження доступу до нього підприємству, воно все одно зможе забезпечити стабільність операційних процесів. Фінансове становище підприємства є стійким протягом 2019 р.

Наступним необхідним параметром дослідження фінансово-економічного стану підприємства є оцінка кредитоспроможності підприємства

Методика оцінки рівня кредитоспроможності використовується для визначення того, до якої категорії відноситься підприємство як позичальник.

З точки зору самого підприємства і його можливостей така оцінка говорить про те, що в разі необхідності ДП «МА «Львів» ім Данила Галицького» завжди зможе звернутися до учасників фінансового ринку для того, щоб залучити необхідне фінансування на вигідних умовах і своєчасно погасити зобов'язання або використовувати довгострокові кошти для посилення і розширення. З точки зору банку така оцінка означає, що ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» характеризується збалансованою фінансовою

системою, ефективною бізнес-моделлю, яка дозволяє своєчасно відповідати за нарахованими відсотками і самим тілом наданого кредиту. Крім цього, така оцінка підприємства, рівня його кредитоспроможності, показує, що вартість фінансування буде нижчою, ніж в середньому це характерно для українського фінансового ринку.

Базові показники оцінки кредитоспроможності представлені у табл. 1.9

Таблиця 1.9

**Визначення показників кредитоспроможності  
ДП «МА Львів ім. Данила Галицького»**

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення) 2019 / 2018
	2018	2019	
Коефіцієнт автономії (рівень самофінансування)	0,96	0,96	0
Частка оборотних активів в загальній величині сукупних активів	0,12	0,15	0,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,68	0,7	0,02
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,23	3,47	0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,38	2,32	-0,06
Коефіцієнт рентабельності активів (за прибутком до оподаткування)	0,05	0,06	0,01
Коефіцієнт оборотності активів	0,27	0,3	0,03

З огляду на отриманий результат, ДП «МА «Львів» ім Данила Галицького» можна віднести до категорії «Відносно благополучних» в 2019 р.

Наступним важливим елементом аналізу є оцінка рентабельності аеропорту. Динаміка базових показників рентабельності діяльності представлена в табл. 1.10

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку. В 2019 р. ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» на кожну гривню продажів заробило 19,23 копійок операційного прибутку.

**Динаміка показників рентабельності  
ДП «МА Львів ім. Данила Галицького»**

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення)
	2018	2019	
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова рентабельність), %	31,52	27,75	-3,77
Рентабельність EBITDA, %	33,2	41,8	8,6
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	15,78	19,23	3,45
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	13,68	17,53	3,85
Операційна рентабельність витрат, %	17,47	22,49	5,02
Рентабельність активів, %	4,7	5,2	0,5
Рентабельність діяльності, %	14,9	17,5	2,6

Рівень прибутковості активів знаходиться вище, ніж інфляція в країні, тому можна стверджувати, що відбувається підвищення реальної вартості залучених в господарський процес активів підприємства. Таким чином, менеджмент здатен ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання і розвитку підприємства.

В цілому, підприємство досить активно розвивалося та демонструвало позитивну динаміку майже за всіма показниками. Істотне зниження обсягів діяльності, спричинене пандемією та супроводжуваним закриттям кордонів країн різко негативно позначилося на фінансових показниках підприємства, але, слід зазначити, що в умовах, що склалися, досліджуваний аеропорт є одним з найбільш стійких в Україні за фінансовим станом. За попередніми оцінки Генерального директора Т.Романовської аеропорт навіть має вийти на беззбитковість за результатами 2020 року.

### 1.3. Стратегічний аналіз ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Стратегічний аналіз необхідний для оцінки напрямків розвитку аеропорту в довгостроковій та, з подальшою деталізацією, у середньостроковій перспективі. Результатом якісно проведеного стратегічного аналізу є формулювання стратегії розвитку підприємства (стратегічних цілей), шляхів їх реалізації та потенційних ризиків.

Одним з найбільш поширених методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Вже майже 50 років SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів стратегічного планування.

Абревіатура цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

Strengths (сильні сторони);

Weaknesses (слабкі сторони);

Opportunities (можливості);

Threats (загрози).

Найважливіше завдання SWOT-аналізу – допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку [49].

Внутрішні чинники. До цієї групи належать сильні (S) та слабкі сторони бізнесу (W), і саме з їхнього вивчення починають аналіз. Внутрішні чинники визначаються ресурсами, які є у розпорядженні компанії, а також процесами, на які організація має безпосередній вплив.

Позиції компанії оцінюють за наступними критеріями:

- фінансові ресурси: джерела фінансування, можливості отримання доходу, інвестиції;
- фізичні ресурси: обладнання, місцеположення, нерухомість;
- людські ресурси: співробітники, цільова аудиторія, волонтери;
- доступ до природних ресурсів, патенти, авторські права;

- внутрішні процеси: тренінги, мотиваційні програми для персоналу та програми лояльності для клієнтів, ієрархічна структура відділів тощо.

Узагальнено, визначення цих квадрантів передбачає знаходження відповідей на наступні запитання, що мають сприяти розкриттю сильних сторін бізнесу: Що ми робимо краще, ніж конкуренти? Які наші переваги з погляду клієнтів? Чи є у нас унікальна торговельна пропозиція?

Ситуацію необхідно оцінити максимально об'єктивно: навіть якщо продукція підприємства достатньо гарної якості, але не вирізняється за цим показником серед конкурентів, це не може враховуватися як сильна сторона.

Для виявлення недоліків організації можна орієнтуватися на запитання: Що можна покращити в самій продукції чи у сервісі? Які негативні відгуки залишають клієнти? Що зменшує дохід? Чи є речі, які конкуренти роблять краще?

Зовнішні чинники. Тільки після того, як було досконально розглянуто та оцінено внутрішні чинники, переходять до аналізу можливостей (O) і загроз (T), що прямо чи опосередковано впливають на бізнес. Організація не здатна контролювати ці процеси, однак повинна їх знати та враховувати під час розробки стратегії [49].

До зовнішніх чинників належать:

ринкові тенденції: поява нових продуктів чи технологій, зміни споживчих вподобань цільової аудиторії;

відносини з клієнтами та постачальниками;

економічні тенденції: глобалізація чи захист національних виробників, конкуренція, зміна світового попиту;

зовнішнє фінансування;

демографічні показники: чисельність та вік населення, купівельна спроможність, цінності;

політичні, екологічні, економічні обмеження та регуляції — ліцензії, квоти тощо.



Головним завданням аналізу є запропонувати стратегічні підходи, що підтримають сильні сторони для того, щоб отримати переваги із слабких сторін та мінімізувати загрози; зменшати вплив слабких сторін, оскільки вони або заважають розвиватися можливостям або підвищують потенціал загроз.

Проводити аналіз доцільно орієнтуючись на роботу аеропортів, що є конкурентами досліджуваного аеропорту. До них можна віднести:

МА «Варшава-Модлін», Польща;

МА «Брно-Туржани», Чехія;

МА «Ряшів-Ясенка», Польща;

МА «Тімішоара» ім. Траяна Вуйї», Румунія;

МА «Краків –Баліце» ім. Іоанна Павла II, Польща;

МА «Катовіце», Польща;

МА «Вроцлав» ім. Миколи Коперника», Польща.

SWOT-аналіз досліджуваного аеропорту ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» представлений у табл. 1.11.

*Таблиця 1.11*

**Матриця SWOT-аналізу ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

Сильні сторони	Можливості
<p>Великий досвід роботи; Зручні слоти; Висока якість послуг; Налагоджена система роботи; Наявність сучасного програмного забезпечення RESA; Сучасний пасажирський термінал з резервними потужностями; Можливість прийому широкофюзеляжних літаків (CAT-D); Туристична привабливість м. Львів як осередка культурно-історичної спадщини Потужний рекреаційний потенціал прилеглих територій</p>	<p>«Відкрите небо»; Тенденції розвитку вантажних перевезень (разом зі зростанням е-комерції); Зміни у формуванні політики авіаційного транспорту, зокрема зниження авіаційних зборів; Зростання мобільності пасажирів; Можливість «Відкритого неба» з США відкриває перспективи відкриття нових рейсів з США і Канади, задовольняючи попит діаспори з відвідування родичів та друзів; Залучення новий традиційних та low-cost компаній, що розширить географію польотів, стимулюватиме</p>

	<p>конкуренцію та зниження вартості квитків;</p> <p>Інвестиції у розвиток авіаційної та неавіаційної діяльності та інфраструктури;</p> <p>Понад два мільйони жителів Західної України працюють в ЄС, відповідно це додаткова грошова допомога родичам та попит на перевезення;</p> <p>Подальший розвиток туризму в регіоні.</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>Відсутність нормативного врегулювання процедури базування авіаперевізників;</p> <p>Яскраво виражена сезонність діяльності аеропорту;</p> <p>Низький рівень неавіаційних доходів;</p> <p>Мала кількість вантажних перевезень;</p> <p>Відсутність базових низько-бюджетних перевізників;</p> <p>Погане наземне сполучення аеропорту з обласними центрами зони обслуговування ( в першу чергу, якість доріг та частота руху);</p> <p>Неоптимальна організаційна структура аеропорту;</p> <p>Надлишкова потужність (пропускна спроможність) для поточного рівня попиту, що вимагає більших експлуатаційних витрат</p>	<p>Більш динамічний розвиток аеропортів-конкурентів;</p> <p>Конкуренція з іншими видами транспорту;</p> <p>Соціальна і політична нестабільність;</p> <p>Низька купівельна спроможність населення;</p> <p>Польські аеропорти з високим рівнем присутності low-cost перевізників та збільшення частоти наземного сполучення з м. Львова;</p> <p>Активізація збройного конфлікту на Сході України.</p>

Одним з перших параметрів варто розглянути конкурентне середовище. Аеропорт Львів конкурує за різними параметрами з різними аеропортами. З одного боку, він не має безпосередніх великих конкурентів на внутрішньому ринку. У Західному регіоні України Львів є найбільшим та найсучаснішим

аеропортом, порівняно з іншими регіональними аеропортами. Тому конкурує він найбільше з аеропортами сусідніх країн Західної Європи. Кожен з конкурентів має свої цільові аудиторії, при цьому розмір пасажиропотоку залежить не лише від величини населення регіону, а і туристичної привабливості («туристичні магніти»), мережі маршрутів аеропорту та зручності сполучення.

В межах України досліджуваний аеропорт можна порівнювати з аеропортами «Одеса» та «Харків» за рівнем технічного оснащення та інфраструктурою, певною мірою у майбутньому можлива конкуренція з аеропортом «Рівне», в першу чергу за вантажні потоки, та частково з аеропортом «Івано-Франківськ», який за умови подальшого розвитку може відібрати частину пасажиропотоку.

Проте найбільша конкурентна боротьба розвивається за пасажира саме з аеропортами Західної Європи (МА «Варшава-Модлін», МА «Брно-Туржани», МА «Ряшів-Ясенка», МА «Тімішоара» ім. Траяна Вуйї», МА «Краків –Баліце» ім. Іоанна Павла II, МА «Катовіце», МА «Вроцлав» ім. Миколи Коперника»), які за географічним розташуванням подібні, розміщені поблизу кордону і з якими вже достатньо налагоджене наземне сполучення зі Львова (зокрема за рахунок великої кількості малих перевізників). В той же час, деякі з них уже тривалий період є базовими аеропортами для низько бюджетних перевізників, як, наприклад, МА «Варша-Модлін» є одним з базових аеропортів для відомого лоу-кост перевізника Ryanair, що здійснює перевезення за великою кількістю напрямків.

Тому, в подальшому розвитку варто орієнтуватися на конкуренцію саме з зазначеними європейськими аеропортами.

