

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Олена АРЕФ'ЄВА
"_____" _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства»

Виконавець: Харчук Іван Леонідович

Керівник: к.е.н., доцент Андрієнко Марія Михайлівна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2021

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Олена АРЕФ'ЄВА
« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Харчука Івана Леонідовича
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства» затверджена наказом ректора від 19.10.2021 р. № 2270/ст.
2. Термін виконання роботи: з 11.10.2021 р. по 31.12.2021 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; аналіз ефективності господарської діяльності та рівень конкурентоспроможності транспортно підприємства; обґрунтування пропозицій щодо удосконалення конкурентоспроможності авіаційної компанії; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: трактування поняття терміну „конкуренція”; конкуренція як економічна категорія; функції конкуренції як економічної категорії; Змістовне наповнення дефініції «конкурентоспроможність підприємства»; ознаки конкурентоспроможності підприємства; чинники конкурентоспроможності підприємства; частка провідних аеропортів у загальних обсягах перевезень через аеропорти України; матриця оцінки конкурентоспроможності топ-10 авіапідприємств на ринку; організаційно-економічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства; багатокутник конкурентоспроможності авіакомпанії; планові програми (на прикладі міжнародних компаній); Результати моніторингу соціально-економічного розвитку областей України першої п'ятірки за 2019-2020 роки.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	11.10.2021	
2.	Збір та оброблення статистичної інформації	12.10.2021-17.10.2021	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	18.10.2021-24.10.2021	
4.	Дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства	25.10.2021-31.10.2021	
5.	Провести аналіз ефективності господарської діяльності та рівня конкурентоспроможності авіаційного підприємства	01.11.2021-14.11.2021	
6.	Обґрунтувати напрями удосконалення конкурентоспроможності авіаційної компанії	15.11.2021-28.11.2021	
7.	Написання вступу та висновків	29.11.2021-01.12.2021	
8.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	02.12.2021-05.12.2021	
9.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	06.12.2021-12.12.2021	

7. Дата видачі завдання: 11.10.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Андрієнко М.М.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____ Харчук І.Л.
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства»: 115 сторінок, 27 рис., 16 табл., 93 літературних джерел, два додатки.

УПРАВЛІННЯ, ТРАНСПОРТУВАННЯ, ОБСЯГИ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РОЗВИТОК.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України», предмет дослідження – процес управління конкурентоспроможністю міжнародної авіаційної компанії.

Мета кваліфікаційної роботи – проведення аналізу управління конкурентоспроможністю авіапідприємства та обґрунтування пропозицій щодо подальшого його розвитку.

Серед методів аналізу економічної інформації головними були: сучасні фундаментальні положення економічної теорії, економічні категорії та закони економічного розвитку виробничих систем.

Методологічну основу дослідження склали сучасні методи, які застосовуються в економічній науці – загальнонаукові, спеціальні економічні наукового пізнання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні організаційно-економічного механізму за рахунок принципів управління конкурентоспроможністю підприємства, що базуються на основі правила логістичної сімки.

Значущість виконаної роботи та висновки полягають у оцінюванні конкурентоспроможності авіакомпанії та на основі цього пропозицій подальшого розвитку.

Рекомендації щодо використання результатів є доцільними для транспортних компаній, що виконують пасажирські авіап перевезення.

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – авіакомпанії на ринку перевезень.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження – збільшення частки на ринку авіап перевезень та залучення потенційних споживачів.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність конкурентоспроможності суб'єктів господарювання	9
1.2. Характеристика конкурентних переваг підприємств	22
1.3. Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки.....	31
Висновки до першого розділу.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	39
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства.....	44
2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному ринку авіаперевезень.....	58
Висновки до другого розділу.....	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ	70
3.1. Принципи забезпечення конкурентоспроможності транспортного підприємства.....	70
3.2. Техніко-економічне обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності	78
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	88
Висновки до третього розділу.....	102
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Транспорт – це одна із важливих складових галузей економіки, що є надто важливою для будь-якої країни. На основі транспорту визначається і здійснюється міжнародний поділ праці та галузева структура будь-якої економіки. Крім того транспорт створює умови для забезпечення виробничих та невиробничих потреб суспільства та економіки країни.