Безпосередньо регіон розміщення аеропорту теж має величезний потенціал, оскільки м. Львів знаходить на перетині шляхів Західної та Східної Європи. Львівська область також має значний потенціал подальшого розвитку різних видів туризму та курортів. На думку автора, після поступового сповільнення пандемії та повернення до більш стабільного розвитку кількість

туристів регіону продовжить зростати. Потенціал зростання має не лише місто Львів як культурна столиця України, а і весь регіон. Зокрема, оголошено плани побудови нового гірськолижного курорту у с. Славське, що поряд з іншими ініціативами та проектами забезпечить генерацію додаткових пасажиропотоків. Також подальше економічне зростання країни та велика частка заробітчан, що надають допомогу рідним та відвідують родичів і друзів продовжить підтримувати певний рівень пасажиропотоку.

Аеропорт має низку сильних сторін. Серед них нова термінальна інфраструктура, оновлена до проведення Євро-2012, що дозволяє обслуговувати 2 тис. пасажирів на годину на приліт-виліт та приймати навіть широкофюзеляжні літаки, зокрема за рахунок продовження злітно-посадкової смуги до 3305 м.

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» має великий досвід роботи, високу якість надання послуг та тривалі налагоджені відносини з низкою українських та зарубіжних авіаперевізників. А також активно працює над збільшенням кількості перевізників та розширенням кількості маршрутів. Існуючі потужності дозволяють легко справлятися з пасажиропотоками навіть при проведенні мега подій. У переліку послуг аеропорту представлені всі необхідні перевізникам та пасажиром авіаційні та неавіаційні послуги, і керівництво працює над їх розширенням.

Аеропорт не є надмірно завантаженим, відповідно може запропонувати зручні слоти для виконання прибуття чи відправлення повітряних суден та, відповідно, забезпечити пасажиром зручні стикування у вузлових аеропортах.

В той же час підприємство має і слабкі сторони. Одна зі слабких сторін полягає у тому, що аеропорт перебуває у державній формі власності, що додає значну частину обмежень та бюрократії і затримує багато процесів прийняття рішень. Одним із ще одних законодавчих обмежень є недосконала законодавча база, зокрема у визначенні поняття базування, оскільки у разі укладання договору базування збір за наднормативну стоянку не повинен стягуватися. Аеропортові збори, в цілому по країні, доволі високі, порівняно з

європейськими конкурентами, що не сприяє посиленню позицій вітчизняних повітряних гаваней.

До слабких сторін можна віднести і доволі низькі обсяги вантажних перевезень в аеропорту. Аеропорт концентрувався більше на перевезенні пасажирів, відповідно вантажні перевезення не розвивалися достатнім чином. З іншого боку, це формує додаткові можливості за рахунок більш повного використання потенціалу аеропорту як вантажного хабу.

Слабким місцем є виражена сезонність діяльності аеропорту. На літній сезон припадає яскраво виражений пік, зокрема при реалізації низки чартерних програм (в Анталію, Іракліон, Спліт, Хургаду, Тіват, Шарм Ель Шейх, Бургас та інші). Відповідно це потребує додаткових ресурсів у літній період і створює простій у низький зимовий період. Для хабових аеропортів сезонність теж притаманна, як і всій авіації в цілому, але вона виражена менше.

Подальшого розвитку потребує і сфера неавіаційних доходів аеропорту. У світі авіації для авіакомпаній та аеропортів формує стійкий тренд до розвитку супутніх послуг, що дає додаткові конкурентні переваги дозволяючи дещо знизити ціни на основні послуги та залучити додаткові потоки та зменшити існуючу залежність від сезонності та інших коливань на ринку. Так, наприклад, аеропорт Франкфурта активно отримує додаткові доходи навіть за рахунок діяльності ІТ підрозділу, який виконує підряди сторонніх організацій. Для досліджуваного аеропорту показних неавіаційних доходів у структурі складає близько 30%, що є доволі непоганим галузевим показником, але в абсолютних величинах є незначним і потребує активного подальшого розвитку.

Серед можливостей варто відмітити існуючий потенціал зростання за рахунок подальшої лібералізації повітряних перевезень, зокрема шляхом приєднання до договору «Відкрите небо». Додатковими стимулами також може стати зниження ставок аеропортових зборів. На внутрішні перевезення позитивний вплив матиме відміна ПДВ на внутрішні перевезення. Ця

пропозиція активно обговорювалася Міністерством інфраструктури в минулому році, але до імплементації чи винесення в парламент справа не дійшла.

У зв'язку з пандемією та активним розвитком електронної комерції у світі спостерігається відновлення попиту на вантажні перевезення, які починали сповільнюватися в попередніх роках, що створює додаткові можливості для генерування додаткових потоків вантажів. Крім того, є надія на розвиток експортного потенціалу країни, зокрема малим бізнесом, який використовуючи можливості мережі намагається опанувати зовнішні ринки.

Ще одним джерелом доходів може стати обслуговування бізнес-авіації. Старий термінал аеропорту вже переобладнано під обслуговування потреб бізнес-клієнтів. Це є важливим для подальшого розвитку аеропорту не лише як одне із джерел фінансових надходжень, а і як диверсифікація потоків. Це особливо важливо в умовах кризових явищ, оскільки саме преміум сегмент є найбільш стабільним в кризових ситуаціях.

До загроз необхідно, в першу чергу, віднести активний розвиток сусідніх аеропортів Польщі, Чехії та Румунії. Маючи «фору» розвитку, наявних базових бюджетних перевізників та більш-менш стійке наземне транспортне сполучення та зростаючу географію польотів вони здатні відібрати значну частину пасажиропотоку досліджуваного аеропорту.

Актуальною залишається конкуренція з залізничними перевезеннями, що є значно нижчими по вартості. Крім того, розвиток швидкісних залізниць входить до пріоритетів розвитку Європейського Союзу. Відповідно, покращення умов та підвищення швидкості подорожі залізницею загострить міжвидову конкуренцію.

Не варто забувати і про низький рівень доходів населення та значні соціальні та політичні ризики в Україні. Зазначені чинники є основними загрозами подальшого розвитку аеропорту.

## 2. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА

Кафедра Організації авіаційних перевезень				НАУ. 20. 02.37. 200 ПЗ				
Виконав	Абрамян В.С.			2. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Передерій Н.М.					Д	47	30
Консульт.	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП-501Бз			
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.							
Зав. каф.	Шевчук Д.О.							

## **2.1. Стратегічні напрямки та цілі діяльності ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького є третім за величиною аеропортом України і, за умови збереження існуючих тенденцій має всі можливості стати другим за величиною повітряними воротами країни. Аеропорт є найбільшим регіональним аеропортом та охоплює весь західний регіон. Має достатній запас пропускної здатності та доволі сучасну інфраструктуру, розташований недалеко від центру міста Львів, сьомого за величиною міста України.

Подовжена злітно-посадкова смуга дозволяє приймати широкофюзеляжні літаки та, відповідно, обслуговувати трансконтинентальні рейси. Аеропорт має вдале географічне розташування. Тому, враховуючи зазначене, аеропорт не має задовольнятися існуючим статусом найбільшого регіонального аеропорту (після аеропортів столиці), а стати провідним аеропортом, який забезпечить обслуговування західного регіону України та сусідніх регіонів Польщі, Чехії та Румунії.

Основними напрямками реалізації стратегії мають бути:

- подальший розвиток авіаційної діяльності, зокрема за рахунок збільшення кількості перевізників та маршрутів, залучення базового перевізника, гнучкої системи мотивації авіаперевізників, що стимулюватиме розвиток нових напрямків, зокрема далекомагістральних напрямків та, можливо, трансфертних пасажирів.
- розвиток неавіаційної діяльності аеропорту;
- забезпечення операційної ефективності, особливо обслуговування пасажирів та вантажів, забезпечуючи мінімальний час проходження формальностей та обслуговування.



Схематично, стратегічні завдання узагальнено на рис. 2.1.

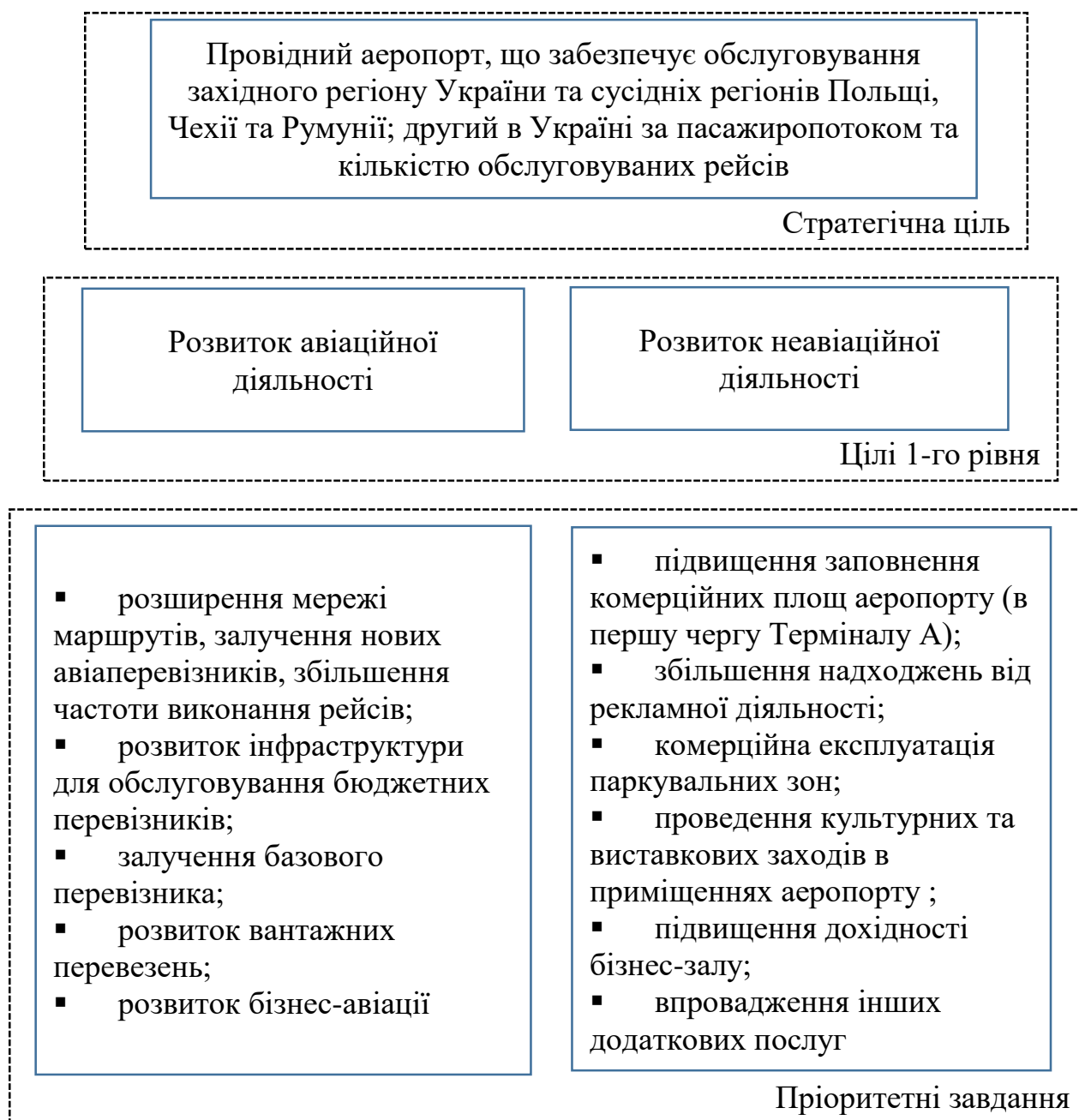


Рис. 2.1 Стратегічні напрямки розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Враховуючи стратегічні цілі та результати проведеного SWOT-аналізу можемо узагальнити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»:

- співпраця з авіакомпаніями в частині стимулювання до відкриття нових напрямків польотів та збереження існуючих маршрутів з метою відновлення пасажиропотоку;

- розвиток та удосконалення інфраструктури для обслуговування пасажирів;
- впровадження заходів з підвищення рівня обслуговування пасажирів, в першу чергу, в частині надання неавіаційних послуг;
- посилення заходів з підтримання рівня безпеки;
- зниження витрат (cost cutting), в тому числі зниження собівартості послуг;
- наближення до профілю успішних іноземних аеропортів без зростання боргового навантаження (застосування аутсосингу).