У складі економіки країни виділяється транспортна складова, елементом якої є авіаційний транспорт. Авіаційний транспорт є частиною економіки не тільки країни, але й світового простору. Результатом авіаційних перевезень є вантажні та пасажирські перевезення, які визначаються швидкістю, сервісним обслуговуванням, якістю послуг тощо. Крім того, малий авіаційний транспорт може доставити вантаж та пасажирів у будь-яку точку території, де проживають люди, оскільки у цьому є потреба.

Кожен вид транспорту визначається складом завдань, які перед ним стоять, тому перед авіаційним транспортом визнаються такі:

- безпеки польотів та безпека перевезень;
- зростання кількості авіаційних перевезень;
- покращання виробничо-фінансових та технічних показників роботи авіаційного транспорту;
- покращання техніко-технологічного стану рухомого складу та технологічних процесів надземного обслуговування первізних послуг: пасажирських та вантажних операцій.

Транспортною продукцією є перевезення вантажів та пасажирів певної кількості за певними напрямками.

Тому, головним завданням будь якого транспортного підприємства є збільшення попиту на перевезення та , причому з ртриманням максимального економічного ефекту та максимальна економічна ефективність всіх виконаних процесів на виробництві.

Міжнародні Авіалінії України – це акціонерна компанія, яка задіяна у авіаційній діяльності з надання пасажирських та вантажних послуг з перевезення та додаткових послуг з сервісного обслуговування споживачів. МАУ – це найпопулярніший перевізник в Україні, головний офіс фірми міститься в Києві, хаб – в МА «Бориспіль». Авіакомпанія виконує перевезення територією України, до Європи, країн ближнього та дальнього зарубіжжя.

МАУ здійснюють свою діяльність в умовах високо конкурентного середовища, оскільки на вітчизняному та міжнародному ринках чимало конкурентів. Тому велика увага авіаперевізником МАУ надається чинникам успіху компанії, які для них визначними та розвитку яких приділяється значна увага. Найбільший вплив на чинники успіху має зовнішнє середовище, яке по своїй суті значно впливає і на поточну і на стратегічну діяльність компанії.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність міжнародного авіаційного підприємства, предметом дослідження є напрями забезпечення конкурентоспроможності міжнародної авіаційної компанії за рахунок інноваційного розвитку.

Мета дипломної роботи – проведення аналізу конкурентоспроможності авіапідприємства та обґрунтування пропозицій щодо подальшого його інноваційного розвитку.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено та вирішено такі задачі:

- визначення теоретичної сутності конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізовано конкурентоспроможність досліджуваного підприємства та його конкурентів;
- визначення напрямів стратегічного розвитку авіакомпанії;
- удосконалено механізм управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства за рахунок систематизації організаційно-економічних принципів на основі логістичної сімки;

Серед методів аналізу економічної інформації головними були: сучасні фундаментальні положення економічної теорії, економічні категорії та закони економічного розвитку виробничих систем.

Методологічну основу дослідження склали сучасні методи, які застосовуються в економічній науці – загальнонаукові, спеціальні економічні наукового пізнання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні організаційно-економічного механізму за рахунок принципів управління конкурентоспроможністю підприємства, що будуються на основі правила логістичної сімки.

Значущість виконаної роботи та висновки полягають у оцінюванні конкурентоспроможності авіакомпанії та на основі цього пропозицій подальшого розвитку.

Рекомендації щодо використання результатів є доцільними для транспортних компаній, що виконують пасажирські авіаперевезення.

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – авіакомпанії на ринку перевезення вантажів та пасажирів.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження – збільшення частки на ринку авіаперевезень та залучення потенційних споживачів.

Результати кваліфікаційної роботи було представлено на II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення», що проходила в м. Київ, 21 жовтня 2021 р. та подана наукова стаття до друку в науковому фаховому виданні України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності суб'єктів господарювання

Дослівно з латинської мови поняття «конкуренція» пояснюється як змагання чи/або суперництво. Протягом минулого ХХ століття необхідності у цьому понятті не було, оскільки існування самого конкуренції як процесу чи системи не існувало, оскільки її по своїй природі в суспільстві не існувало і потреби в цьому не було. Така ситуація пояснюється такими маркерами як тогочасний устрій країни, існування соціального суспільного устрою, відсутність приватної власності на засоби виробництва та наявність власного капіталу. Якщо звернутися до фінансового чи економічного словника, то дослідно поняття конкуренція означає «антагоністична боротьба між приватними товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва й збуту товарів».