Згідно з даними ACI Europe (Airports Council International Europe), виділяють декілька основних видів конкуренції між аеропортами. В нашому дослідженні, на думку автора, для МА «Львів» ім. Данила Галицького» доцільно розглянути наступні види конкуренції:

- між хабами за далеко-(середньо-) магістральні маршрути і трансферні потоки;
- у сфері залучення нових рейсів;
- між аеропортами, у яких перетинаються зони покриття, або розташованими в одному місті.

Перший вид конкуренції для досліджуваного аеропорту не є домінуючим на даному етапі, оскільки в аеропорту, на даний час, навіть відсутній базовий перевізник, а хабом аеропорт може зробити лише потужний базовий перевізник, що розвиває відповідну модель. Як хабовий в Україні розвивається аеропорт «Бориспіль» з базовим перевізником «МАУ», який теж має проблеми останнім часом. Для України два хаби в найближчому майбутньому не будуть потрібні, перевезення пасажирів в Київ є здебільшого фідерними, тобто лише підвозять пасажирів для пересадки на інший стикувальний рейс. Проте, не варто відкидати цю можливість у майбутньому. Регіон розміщення має хороший туристичний потенціал, що дає можливість розвивати стоп-овер подорожі, а злітно-посадкова смуга підготовлена для трансконтинентальних рейсів.

Для досліджуваного аеропорту більш характерна конкуренція саме у сфері залучення нових рейсів. Цей тип конкуренції переважно стосується рейсів point-to-point, які і обслуговує аеропорт. Звичайно, існує низка факторів, які впливають на рішення авіакомпанії про відкриття нових рейсів (нових пар міст) або ж зміни аеропорту в тому ж місті, якщо їх декілька. Проте, роль аеропорту є дуже важливою для даного виду конкуренції, оскільки забезпечує привабливість аеропортової інфраструктури та бізнес середовища.

Аеропорт «Львів» надає досить високу якість послуг, але, при цьому, має достатньо високу собівартість та вартість послуг. Значна частина аеропортових зборів регулюється державними органами, що знижує гнучкість цінової політики та зменшує конкурентоспроможність аеропорту. Тут необхідно відзначити, що ціна і якість не єдині фактори, які є важливими для авіакомпанії і можуть вплинути на її остаточне рішення. Серед інших, можна виокремити: - права на виконання польотів; - наявність слотів; - конкуренція з іншими авіакомпаніями на даному маршруті; - наявність зростаючого потоку трансферних пасажирів; - операційні витрати (інші від оператора аеропорту) та інші.

Наступним важливим для даного дослідження видом конкуренції є конкуренція між аеропортами, у яких перекриваються зони покриття. Даний вид конкуренції актуальний для близькомагістральних та частини середньомагістральних рейсів. Найчастіше це проявляється в боротьбі аеропортів за чартерні рейси та рейси низькобюджетних авіаперевізників (деякі регулярні рейси, наприклад ті, що прямують в регіони зон відпочинку, також підпадають під цю категорію).

У даному сегменті аеропорти з низьким завантаженням можуть пропонувати тарифи з надзвичайно низьким (критичним) доходом, що лише незначно перевищують витрати на обслуговування такого рейсу. Існує практика, коли в деяких аеропортах авіакомпаніям навіть доплачують за додаткових пасажирів. А додаткові доходи генеруються за рахунок роздрібної торгівлі, що пропонується пасажиром.

Саме цей вид конкуренції і є основним в боротьбі з сусідніми аеропортами, особливо Польщі і саме він найбільше має враховуватися у розробці подальших дій аеропорту.

Першим та одним з найважливіших завдань є розширення сітки маршрутів, залучення нових перевізників та збільшення частоти виконання рейсів. На сьогодні в аеропорт здійснюють рейси близько 14 авіакомпаній (деякі сезонно). Значна програма відновлення та розширення рейсів була запланована у авіакомпаній Wizz Air (відновлення з березня 2021р.: Берлін-Бранденбург, Вроцлав, Гданськ, Катовіце, Лісабон, Мілан-Мальпенса, Рим-Чіампіно; з квітня 2021р.: Біллуна, Братислава, Будапешт, Верона, Вільнюс, Катанія, Ларнака, Таллінн, Щецин), Ryanair (з квітня 2021р.: Барі, Болонья, Дюссельдорф-Веце, Краків, Меммінген, Мілан-Бергамо, Неаполь, Палермо, Піза, Познань, Рим-Ф'юмічіно, Турин, Варшава-Модлін, Венеція-Тревизо) та Sky up (відновлення з березня 2021р.: Неаполь, Париж-Бове, Прага, Тель-Авів; початок з червня 2021р.: Аліканте, Барселона, Батумі, Братислава, Бургас, Іракліон, Лодзь, Родос). Керівництвом розроблено та впроваджено Положення, що пояснює механізм застосування знижувальних коефіцієнтів на послуги наземного обслуговування повітряних суден, пасажирського обслуговування та можливостей застосування знижувальних коефіцієнтів. Керівництвом, виробничим та маркетинговим відділами має бути продовжена активна робота по розширенню співпраці та залученню нових авіаперевізників, туристичних компаній та іншими зацікавленими учасниками.

Важливим напрямком є забезпечення інфраструктури для обслуговування рейсів низькобюджетних компаній та проведення переговорів про базування їх повітряних суден в аеропорту.

Саме лоу-кост перевізники є основними «драйверами» росту ринку авіаційних перевезень у Європі та Україні. Поява зазначеного типу перевізників привертає увагу того сегменту пасажирів, які до цього не могли собі дозволити міжнародні перельоти (переважно з фінансових причин). Такі

компанії з приходом «розігривають ринок». Відповідно, зростання їх присутності в ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» дозволить збільшити пасажиропотік і відкрити новий ринок пасажирів, що є важливим для розвитку аеропорту та регіону. Крім того, вже згадувалась велика кількість заробітчан, які отримують можливість за помірні кошти відвідувати сім'ї частіше, що також позитивно відобразиться на зростанні трафіку аеропорту.

Ще одним джерелом надходження коштів є обслуговування бізнес авіації та обслуговування у VIP-терміналі. Керівництвом аеропорту уже було прийнято низку правильних рішень щодо зазначеного напрямку. Зі збільшенням попиту на повітряні перевезення у бізнес-сегменті виникла і необхідність в удосконаленні наявної інфраструктури та відокремлення обслуговування рейсів бізнес авіації шляхом реконструкції старого аеровокзалу («Термінал 1»). Зазначене відокремлення та супроводжуюча реконструкція дозволить в подальшому розвинути інфраструктуру для бізнес авіації, забезпечуючи надання послуг VIP-пасажирам та розвитку нових VIP-програм, що генеруватиме додаткові доходи.

Важливість розвитку вантажних перевезень уже зазначалась. Саме вантажні перевезення в період пандемії дозволили багатьом авіакомпаніям та аеропортам підтримувати хоча б мінімальний рівень ліквідності при повному локдауні. Незважаючи на той факт, що зараз більшість вантажів перевозяться пасажирськими повітряними суднами у багажних відсіках, забезпечення аеропортової інфраструктури для максимально ефективної обробки різних видів вантажів дозволить аеропорту закріпитися ще і як регіональному вантажному хабу, що диверсифікує джерела фінансових надходжень та дозволить залучати нових учасників. Крім того, активний розвиток інтернет-торгівлі, зокрема з Китаєм, Америкою та іншими країнами вимагає супроводжуючого розвитку якості та швидкості доставки, яка забезпечується, перш за все, використанням повітряного транспорту. Якщо досліджуваний аеропорт та оперуючі перевізники не зможуть відповідати темпам розвитку, це місце займуть інші.

## Розвиток неавіаційної діяльності

В сучасних умовах господарювання досягнути стійкого функціонування та прибутковості діяльності аеропорту орієнтуючись лише на авіаційну діяльність неможливо. Останні події у світі, та авіаційній галузі зокрема, яскраво продемонстрували необхідність зменшення залежності доходності аеропорту лише від інтенсивності повітряного руху, тобто безпосередньо авіаційної діяльності. Тому, є важливим визначити і розвивати напрямки неавіаційної діяльності, що дозволять аеропорту покривати витрати і розвиватися.

Одним з джерел, які традиційно застосовуються аеропортами є надання в комерційну оренду площ, що не використовуються в господарській діяльності. Це, з одного боку, розширює перелік сервісів для пасажирів, робить їх перебування в аеропорту більш приємним, з іншого – генерує додаткові доходи. Особливою популярністю користуються магазини безмитної торгівлі (Duty-Free), площу та кількість яких рекомендовано збільшити. Це дозволить розширити асортимент продукції та підвищити презентабельність аеропорту. Також покращити сервіс можливо встановленням вендингових машин, збільшенням кількості пунктів з надання сервісів (страхування, магазинів, аптек, туристичних агенцій, пунктів прокату авто тощо). Є потенціал розширення послуг оренди, які аеропорт вже надає: оренда конференц-залів, приміщень для проведення культурних та виставкових заходів, фото- та відеозйомок, конференцій, презентацій та інших активностей.

Також наявний потенціал збільшення надходжень від комерційної експлуатації майданчика для паркування транспортних засобів. Аеропорт експлуатує облаштований паркувальний майданчик на 238 паркомісць та облаштовану добову стоянку на 385 паркомісць. Обидва майданчика працюють в цілодобовому режимі, розрахунок за паркування здійснюється через автоматичну касу, що розташована в приміщенні терміналу «А» або при виїзді з привокзальної території на посту чергового паркувального

майданчика. З метою пришвидшення руху автотранспортних засобів та зменшення витрат на утримання обладнання та розхідні матеріали проводяться роботи по перенесенню обладнання паркувальної зони. Це стійке джерело отримання доходу, що теж зростатиме разом з розвитком аеропорту та зростанням пасажиропотоку.

Отримання додаткових доходів від реклами є одним з найбільш поширених і економічно ефективних джерел отримання прибутку. Аеропорт майже не несе додаткових витрат, а формує додаткові надходження від обслуговуваних пасажирів. У формуванні ціни також має значення пасажиропотік. В Україні сегмент пасажирів, що користуються повітряним транспортом, на даний час, це переважно люди з доходом середнім та вище середнього рівня, що ведуть активний спосіб життя. Відповідно, ця аудиторія цікава багатьом рекламодавцям, оскільки вони формують частину їх потенційного платоспроможного попиту.

В аеропорту можливе розміщення реклами на великій кількості точок контакту. На даний час підприємство пропонує наступні точки розміщення:

- великоформатні борди в пакувальній зоні аеропорту (31 шт, 9,3х4,6м);
- беклайти, сітілайти та монітори всередині терміналу (91 рекламна площа, 23з яких з електричним освітленням, 57 моніторів);
- банери на сайті аеропорту;
- проведення промо-акцій;
- встановлення інсталяцій;
- проведення промо-акцій;
- брендування багажних стрічок, багажних візків тощо;
- експонування об'єктів у приміщенні терміналу та розміщення поліграфічної продукції на спеціальних стійках;
- розміщення реклами у мережі wi-fi та інше.

Ще одним з напрямків є проведення культурних та виставкових заходів. Аеропорт має вдале географічне розташування та хорошу інфраструктуру, що

створює необхідні передумови для проведення заходів різних рівнів та спрямованості. В аеропорту наявні кафе, ресторани, системи інженерних мереж та зв'язку тощо.

Завдяки сучасному технічному оснащенню на площах аеропорту можливе проведення заходів будь-якого напрямку: виставки, фестивалі, конкурси та покази мод, конференції, з'їзди, симпозиуми, презентації, корпоративні свята, шоу-програми, та інші.

У розпорядженні аеропорту два бізнес-зали: бізнес зал для міжнародних рейсів (160 осіб на годину) та бізнес-зал для внутрішніх рейсів (90 осіб на годину). Бізнес-залами надаються послуги: персональне обслуговування, очікування рейсу в комфортних умовах, окремі кімнати для переговорів, послуги конференц-залу, інтернет, принтер, копіювальна техніка, бар та зона харчування, преса.

Охарактеризовані вище послуги становлять основу додаткових послуг міжнародного аеропорту «Львів» ім. Данила Галицького. Їх подальший розвиток відіграє важливу роль у подальшому зростанні аеропорту як сучасного та ефективно діючого елемента транспортної системи країни.

## **2.2. Ідентифікація ризиків діяльності та стратегічного розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

Процеси прийняття рішення стосовно прийнятності ризику може, в тому числі, здійснюватися за допомогою застосування матриці прийнятності ризику. Спираючись на те, що матриця є необхідним інструментом для оцінки ризику, її використання, як правило, здійснюється доволі помірковано. Формування та остаточна структура матриці, як правило, здійснюється безпосередньо фахівцями аеропорту.

Після оцінки ризику, аеропорт розробляє та здійснює заходи щодо його усунення чи зниження до прийняттого рівня.



Вважається, що аеропортам рекомендовано, при потребі, розробляти та впроваджувати засоби контролю ризиків, зокрема за рахунок спеціальних процедур, нових методів управління, внесення змін в порядок підготовки персоналу, впровадження додаткового чи модифікованого обладнання, інші альтернативні засоби усунення/зниження ризиків.

Процес, що містить процедури оцінки та мінімізації ризиків аеропорту, що пов'язані з наслідками потенційно небезпечних факторів, називається управлінням ризиками. Управління ризиками, зазвичай, є одним з ключових етапів процесу управління безпекою польотів в авіаційній організації, проте не єдиним. Його дія поширюється на низку інших факторів. Все залежить від мети та масштабу управління ризиками. На рис. 2.2 зображено приклад процесу управління ризиками.



Рис. 2.2. Загальна схема управління ризиками в ДП МА «Львів ім. Данила Галицького»

Ризики, які за результатами оцінки потрапляють до недопустимої зони, є неприйнятними за будь-яких обставин. Імовірність чи серйозність наслідків небезпечних факторів настільки значна, а потенціал небезпеки завдання збитків становить таку загрозу для діяльності організації, що необхідне вжиття термінових заходів для зменшення небезпеки.

Авіаційній організації рекомендується два шляхи переміщення неприйнятної ризику до допустимої чи прийнятної зони:

- виділити ресурси для зниження потенціалу наслідків ризику;
- якщо заходи щодо зменшення рівня небезпеки вжити неможливо, припинити даний вид діяльності.

Ризики, які за результатами оцінки потрапляють в допустиму зону, можуть бути прийнятними за умови, що вжиті заходи по їх зниженню гарантують, що прогнозована імовірність та серйозність наслідків небезпечного фактора перебуває під контролем організації [75].

Такий самий критерій контролю стосується ризиків, які початково потрапили в недопустиму зону та за допомогою заходів щодо їх зниження і переміщені в допустиму зону. Ризик, який початково оцінюється, як не допустимий, але шляхом вжиття відповідних заходів переміщений в допустиму зону, може бути залишений "під захистом" заходів по його зниженню, які гарантують його контроль.

В обох випадках пропонуємо виконувати аналіз вигод/затрат для з'ясування:

- чи виправдані затрачені ресурси на те, щоб забезпечити контроль імовірності виникнення чи серйозності наслідків небезпечних факторів;
- чи потрібно виділяти настільки значні ресурси, що може призвести до більших збитків для існування компанії, ніж забезпечення контролю імовірності чи серйозності наслідків небезпечних факторів.

При визначенні того, що є "прийнятним" в системі управління ризиками, рекомендовано враховувати як технічну можливість подальшого зменшення ризику, так і відповідність затрат. Для цього, як правило, виконується аналіз вигод/затрат. Якщо ризик в системі перебуває на найменшому прийнятному рівні, це означає, що подальше його зниження або практично неможливе, або не виправдане з точки зору затрат.

Ризики, які за результатами оцінки потрапляють в прийнятну зону, можуть бути прийнятними на їх фактичному рівні та не вимагають будь-яких заходів по контролю за ними.

Імовірність ризику визначається як можливість виникнення небезпечної події чи умов. Оцінити імовірність настання небезпеки пропонуємо за допомогою дослідження наступних питань:

- чи відбувалися раніше події, аналогічні до тієї, що розглядається, чи це одиничний випадок;
- які інші ПС, обладнання чи компоненти такого ж типу мали подібні відмови (дефекти);
- кількість працівників, що виконують дані процедури, чи на яких вони поширюються;
- протягом якої частини (тривалості) виробничого часу використовується техніка, процедура чи обладнання, що оцінюється;
- на скільки суттєво впливає організаційний, адміністративний чи регламентуючий процес на виникнення потенційної небезпеки.

Якщо в авіаційній організації відсутня база даних з безпеки польотів, вона може виконати оцінку імовірності лише на підставі тенденцій в авіаційній галузі чи, в гіршому випадку, суб'єктивно.

Категорії, що характеризують імовірність виникнення небезпечних подій чи умов заносяться до таблиці імовірності ризику. Кожній категорії присвоюється відповідна величина. З урахуванням специфіки діяльності кожна авіаційна організація може визначити категорії імовірності (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

### **Імовірності виникнення ризику**

Імовірність виникнення події чи умов	Значення	Величина
Часто (від 1 до $10^{-3}$ за годину)	Трапляється дуже часто	5
Періодично (від $10^{-3}$ до $10^{-5}$ за годину)	Трапляється інколи	4

Рідко (від $10^{-5}$ до $10^{-7}$ за годину)	Імовірність виникнення мала	3
Малоймовірно (від $10^{-7}$ до $10^{-9}$ за годину)	Дуже мала імовірність виникнення	2
Майже не можливо ( $< 10^{-9}$ за годину)	Імовірність настання майже неможлива	1

Після того як виконана оцінка імовірності виникнення небезпеки, як правило, виконується оцінка серйозності її наслідків.

Серйозність ризику оцінюється як імовірні наслідки виникнення небезпечної події чи умов. При цьому може бути врахована імовірність найгірших наслідків, що можуть наступити внаслідок небезпечного фактора. Оцінити серйозність наслідків, як правило, можна шляхом опрацювання наступних питань:

- імовірна кількість загиблих (працівників компанії, пасажирів, третіх осіб);
- імовірний рівень нанесення майнових чи фінансових збитків (знищення майна експлуатанта, збитки авіаційній інфраструктурі, збитки третьої сторони, фінансові чи економічні наслідки для держави тощо);
- імовірність впливу на природне середовище (витік палива чи інших небезпечних продуктів, фізичне порушення природного середовища);
- можливі політичні наслідки та інтерес з боку засобів масової інформації.

Категорії, що характеризують серйозність небезпечних подій чи умов, пропонуємо заносити до таблиці серйозності ризику. Кожній категорії присвоюється відповідний рівень, який позначається буквами латинського алфавіту. З урахуванням специфіки діяльності рекомендуємо кожній авіаційній організації визначати категорії серйозності. Приклад типової таблиці серйозності ризику представлено в табл. 2.2.

Типова таблиця серйозності ризику

Серйозність події	Значення	Рівень
Катастрофічна	– значні людські жертви; – знищення обладнання, майна	<b>A</b>
Небезпечна	– серйозні тілесні ушкодження; – значне пошкодження обладнання, майна – серйозне зменшення рівня безпеки польотів, настання фізичного стресу чи такого робочого навантаження, коли немає впевненості в правильному і повному виконанні завдань персоналом	<b>B</b>
Значна	– серйозний інцидент; – незначні тілесні ушкодження; – суттєве зменшення рівня безпеки польотів, зниження можливостей персоналу справлятися з несприятливими експлуатаційними умовами внаслідок збільшення робочого навантаження чи виникнення умов, що знижують ефективність їх роботи	<b>C</b>
Незначна	– інцидент; – пошкодження; – виробничі обмеження; – застосування правил на випадок аварійної ситуації;	<b>D</b>
Несуттєва	Несуттєві наслідки	<b>E</b>

Після оцінки ризику з точки зору імовірності і серйозності, як правило, виконують оцінку прийнятності наслідків небезпечного фактора. Цей процес називається оцінкою прийнятності ризику для БП.

Процес оцінки прийнятності ризику бажано складати з двох етапів. На першому етапі може виконуватися загальна оцінка ризику. Це досягається шляхом використання матриці прийнятності ризику. Матриця оцінки ризику являє собою комбіноване поєднання таблиць імовірності та серйозності ризику, які в поєднанні утворюють індекс ризику.

Матрицю оцінки ризику рекомендується розробляти в кожній авіаційній організації та заносити до документації по СУБП. Для організацій обслуговування повітряного руху при складанні матриці пропонуємо враховувати вимоги до єдиного Європейського простору (Single European Sky Common Requirements). Приклад матриці оцінки ризику представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Матриця оцінки ризику

Імовірність ризику	Серйозність ризику				
	катастрофічна А	небезпечна В	значна С	незначна D	несуттєва Е
часто 5	5А	5В	5С	5D	5Е
періодично 4	4А	4В	4С	4D	4Е
рідко 3	3А	3В	3С	3D	3Е
малоймовірно 2	2А	2В	2С	2D	2Е
майже неможливо 1	1А	1В	1С	1D	1Е

Після того, як отриманий індекс ризику, він може переноситься до матриці прийнятності ризику, яка характеризує критерії прийнятності. Якщо ризик потрапляє в недопустиму зону, він є неприйнятним для безпеки польотів. В такому випадку пропонуємо авіаційній організації:

- виділити ресурси для зниження наслідків впливу небезпечного фактора;
- виділити ресурси для зниження масштабу чи потенціалу наслідків, що можуть бути викликані небезпечним фактором;
- припинити даний вид діяльності, якщо зменшити безпеку неможливо.

Приклад матриці прийнятності ризику наведено на рис. 2.3.

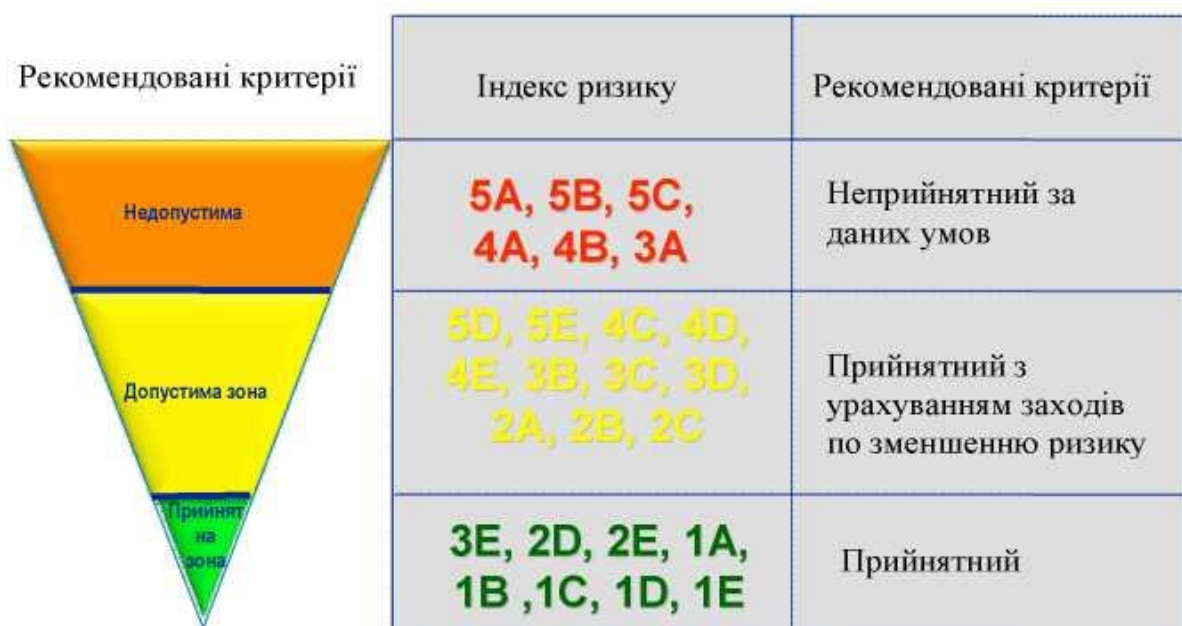


Рис. 2.3. Матриця прийнятності ризику

На підставі даних, отриманих внаслідок оцінки ризику, організація може приймати рішення про необхідність зменшення оціненого ризику. Існує, як правило, три загальні стратегії зменшення/контролю ризику:

1. Уникнення ризику. Процедура чи діяльність припиняється, оскільки ризик перевищує вигоду від продовження такої процедури чи діяльності. Прикладає стратегії уникнення ризику є:

- польоти на аеродром, не обладнаний необхідними технічними засобами, навколо якого складний рельєф місцевості, не виконуються;
- польоти повітряних суден, не обладнаних засобами RVSM у повітряному просторі RVSM, не виконуються.

2. Зниження ризику. Частота операцій чи виду діяльності зменшується або вживаються заходи зі зниження величини наслідків прийнятних ризиків. Прикладами стратегії зі зниження ризику є:

- польоти на аеродром, не обладнаний необхідними технічними засобами, навколо якого складний рельєф місцевості, виконуються тільки в денний час і у візуальних метеорологічних умовах;

- польоти повітряних суден, не обладнаних засобами RVSM у повітряному просторі RVSM, виконуються нижче або вище повітряного простору RVSM.

3. Ізолювання впливу ризику. Вживаються заходи з метою локалізації впливу наслідків небезпечного фактора або створення резерву для захисту від них. Прикладами стратегії з ізолювання впливу ризику є:

- польоти на аеродром, не обладнаний необхідними технічними засобами, навколо якого складний рельєф місцевості, виконуються лише на спеціально обладнаних навігаційними засобами повітряних суднах;

- повітряним суднам, що не обладнані засобами RVSM, не дозволяється виконувати польоти в повітряному просторі RVSM.

Стратегія зменшення/контролю ризику може ґрунтуватися на впровадженні додаткових засобів захисту безпеки польотів чи удосконаленні існуючих засобів захисту. Засоби захисту, як правило, розподіляються на три категорії:

- техніка;
- підготовка персоналу;
- нормативні вимоги.

Таким чином, внаслідок результатів оцінки ризику авіаційною організацією може бути прийнято рішення щодо необхідності впровадження додаткових засобів захисту (розроблення нових процедур, правил, програм підготовки персоналу, удосконалення авіаційної техніки тощо) чи їх удосконалення або одночасно впровадження додаткових засобів і удосконалення вже існуючих.

Було ідентифіковано 4 ключових групи ризиків для досліджуваного ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького». До них входять стратегічні, фінансові, операційні та випадкові ризики. Різні ризики мають різну ймовірність настання та наслідки. Схематично вони представлені на рис. 2.4.



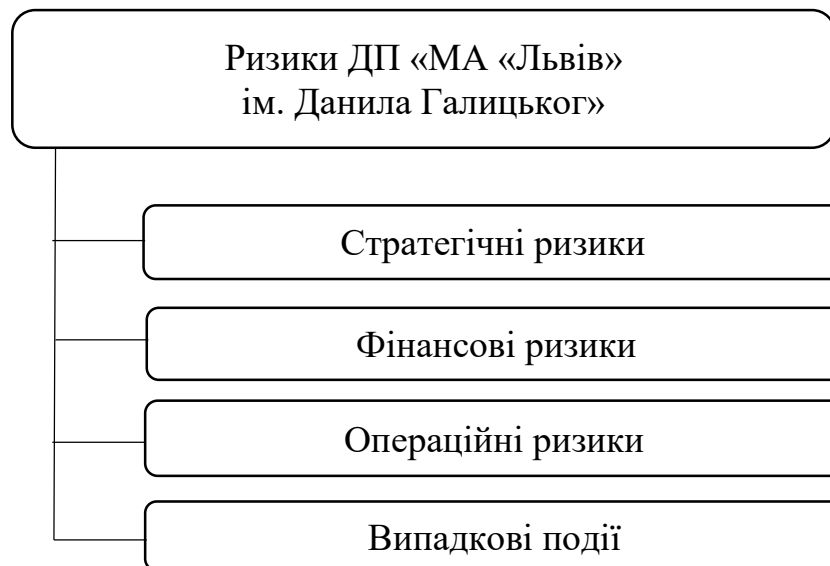


Рис. 2.4. Групи ризиків ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Далі детальніше розглянемо кожну з груп за складовими. Перша, та найбільш важлива для даного дослідження група – стратегічні ризики, представлена у табл. 2.4

Таблиця 2.4

**Стратегічні ризики ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

Фактори ризику	Якісна імовірність
Конкуренція з боку сусідніх аеропортів (особливо Польщі), що може призвести до скорочення/переводу частини рейсів зі LWO	Середня
Зміна споживчих тенденцій та настроїв	Низька
Загострення фінансово-економічної кризи	Низька
Виникнення політичної кризи	Низька

Із зазначених ризиків найбільшим за потенційними наслідками є зростання конкуренції з іншими аеропортами. За даними досліджень консалтингових компаній різка зміна споживчих тенденцій не очікується, оскільки, за результатами їх опитувань, більшість людей вимушено

перебували на карантині і готові відновити туристичну активність, коли будуть зняті обмеження на пересування, зокрема авіаційним транспортом. Переважна більшість пасажирів повітряного транспорту є людьми з середнім та вище рівнем достатку, відповідно не є найбільш економічно вразливими, тому значних коливань у цьому сегменті не слід очікувати. Інша справа, що значне поширення дистанційних форм праці та взаємодії знизить потребу певних сегментів бізнесу у особистих візитах, тобто може дещо знизитися пасажиропотік бізнес-пасажирів, що подорожували у відрядження з робочою метою.

Наступною групою є фінансові ризики. Також важлива та значна група ризиків діяльності аеропорту, особливо в умовах часткового призупинення перевезень та обвалу пасажиропотоку авіакомпаній. Основні фінансові ризики аеропорту представлені у табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Основні фінансові ризики ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

Фактори ризику	Якісна імовірність
Неплатоспроможність авіакомпаній, що виконують рейси з LWO	Середня
Неспроможність виконати свої зобов'язання	Низька
Рішення судів на користь позивачів до аеропорту	Низька
Банкрутство обслуговуючого банку	Низька

Ризи банкрутства обслуговуючого банку та рішення судів на користь позивачів до аеропорту є низькими. Також низькою є ймовірність неспроможності виконання своїх зобов'язань та банкрутства. Як показав попередньо проведений аналіз, підприємство має доволі стійкий фінансовий стан та значно краще перенесло кризовий період, порівняно з іншими аеропортами, не має критичних заборгованостей та здатне обслуговувати

власні зобов'язання. Значно вищим, порівняно зі згаданими ризиками є ризик підвищення рівня неплатежів та втрати платоспроможності в цілому з боку авіакомпаній, що здійснюють польоти в аеропорт. Підприємство співпрацює з багатьма перевізниками, що знижує загальний ризик, але фактом є критичне становище у більшості з них. Проте, завдяки диверсифікованому підходу цей ризик дещо мінімізується.

Наступною важливою групою є операційні ризики. Вони охоплюють величезну кількість факторів та ризиків різних рівнів. Тому в даному дослідженні будуть зазначені лише головні, важливі для врахування у стратегічному розвитку аеропорту. Так, найбільш важливі, на думку автора, операційні ризики стратегічного розвитку аеропорту «Львів» представлені у табл. 2.6 .

*Таблиця 2.6*

**Основні операційні ризики ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

Фактори ризику	Якісна імовірність
Припинення виконання рейсів частиною авіаперевізників на тимчасовій або постійній основі	Середня
Зменшення частоти виконання рейсів існуючими авіакомпаніями	Висока
Проблеми з енергопостачанням	Середня
Зростання експлуатаційних витрат на утримання терміналів	Висока

Як бачимо, рівень операційних ризиків є вищим, порівняно з оцінками попередніх груп. З досить високою долею імовірності можна стверджувати про згортання програми польотів більшості авіакомпаній, які здійснюють чи здійснювали польоти в аеропорт «Львів». Вже згадувалась проблема відсутності базового перевізника, який забезпечував би значну частину трафіку аеропорту, особливо в умовах загального спаду. Більшість

авіакомпаній використовують рейси у Львів лише в якості фідерних, тобто підвозять у свої хаби та пересаджують на інші рейси. Тому, в умовах значних обмежень на польоти, скорочення відбуватимуться, в першу чергу, з небазових аеропортів та аеропортів з недостатнім пасажиропотоком. Відповідно, регулярні рейси в більшості будуть скорочені, а основою, на певний період часу, стануть чартерні. Спостерігалися також певні проблеми з енергопостачанням у регіоні, особливо в зимовий період під час зниження температури, коли навіть екстрено залучалися потужності з сусідньої Білорусі. Зменшення пасажиропотоку, відповідне створення надлишкових площ призводить до здорожчання їх утримання. Додатковими посилюючими факторами є очікуване підвищення ціни та електроенергію та газ, що підвищить і без того зрослу вартість утримання терміналів.

Не варто забувати і про можливість випадкових подій, які теж можуть внести корективи в роботу летовища. Базовий перелік представлено у табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Випадкові ризики ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

Фактори ризику	Якісна імовірність
Стихійні лиха та техногенні катастрофи	Низька
Несприятливі погодні умови	Низька
Адміністративний тиск	Низька
PR-атаки	Середня

Звичайно, керівництво та персонал аеропорту готові до більшості ризиків, що також передбачено необхідними нормативними документами та регламентами. Але не варто забувати про можливість випадковості та бути готовими реагувати в будь-який час. Можливість виникнення інформаційних атак пов'язана, в першу чергу, з загострення конкурентної боротьби з сусідніми аеропортами та можливою політичною боротьбою та внутрішніми протиріччями, оскільки аеропорт перебуває в державній власності.

### **2.3. Управління ризиками та очікувані економічні результати ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»**

Ризики супроводжують діяльність будь-якого суб'єкту господарювання. Більш успішні та стійкі компанії вирізняються тим, що вміло підходять до ідентифікації та управління ризиками. Проте, слід зазначити, що на сьогодні, більшість компаній не мають ефективної системи управління ризиками, що часто може ускладнювати їх функціонування. Для досліджуваного підприємства ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» також надзвичайно актуальним є процес управління ризиками, зокрема, ризиками розвитку.

Ефективний ризик-менеджмент передбачає чітке визначення та розуміння базових методів управління ризиками. На думку автора, в ризик-менеджменті важливим є не недопущення ризику в його негативному вигляді, що практично неможливо в багатьох питаннях, а радше розробка та впровадження відповідних методів управління ризиками, які зможуть мінімізувати потенційні втрати чи навпаки навіть створити можливості для генерації додаткових грошових надходжень [75].

Виділяють чотири основних методи управління ризиками: уникнення ризику, передача ризику, зниження ризику і збереження ризику. Кожен із зазначених методів застосовується за відповідних умов. Доволі частою практикою є застосування декількох методів управління одночасно:

1. Уникнення ризику (усунення ризику) передбачає повне уникнення діяльності, що може представляти потенційну небезпеку. Цей метод має певні обмеження у використанні, оскільки вимагає відмову не тільки від діяльності, пов'язаної з ризиком, а й від пов'язаних з нею потенційних майбутніх вигод. Таким чином, уникаючи ризику підприємство також може втратити потенційні доходи.

2. Зниження ризику (пом'якшення ризику) передбачає зменшення ступеню або можливості втрат. Це може досягатися шляхом організації та проведення запобіжних заходів або обмеженням (лімітуванням) ризикованої

діяльності. До цього методу відносять такі інструменти як диверсифікація та хеджування. Наприклад, в інвестуванні здобуття інформації є одним із способів зниження ризиків, оскільки чим вища поінформованість щодо ризикових видів діяльності, тим меншою стає невизначеність.

3. Прийняття ризику (утримання/збереження ризику). Цей спосіб передбачає перебування в зоні ризику. Навіть за умов зниження, уникнення чи передачі ризику, він все одно приймається. Одним з найбільш поширених інструментів в межах цього методу є створення фондів самострахування. Зазначений метод, як правило, застосовують для ризиків, що не становлять значної фінансової загрози. В умовах недостатньої забезпеченості власними коштами для збереження ризику великих розмірів, необхідне залучення інших способів управління таким ризиком.

4. Передача ризику (страхування). За використання зазначеного методу ризик передається третій стороні. Поділ ризиків також є типом передачі ризику. Тобто, зі зростанням числа тих, хто приймає ризик, тим менші будуть прояви негативних ефектів.

При виборі методу управління ризиками рекомендовано дотримуватись наступних рекомендацій:

- завжди передбачати наслідки ризику;
- не приймати ризик, розмір якого перевищує власний капітал;
- не ризикувати великим заради малого;
- відходити від сприйняття, що завжди існує лише один шлях вирішення проблеми (як правило, є й інші);
- позитивні рішення рекомендовано приймати при відсутності сумнівів;
- за наявності сумнівів краще прийняти негативне рішення.

Розглянувши основні ризики стратегічного розвитку досліджуваного аеропорту та проаналізувавши базові методи та інструменти управління ризиками, автором було запропоновано наступні методи управління ризиками стратегічного розвитку досліджуваного аеропорту (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Управління ризиками стратегічного розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Ідентифіковані ризики стратегічного розвитку досліджуваного аеропорту	Рекомендовані методи управління ризиком	Заходи
<p>Стратегічні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкуренція з боку сусідніх аеропортів (особливо Польщі), що може призвести до скорочення/переводу частини рейсів зі LWO;</li> <li>• Зміна споживчих тенденцій та настроїв;</li> <li>• Загострення фінансово-економічної кризи;</li> <li>• Виникнення політичної кризи.</li> </ul>	<p>Прийняття ризику, зменшення ризику (мітігація)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка удосконаленої програми мотивації перевізників з метою стимулювання відкриття нових рейсів та збільшення частоти виконання наявних;</li> <li>- Залучення базового перевізника;</li> <li>- Збільшення маркетингових активностей спрямованих на роботу з новими перевізниками;</li> <li>- Диверсифікація джерел генерування прибутку, зокрема вантажних перевезень та неавіаційних джерел доходів;</li> <li>- Концентрація на розвитку напрямку бюджетних перевізників;</li> <li>- Створення резервів ліквідності на випадок різкого погіршення ситуації.</li> </ul>
<p>Фінансові ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Неплатоспроможність авіакомпаній, що виконують рейси з LWO;</li> <li>• Неспроможність виконати свої зобов'язання;</li> <li>• Рішення судів на користь позивачів до аеропорту;</li> <li>• Банкрутство обслуговуючого банку.</li> </ul>	<p>Прийняття, страхування, самострахування</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення кредитів/кредитних гарантій міжнародних фінансових інституцій (в першу чергу ЄБРР);</li> <li>- Створення запасів;</li> <li>- Диверсифікація авіакомпаній, що здійснюють рейси в аеропорт та компаній-провайдерів послуг;</li> </ul>

<p>Операційні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Припинення виконання рейсів частиною авіаперевізників на тимчасовій або постійній основі;</li> <li>• Зменшення частоти виконання рейсів існуючими авіакомпаніями;</li> <li>• Проблеми з енергопостачанням;</li> <li>• Зростання експлуатаційних витрат на утримання терміналів;</li> <li>• Зменшення обсягів виконаних робіт/припинення обслуговування через спалах COVID-19 на підприємстві</li> </ul>	<p>Прийняття ризику, зменшення ризику, страхування</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та впровадження програм підвищення енергоефективності (зниження споживання електроенергії за рахунок заміни ламп на діодні, використання систем «розумного освітлення»); інструменти автоматичного керування системами кондиціонування та вентиляції, заміна труб теплоносії на ізольовані та інші заходи);</li> <li>- Розробка та впровадження загальних програм зниження витрат (зменшення собівартості послуг);</li> <li>- Впровадження додаткових заходів безпеки, пов'язаних з розповсюдженням вірусу SARS-Cov-19</li> </ul>
<p>Випадкові події (інші ризики):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стихійні лиха та техногенні катастрофи</li> <li>• Несприятливі погодні умови</li> <li>• Адміністративний тиск</li> <li>• PR-атаки</li> </ul>	<p>Страхування ризиків, мінімізація ризиків</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Страхування на випадок непередбачуваних негативних подій;</li> <li>- Ревізія та доопрацювання інструктажів та порядку дій у випадку надзвичайних подій;</li> <li>- Підготовка/перепідготовка фахівців необхідних кваліфікацій;</li> <li>- Інші ситуативні заходи.</li> </ul>



У таблиці було запропоновано основні заходи, спрямовані на управління основними ризиками стратегічного розвитку аеропорту. Першочерговими заходами в умовах сьогодення є заходи з протидії захворюванню, спричиненого вірусом SARS-Cov-19. Зокрема заплановано такі типові заходи безпеки для мінімізації ризиків розповсюдження коронавірусу під час обслуговування пасажирів:

- забезпечення працівників, що обслуговують пасажирів, засобами індивідуального захисту (маски, рукавички та ін.);
- контроль доступу до терміналу аеропорту:
  - доступ дозволено тільки для пасажирів, членів екіпажів та працівників аеропорту/авіакомпанії.
  - проводжачим та зустрічаючим особам доступ до терміналу аеропорту заборонений.
- забезпечення температурного скринінгу пасажирів та працівників, які обслуговують пасажирів за допомогою інфрачервоного безконтактного термометру біля входу в термінал та пасажирів після прибуття рейсу;
- забезпечення пасажирів інформацією (аудіо та візуальної) про профілактичні заходи у приміщеннях аеропорту (зал очікування, інформаційні екрани, гейти, кімнати відпочинку тощо);
- забезпечення приміщень аеропорту антисептичними засобами;
- забезпечення соціальної дистанції пасажирів 1,5 м один від одного під час проходження формальних процедур, реєстрації, посадки в аеропорту методом нанесення розміток на підлозі;
- встановлення скляних перегородок на стійках реєстрації та на гейтах або використання захисних щитків для обличчя під час обслуговування пасажирів;
- забезпечення достатньої кількості стійок;
- проведення необхідних заходів для запобігання скупченості пасажирів біля стійок реєстрації шляхом запрошення до стійки тільки одного члена родини з усіма документами та багажем;

- забезпечення здійснення посадки пасажирів в дві лінії;
- забезпечення можливості для пасажирів самостійно сканували посадкові талони на посадці.

Також, уже на наступний рік рекомендовано запланувати реалізацію першочергових заходів, а саме: заходи з оптимізації витрат на виробництво; підвищення ефективності використання основних виробничих фондів; підвищення ефективності використання трудових ресурсів, збільшення дохідної частини.

Очікується, що в результаті реалізованих заходів досліджуваній аеропорт зможе досягнути наступних показників у 2021 році. Очікувана кількість виконаних рейсів, що безпосередньо впливає на дохідну частину, представлена у табл. 2.9

*Таблиця 2.9*

**Очікувана структура та динаміка обсягів відправок рейсів та пасажирів**

Показник	2020	2021	2022	2023
Відправлено рейсів всього, одиниць	4 086	7 004	9 341	9 489
в т. ч.:				
- міжнародні	3 600	6 249	8 202	8 095
- внутрішні	486	755	1 139	1 394
Відправлено пасажирів всього, тис. чол.	407,8	768,7	1118,0	1 116,5
в т. ч.:				
- міжнародні	376,5	732,7	1006,1	1012,2
- внутрішні	31,3	36,0	111,9	104,3

На думку автора, слід очікувати поступового відновлення пасажиропотоків протягом найближчих трьох років. З досягненням показників 2019 року та поступовим зростанням. Для досліджуваного аеропорту ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» відновлення має проходити легше та швидше порівняно з аеропортами світу та ключовим аеропортом України МА «Бориспіль», оскільки найбільшого спаду зазнали далекомагістральні перевезення та рейси з пересадками аеропортів з хабовою моделлю.

Враховуючи, що в аеропорту відсутні стикувальні та далекомагістральні рейси, а також він мав значно менші пасажиро- та вантажообіги порівняно з іншими аеропортами, падіння було меншим у відносному вимірі, відповідно відновлення має йти швидше.

Обмеження щодо заборони на здійснення пасажирських повітряних перевезень у 2020 році негативно вплинуло на фінансове становище аеропорту. Тому у 2021 році підприємств може отримати чистий дохід від реалізації робіт, послуг близько 411 680 тис. грн. Детальніше прогноз представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

### Структура та динаміка доходу від реалізації робіт (послуг)

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» у 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023
<b>Доходи від реалізації робіт (послуг), всього, у тому числі:</b>	<b>241 454</b>	<b>411 680</b>	<b>596 980</b>	<b>620 291</b>
- від зліт-посадки ПС	56 300	81 831	120 895	131 960
- від обслуговування пасажирів в аеровокзалі	54 201	119 090	182 861	201 127
- від забезпечення авіаційної безпеки	24 674	53 302	82 329	88 616
- від наднормативної стоянки	2 014	4 494	4 252	5 953
- послуга по заправці та зберіганні авіапалива	9 118	15 088	20 251	18 490
- інші доходи (наземне обслуговування ПС, бортхарчування, користування інфраструктурою, паркінг, бізнес-зали та інші спеціалізовані послуги)	95 147	137 875	186 392	174 145

Запланована динаміка доходів відповідає закладеному сценарію пасажиропотоку, представленому у попередній таблиці. Пропорції щодо різних видів доходів аеропорту враховують пропозиції та здійснені за помірним сценарієм відновлення.

З урахуванням ефекту від запропонованих заходів було запропоновано очікуваний рівень витрат аеропорту за тим же сценарієм розвитку (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

### Структура витрат у собівартості продукції

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» у 2020 -2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
<b>Собівартість реалізованої продукції, тис. грн</b>	<b>330 472</b>	<b>395 543</b>	<b>431 342</b>	<b>477 435</b>
Матеріальні витрати	31 152	40 312	45 486	41 357
Витрати на оплату праці	136 731	181 626	207 442	245 122
Відрахування на соціальні заходи	29 948	39 957	45 040	53 927
Амортизація основних засобів і нематеріальних активів	103611	104 565	104289	99 600
Інші витрати	29 029	29 083	29 085	37 429

Значного зростання витрат на оплату праці не очікується, оскільки підприємству вдалося зберегти існуючий колектив у кризовий рік, а для подальшого обслуговування запланованих обсягів пасажиропотоків залучення додаткового персоналу не потрібно та не передбачено. У разі необхідності часткового залучення можливе залучення ресурсів на основі аутсорсингу.

Очікувані показники чистого доходу представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### Очікуваний чистий дохід

ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» у 2020 -2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
Доходи від реалізації робіт (послуг), тис. грн	241 454	411 680	596 980	620 291
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	330 472	395 543	431 342	477 435
Чистий дохід, тис. грн.	-89 018	16 137	165 638	142 856

Очікуване зниження чистого доходу у 2023 році планується за рахунок збільшення інвестиційної діяльності та витрат на оплату праці.

# ВИСНОВКИ

Кафедра Організації авіаційних перевезень				НАУ. 21. 01. 37. 002 ПЗ			
Виконав	Абрамян В.С.			ВИСНОВКИ	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Передерій Н.М.				Д	78	6
Консульт.	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП-501Бз		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького було створено як самостійна юридична особа з 01 серпня 2004 року.

Основними видами діяльності підприємства є обслуговування повітряних суден, пасажирів, багажу, вантажів та пошти. Це, зокрема, забезпечення зліт-посадки, обслуговування пасажирів та їх багажу в аеровокзалі, забезпечення авіаційної безпеки, послуг з наземного обслуговування повітряних суден (ПС), стоянки та заправки повітряних суден, а також інших спеціалізованих послуг з обслуговування ПС та пасажирів.

Крім цього, ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» здійснює виробництво бортового харчування, надає послуги оренди комерційних площ, зв'язку, паркування та автостоянки транспортних засобів, вироблення тепла, послуги з організації та проведення заходів (конференції, форуми тощо), користування інфраструктурою, послуги комерційного складу, пакування багажу, бізнес-залів, інші.

З ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» виконуються регулярні та нерегулярні повітряні перевезення в міжнародному та внутрішньому сполученні.

За результатами діяльності у 2019 році було відправлено 1 114,5 тисяч пасажирів, що на 39,2% більше ніж за 2018 рік. Доля міжнародних відправок з аеропорту в загальному обсязі відправок за звітний період склала 90,7%

Основними напрямками пасажирських відправлень в міжнародному регулярному сполученні є міста: Стамбул, Варшава, Вроцлав, Мінськ, Берлін, Відень, Лондон, Тель-Авів, Гданськ, Дортмунд, Венеція, Мадрид, Болонья, Познань, Барселона, Краків, Баку, Дюссельдорф, Меммінген, Братислава, Вільнюс, Салоніки, Іракліон, Париж, Прага, Шарджа, Рига, Мюнхен, Афіни, Франкфурт, Катовіце, Неаполь, Рим, Ларнака. Основні напрямки нерегулярних (чартерних) міжнародних рейсів – це Анталія, Хургада, Шарм-Ель-Шейх, Бодрум.

У внутрішньому сполученні здійснюються регулярні рейси на Бориспіль та Київ (Жуляни), Харків, Ужгород.

Основні авіакомпанії, рейси яких обслуговувалися в ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» - це «Wizz Air», «Ryanair», «LOT», «СКАЙАП», «Міжнародні авіалінії України», «Turkish Airlines», «ERNEST S.P.A.», «Австрійські авіалінії», «Belavia», «Азур Ейр», «Мотор Січ», «Lufthansa», «Роза вітрів», «Pegasus Airlines», «Азербайджанські авіалінії», «Авіакомпанія «Буковина», «Air BALTIC» та інші .

Досліджуваний аеропорт, як і всі інші українські та світові аеропорти, зазнав значного впливу пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 та значно погіршив показники своєї діяльності у 2020 році. Слід відзначити, що до 2020 року темпи розвитку аеропорту були одними з найбільш динамічних серед регіональних аеропортів України.

До кризи аеропорт демонстрував рекордну динаміку зростання. Ця динаміка допомогла зберегти трафік навіть в умовах кризи та обвалення ринку пасажирських авіаперевезень. В результаті 2020 рік було завершено з показником майже 900 тис. пасажирів, що є вищим результатом порівняно з багатьма докризовими роками. Так, наприклад, в 2013 році підприємство обслужило 701 тис. пасажирів, в 2016 році – 738 тис. мандрівників/

За умов зменшення пасажирських перевезень досліджуваний аеропорт спромігся наростити обробку вантажів. Вантажні перевезення до Львова здійснюють як спеціальні вантажні літаки, так і пасажирські авіалайнери великої місткості у вантажних відсіках. Наприклад, польська авіакомпанія LOT почала використання на маршруті Варшава-Львів широкофюзеляжних літаків Boeing 787 (Dreamliner), які доставляли посилки зі Сполучених Штатів з перевантаженням у Варшаві.

Впродовж 2019 року з ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» відправлено вантажів та пошти – 487,1 тонн. Значне зростання показника відправки вантажу у 2019 році відбулось за рахунок нерегулярних відправлень



авіаперевізниками ТзОВ Авіаційна компанія «ЕЛЕРОН» (134,5 т), ДП «Антонов» (94,7 т) та «UAB Nordic Aircraft Systems» (92,4 т).

Найбільший пасажиропотік аеропорт Львів у 2020 році зафіксував у січні – 163,9 тис. людей, найменший – у квітні, травні і червні – 300 пасажирів, 0 пасажирів і 3,4 тис. пасажирів відповідно. У ці місяці авіаційний трафік в країні був практично зупинений в рамках карантинних заходів.

Найбільший показник в умовах пандемії підприємство показало в серпні 2020 року – 140,6 тис. пасажирів.

Що найважливіше, аеропорту вдалося в надзвичайно складних умовах господарювання зберегти персонал та підтримати беззбиткову діяльність, що є надзвичайним досягненням у кризовий для авіації всього світу період та підтвердженням кваліфікації менеджменту аеропорту.

У 2020 році відбулося загальне зниження доходів на 60% або на 355 млн грн. Найбільшого падіння очікувано зазнали такі «авіаційні» статті доходів як надходження від збору за зліт-посадку (- 53%), обслуговування пасажирів в аеровокзалі та забезпечення авіаційної безпеки (-70%). Дещо нижчим, але все одно значним, було падіння інших доходів досліджуваного підприємства на більш ніж 91 млн гривень або 49%, що частково пояснюється недостатнім рівнем розвитку додаткових доходів та меншою часткою у загальних доходах аеропорту.

Найбільшу частину доходів формують саме послуги обслуговування пасажирів, збір за зліт та посадку та забезпечення авіаційної безпеки. Всі інші додаткові послуги склали лише 28%.

Розглянувши структуру витрат, було визначено, що найбільшими є витрати на оплату праці, амортизацію та матеріальні витрати, що складають 48%, 24% та 11 % відповідно. Відрахування на соціальні заходи та інші витрати складають 10% та 7% відповідно. Серед інших витрат найбільшу частку мають витрати пов'язані з поточними ремонтом виробничого обладнання, будівель та споруд, витрати на розподіл електричної енергії,

послуги з технічного обслуговування обладнання, витрати на утилізацію та вивіз сміття та послуги льотних перевірок та світлосигнальної системи.

За останній рік фонд оплати праці був вимушено скорочений, при зростанні кількості працюючих. Це відобразилося на зниженні середньої заробітної плати з 17 578 грн до 11 651 грн., що пояснюється значним часом вимушеного простою підприємства та послідувочою зайнятістю більшості працюючих на 0,5 ставки.

ДП «МА «Львів» ім Данила Галицького» здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, а саме 96%. Той факт, що відповідний показник залишається стабільним, говорить про довіру до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Адже навіть якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то висока частка власного капіталу дозволить погасити більшу частину зобов'язань. Поточний стан фінансової стійкості можна охарактеризувати як «повністю стійке підприємство».

Було проведено стратегічний аналіз досліджуваного аеропорту з використанням SWOT-аналізу. Аеропорт має свої сильні та слабкі місця. До сильних можна віднести: великий досвід роботи, зручні слоти, високу якість послуг, налагоджену систему роботи, сучасне програмне забезпечення RESA, сучасний пасажирський термінал зі значними резервними потужностями, можливість прийому широкофюзеляжних літаків, а також туристичну привабливість м. Львів як осередка культурно-історичної спадщини та потужний рекреаційний потенціал прилеглих територій.

Серед слабких – відсутність нормативного врегулювання процедури базування авіаперевізників, яскраво виражена сезонність діяльності аеропорту, доволі низький рівень неавіаційних доходів, недостатня кількість вантажних перевезень, відсутність базових низько-бюджетних перевізників, недостатнє наземне сполучення аеропорту з обласними центрами зони обслуговування ( в першу чергу, якість доріг та частота руху), неоптимальна організаційна структура аеропорту та надлишкова потужність (пропускна

спроможність) для поточного рівня попиту, що вимагає більших експлуатаційних витрат.

У Західному регіоні України Львів є найбільшим та найсучаснішим аеропортом, порівняно з іншими регіональними аеропортами. Тому конкурує він найбільше з аеропортами сусідніх країн Західної Європи. Тому, за стратегічний орієнтир варто обрати саме забезпечення конкурентоспроможності аеропорту в конкурентній боротьбі з аеропортами країн ближнього зарубіжжя.

Враховуючи стратегічні цілі та результати проведеного SWOT-аналізу було узагальнено пріоритетні напрямки стратегічного розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»:

- співпраця з авіакомпаніями в частині стимулювання до відкриття нових напрямків польотів та збереження існуючих маршрутів з метою відновлення пасажиропотоку;
- розвиток та удосконалення інфраструктури для обслуговування пасажирів;
- впровадження заходів з підвищення рівня обслуговування пасажирів, в першу чергу, в частині надання неавіаційних послуг;
- посилення заходів з підтримання рівня безпеки;
- зниження витрат (cost cutting), в тому числі зниження собівартості послуг;
- наближення до профілю успішних іноземних аеропортів без зростання боргового навантаження (застосування аутсосингу).

Було ідентифіковано 4 ключових групи ризиків для досліджуваного ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького». До них входять стратегічні, фінансові, операційні та випадкові ризики. Різні ризики мають різну ймовірність настання та наслідки. Ключовими групами ризиків було визначено стратегічні, фінансові, операційні ризики та непередбачувані випадкові події.

На основі отриманих результатів було визначено основні методи управління кожною з груп ризиків (та окремими ризиками в межах груп зокрема) та запропоновано заходи щодо мінімізації їх впливу.

Як найбільш термінові були визначені заходи з протидії захворюванню, спричиненого вірусом SARS-Cov-19. Крім цього, уже на наступний рік було рекомендовано запланувати реалізацію інших першочергових заходів, а саме: заходи з оптимізації витрат на виробництво; підвищення ефективності використання основних виробничих фондів; підвищення ефективності використання трудових ресурсів, збільшення дохідної частини та інші.

Очікується, що в результаті реалізованих заходів досліджуваній аеропорт зможе покращити всі основні фінансові та виробничі показники вже у 2021 році. На думку автора, слід очікувати поступового відновлення пасажиропотоків протягом найближчих трьох років з досягненням показників 2019 року та поступовим зростанням. Для досліджуваного аеропорту ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» відновлення має проходити легше та швидше порівняно з аеропортами світу та ключовим аеропортом України МА «Бориспіль», оскільки найбільшого спаду зазнали далекомагістральні перевезення та рейси з пересадками аеропортів з хабовою моделлю. Враховуючи, що в аеропорту відсутні стикувальні та далекомагістральні рейси, а також він мав значно менші пасажиро- та вантажообіги порівняно з іншими аеропортами, падіння було меншим у відносному вимірі, відповідно відновлення має йти швидше.

Як результат очікується, що уже у 2021 році аеропорт отримає дохід близько 411, 680 млн. грн. При цьому чистий прибуток очікується на рівні 16,137 млн. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конвенція про Міжнародну цивільну авіацію (Чикаго, 1944 року). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_038](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_038).
2. Повітряний кодекс України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3393-17>.
3. Закон України «Про державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/en/545-15>.
4. Закон України «Про відповідальність перевізників під час здійснення міжнародних пасажирських перевезень». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2920-14>.
5. Наказ Державної авіаційної служби України «Про затвердження Методичних рекомендацій з впровадження систем управління безпекою польотів» від 26.07.2012 № 528.
6. Руководство по регулированию международного воздушного транспорта, ИКАО, Doc 9626. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [aviadocs.net/icaodocs/Docs/9626\\_cons\\_ru.pdf](http://aviadocs.net/icaodocs/Docs/9626_cons_ru.pdf).
7. Airport Handling Manual (Інструкція з обслуговування пасажирів, багажу, вантажів та повітряних суден в аеропорту).
8. Аеропорт Львів завершив 2020 рік без збитків і зберіг персонал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.avianews.com/ua/ukraine/2021/01/04/airport\\_lviv\\_2020\\_results/?fbclid=IwAR13eY9LPY4ZWHxf9PnPv6vFFxfZo9W1LSjK0eroc9vZhPn9GpJIWO4iHII](https://www.avianews.com/ua/ukraine/2021/01/04/airport_lviv_2020_results/?fbclid=IwAR13eY9LPY4ZWHxf9PnPv6vFFxfZo9W1LSjK0eroc9vZhPn9GpJIWO4iHII)
9. Афанасьев В.Г. Международное сотрудничество в сфере гражданской авиации / В.Г.Афанасьев. – М.: МГТУ ГА, 2008. – 350 с.
10. Балашов А.И. Управление проектами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/21029/menedzhment/upravlinnya\\_proektami](https://stud.com.ua/21029/menedzhment/upravlinnya_proektami).

11. Балдин К.В. Риск-менеджмент: учеб. Пособие / К.В. Балдин. – М.: Эксмо, 2006. – 368 с.
12. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управление рисками: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000). — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 511 с.
13. Башинська І.О. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/318325022\\_Udoskonalenna\\_sistemi\\_upravlinna\\_rizikami\\_na\\_pidpriemstvi](https://www.researchgate.net/publication/318325022_Udoskonalenna_sistemi_upravlinna_rizikami_na_pidpriemstvi).
14. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах / Економіка. Фінанси. Право. – Київ, 2017. – 5/2'2017 – С. 38–40.
15. Бордунов В. Д. Международное воздушное право: учебн. пос. – М. : НОУ ВКШ «Авиабизнес»; изд-во «Научная книга», 2006. – 464 с.
16. Бугайко Д.О. Аналіз тенденцій і перспектив розвитку світової цивільної авіації // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Bugayko\\_207.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Bugayko_207.htm).
17. Бугайко Д.О., Похиленко К.О. Шляхи підвищення ефективності експлуатації міжнародних повітряних ліній у сучасних умовах розвитку світової цивільної авіації. – 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/nt/2009\\_3/7.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/nt/2009_3/7.pdf).
18. Вербіцька І.І. «Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур». Менеджмент, маркетинг, підприємництво. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [le:///C:/Users/Lena/Downloads/sre\\_2013\\_5\\_37.pdf](le:///C:/Users/Lena/Downloads/sre_2013_5_37.pdf).
19. Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – 2-е изд., испр. – М. : Академия, 2008. – 368 с.
20. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : Монографія. – К.: КНЕУ, – 2004 – 190 с.

21. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч.дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
22. Внукова Н.М. Організація послуг і оцінка ризику в спеціалізованому підприємстві ринкової інфраструктури / [збірник наукових праць]. - К.: КНЕУ, 1998. - С. 21.
23. Гайченко В. А., Коваль Г. М. Основи безпеки життєдіяльності людини: Навч. посіб. - 2-ге вид., стереотип. - К.: МАУП, 2004. -- 232 с.
24. Гапфиенко А.Л. Теория управления: учебник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya\\_upravlinnya](https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya_upravlinnya)
25. Герасимчук Н.А. Економічні і фінансові ризики: навч.посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/86189/ekonomika/ekonomichni\\_i\\_finansovi\\_riziki](https://pidruchniki.com/86189/ekonomika/ekonomichni_i_finansovi_riziki) .
26. Гончаренко Л.П. Инновационная политика. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/52421/investuvannya/innovatsiyana\\_politika](https://stud.com.ua/52421/investuvannya/innovatsiyana_politika).
27. Гринів Л.В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних транспортних перевезень /Л.В. Гринів, С.М. Синиця // Наука й економіка. – 2010. – № 3 (19). – С. 115-121.
28. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
29. Данилишин Б.М., Кондрашихін А.Б., Орлов В.М., Пепа Т.В. Управління соціально-економічними системами на ринку цін-них паперів. – Київ: РВПС НАН України, 2005. – 304 с.
30. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : [навч. посібник] / Л.І. Донець.-К.:ЦУЛ, 2006.- 312 с.
31. Електронна енциклопедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
32. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации. – М.: Альфа-Пресс, – 2005 – 240 с.

33. Зеркалов Д.В. Охорона праці в галузі: Загальні вимоги. Навчальний посібник. – К.: «Основа». 2011. – 551 с.
34. Іванов О. Налітали у 2020-му. ТОП-10 українських аеропортів за кількістю польотів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/rejting-aeroportiv-ukrajini-top-10-u-2020-roci-novini-ukrajini-50135412.html>
35. Івченко І.Ю. Економічні ризики: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 304 с.
36. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
37. Камінський А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання / А.Б. Камінський. - К.: Козаки, 2002.-120с.
38. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник / О.А. Кириченко, Є.Г. Базовкін, С.А. Єрохін, С.М. Лаптев, О.М. Литвак. – 2-е вид., переробл. і доп. – К. : Знання, 2008. – 518 с.
39. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: [монографія] / В.Р.Кігель. - К.: ЦУЛ, 2003. - 202 с.
40. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків : [монографія] / М.С. Клапків.- Тернопіль: Економічна думка, Карт-бланш, 2002. - 570 с.
41. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень і оцінка ризиків: [навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни.] /С.М.Клименко, О.С.Дуброва.- К.: КНЕУ, 2006.- 188 с.
42. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений / Пер. с польск. Г.Е. Минца, В.Н. Поруса. Под. Ред. Б.В.Бирюкона. Послеслов. Б.В.Бирюкова, О.К. Тихомирова . - М.: Прогресс, 1979. - 504 с.
43. Козик В.В. Зовнішньоекономічні операції та контракти: Навч. посіб. / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Я.С. Карп'як, О.Ю. Григор'єв, А.О. Босак. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 608 с.
44. Кондрашихин А.Б. Оценка рисков инвестирования на рынке ценных бумаг. – Севастополь: РИБЭСТ, 2002. – 324 с.



45. Кондрашихін А.Б. Фінансові аспекти відносин учасників ринку цінних паперів // Фінанси України. – 2003. - №12. – С. 113-117. 41. Кондрашихін А.Б. Організаційно-економічний механізм управління ринком цінних паперів і фактори ризику інвестора // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2003. - №2. – С. 193-198.
46. Кравченко ВА. Функціональний та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика / Володимир Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці. -2008 - №2.
47. Кулаєв Ю.Ф. Економіка цивільної авіації України : монографія. – К.: Фенікс, 2004. – 667 с.
48. Лисиченко Г.В. Природний, техногенний та екологічний ризики: аналіз, оцінка, управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/72385/ekologiya/prirodniy\\_tehnogenniy\\_ta\\_ekologichniy\\_riziki\\_analiz\\_otsinka\\_upravlinnya](https://pidruchniki.com/72385/ekologiya/prirodniy_tehnogenniy_ta_ekologichniy_riziki_analiz_otsinka_upravlinnya).
49. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Лариса Олександрівна Лігоненко. - К.: КНТЕУ, 2001.580 с.
50. Маховикова Г.А. Аналіз и оценка рисков в бизнесе. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/34731/finansi/analiz\\_i\\_otsinka\\_rizikiv\\_u\\_biznesi](https://stud.com.ua/34731/finansi/analiz_i_otsinka_rizikiv_u_biznesi).
51. Манойло О.Г. Безпека життєдіяльності. Посібник до самостійної роботи для студентів усіх спеціальностей . Одеська національна академія харчових технологій, 2013. – 114с.
52. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.
53. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
54. Міжнародні авіаційні перевезення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stud24.ru/international-law/mzhnarodn-avacjn-perevezennya/304159-909473-page1.html>.

55. Найт Фрэнк Хейнеман Риск, неопределенность, прибыль / Найт Фрэнк Хейнеман. - М.: Дело, 2003. - 225 с.

56. Неліпович О.В. Напрями та технології спрощення формальних процедур в аеропорту перед посадкою на рейс. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ndi-fp.nusta.edu.ua/thesis/580/>.

57. Новикова М.В., Решетило О.С. Перспективи та пріоритети економічного розвитку авіаційної галузі України у контексті глобального конкурентного середовища // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті». – К., 2008. – С. 396-399.

58. Норткотт Д. Принятие инвестиционных решений: Пер. с англ./ Под ред. А.Н.Шохина.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.247 с. 85

59. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/11750204/ekonomika/obgruntuvannya\\_gospodarskih\\_rishen\\_ta\\_otsinyuvannya\\_rizikiv](https://pidruchniki.com/11750204/ekonomika/obgruntuvannya_gospodarskih_rishen_ta_otsinyuvannya_rizikiv).

60. Організація міжнародних перевезень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://studme.com.ua/1506091311706/menedzhment/organizatsiya\\_mezhdunarodnyh\\_perevozok.htm#296](http://studme.com.ua/1506091311706/menedzhment/organizatsiya_mezhdunarodnyh_perevozok.htm#296).

61. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>.

62. Офіційний сайт ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lwo.aero/>.

63. Пасічник В.Г., Аніліна О.В. Економічне обґрунтування господарських рішень.- К.: Центр навчальної літератури, 2005.-144с.

64. Пепа Т.В. Регіональна динаміка і трансформація економічного простору України. – Черкаси: Брама України, 2006. – 440 с. 83

65. Періодична інформація Державної авіаційної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/>

66. Полянская Н.Е. Организация коммерческой работы на воздушном транспорте [Текст]: Монография . – 2-е изд. – К.: НАУ, 2006. – 396 с.

67. Поляруш М.М. Аналіз та оцінка стану авіаційних перевезень в Україні, їх перспективи розвитку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=52634>.

68. Реутская, И. В. Управление хозяйственными рисками как фактор повышения эффективности производства, – Краснодар : Юж. ин-т менеджмента, – 2004 – 141 с.

69. Ризик у ринковій економіці: навчальний посібник / Андреева Г.Є., Петровська Г.Е. - Харків: Бурун Книга, 2005

70. Рогов М. А. Риск-менеджмент : [монографія] / Михаил Анатольевич Рогов. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 120 с.

71. Романов В. С. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков / В.С. Романов // Инвестиции в России. - 2000. - № 12. - С. 41-

72. Романов В. С. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков / В.С. Романов // Инвестиции в России. - 2000. - № 12. - С. 41-

73. Романов В.С., Бутуханов А. В. Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски / В.С. Романов, А.В. Бутуханов // Управление риском. - 2001. - № 3.- С. 10-12.

74. Савченко-Бельский В.Ю. Управление экономическими рисками транспортных предприятий. М. :ИМЭПИ РАН, – 2004 – 118 с.

75. Скібіцька Л.І. Антикризисний менеджмент. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/1800022461253/menedzhment/antikrizoviy\\_menedzhment](https://pidruchniki.com/1800022461253/menedzhment/antikrizoviy_menedzhment)

76. Соколи І., Олейникова О. Цивільна авіація України: тенденції, перспективи, пріоритети // Економіст. – 2007. – № 5. – С. 28-30.

77. Субаева, А.К. Экономика предприятия: учебное пособие / А.К. Субаева. – Ульяновск: ГСХА им П.А. Столыпина, 2015. – 300 с.

78. Трифонов Ю. В. Выбор эффективных решений в экономике в условиях неопределенности : [монография] / Ю.В. Трифонов, А.Ф. Плеханова, Ф.Ф. Орлов. - Нижний Новгород: изд-во ННГУ, 1998. - 140 с.

79. Тэпман Л.Н. Риски в экономике / Л.Н. Тэмпан. - М.: ЮНИТИ, 2002.- 380с.

80. Управління процесом авіаційних перевезень на міжнародному ринку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://xreferat.com/96/655-1-upravl-nnya-procesom-av-ac-iynih-perevezen-na-m-zhnarodnomu-rinku.html>.

81. Фінансовий план ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького» на 2021 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/timeline/DP-Mizhnarodniy-aeroport-Lviv.html>

82. Харсун Л.Г. Міжнародні детермінанти підвищення ефективності транспортного забезпечення зовнішньої торгівлі України : дис. ... кандидата економічних наук : 08.00.02 – Світове господарство і міжнародні економічні відносини / Л.Г. Харсун. – Інститут світової економіки і міжнародних відносин Національної академії наук України, Київ, 2010. – 202 с.

83. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент: Учебник. – М.: Дашков и К°, 2008. – 376 с.

84. Хохлов Н.В. Управление риском / Н.В. Хохлов.- М.: ЮНИТИ, 2001.-239с.

85. Ястремський О.І. Моделювання економічного ризику / О.І. Ястремський. - К.: Либідь, 1992. - 176 с.