Щодо історичної довідки, то знайти самі найперші згадки про існування поняття самої конкуренції досить є складним та майже не можливим, оскільки в не зрозуміло, хто був перший автором даного економічного явища. З довідки історикознавців, то можна знайти таку інформацію, то дане поняття зявилося в практичних та наукових дослідженнях колишнього ХVІІІ століття. Причому доцільно додати, що на той час у ХVІІІ столітті пояснюватися також і причини конкуренції та яким чином їх можна обійти за розумінням тогочасного суспільства. Крім того, у історичних довідках можна знайти тільки інформацію про сутність та принципи існування тогочасної конкуренції у буржуазному суспільстві.

З класичних джерел наукової літератури, то нам відомо про наукові дослідження у галузі конкуренції Адаму Сміту. За дослідженнями А.Сміта

сутність принципів досконалої конкуренції знаходиться у існуванні тогочасного розподілу праці та привласненого капіталу, що в своїй сукупності зводиться до бажання отримувати прибуток тогочасними бізнесменами.

Всім відомо, що автором дослідження на тему «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй», що побачили тогочасні дослідники у світі в 1776 році є Адам Сміт, оскільки саме він наголошував, що це поняття схоже із «невидимою рукою», функціями якої є смикання за невидимі ниточки бізнесменів для того, щоб примусити бізнес здійснювати їх діяльність за тими принципами, що вигідні відповідно до сучасних для того часу основ існування економіки держави.

Враховуючи результати вивчення поняття існування самої конкуренції та явища конкурентоспроможності можна прийняти таке узагальнення, що існують сучасні ствердження про існування цього поняття (рис. 1.1). Сутність поняття конкуренція зводиться до того, що вона означає існування її як економічної категорії, яка за своєю природною сутністю характеризується як економічна боротьба, суперництво, що здійснюється безпосередньо галузевими виробниками, окремо може існувати у самих галузях, призначення яких добувати, переробляти чи створювати нові види продукції, з метою їх продажу, причому можуть здійснюватися додаткові сервісні послуги, з метою залучення потенційних споживачів. Доцільно зазначити, що поняття конкуренція також можна трактувати і як об'єктивна необхідність, яка може існувати в умовах виконання виробничої та господарської діяльності, тому що промисловці бажають мати великий обсяг виробленої продукції, максимальну кількість їх реалізувати та залучити найбільше споживачів та покупців, причому витрати на собівартість юдуть ждя виробника найменшою [46,78].

Закон України «Про захист економічної конкуренції» трактує поняття економічна конкуренція «як змагання між суб'єктами господарювання для здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають

можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

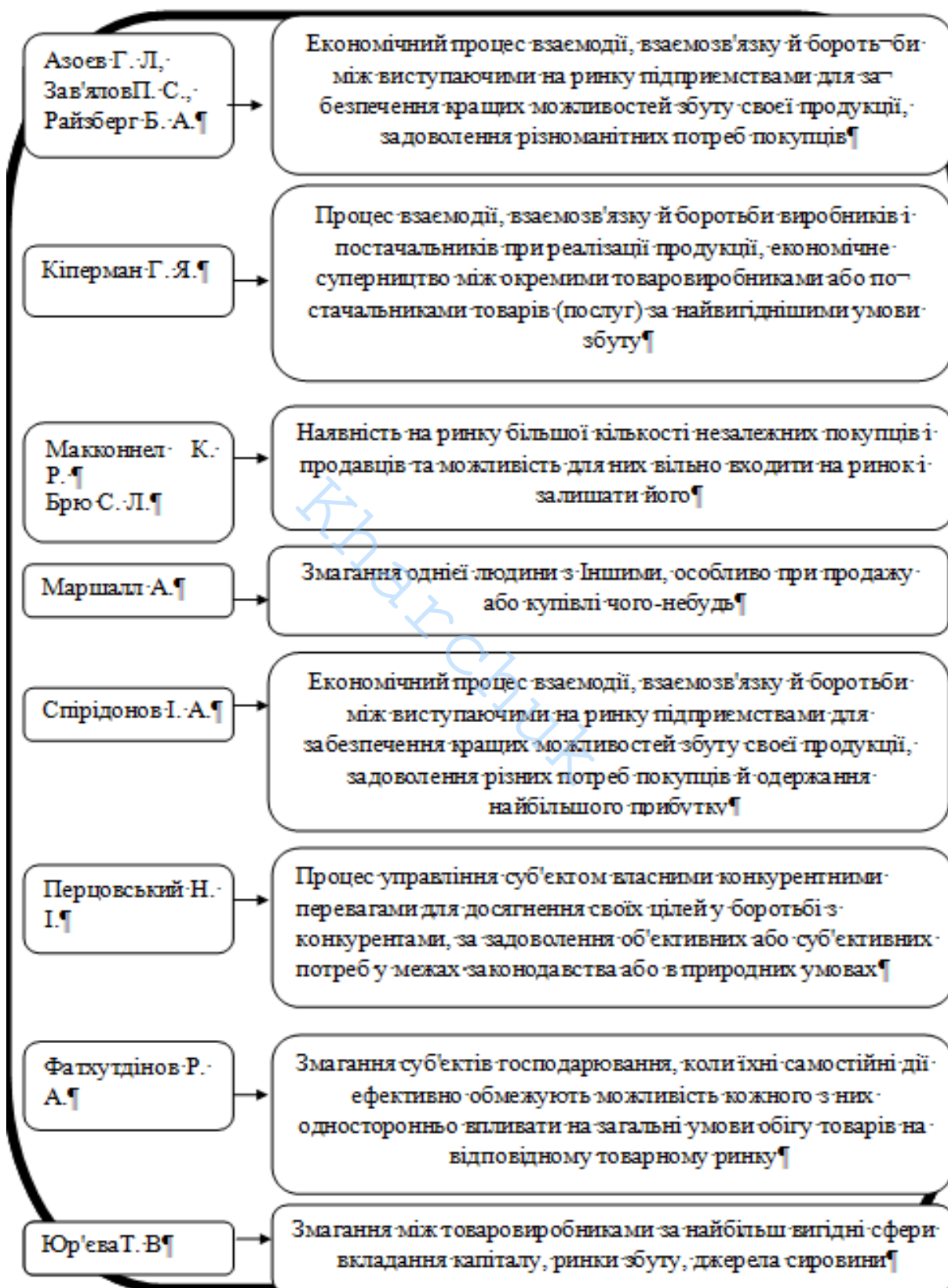


Рис. 1.1. Сутність поняття «конкуренція» [46,78]

Відповідно до існуючого Закону України «Про захист економічної конкуренції» головними характеристиками поняття конкуренції відносять:

— існуюча боротьба чи змагання здійснюються між партнерами відповідно до законодавства;

— продуценти схожих товарів неодмінно зіштовхнуться із суперництвом за потенційних споживачів;

— суперники не спроможні здійснювати вплив на попит на товари на відповідних галузевих ринках;

— запити та побажання покупців на відповідному галузевому рівні є аналогічними, тому за потенційних споживачів буде здійснюватися боротьба;

— конкуренти на відповідному галузевому ринку у своєму змаганні за потенційних споживачів ведуть себе однаково відповідно до єдиних цілей.

До економічних законів відносять закон конкуренції, відповідно до якого здійснюється безперервно змагання за клієнтів, що є споживачами виготовлених товарів самими конкурентами.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» товаровиробники мають систематично удосконалювати реалізовані виробничі процеси із використанням інноваційних технологій, здійснювати інвестиційне забезпечення виробничих процесів, реалізовувати інтелектуальні інвестиції, з метою отримання економічних ефектів не тільки безпосередньо для виробників а також і для споживачів продукції, послуг та робіт. Отримані економічні ефекти можна мати у вигляді таких понять: підвищеної заробітної плати, вищого рівня продуктивності праці, зростання якості товарів, збільшення кількості потенційних покупців (рис. 1.2).

Економічна теорія також досліджує поняття конкуренції відповідно з двох точок зору: позитивні та негативні результати. Характеристика позитивних ефектів означає: нововведення, інноваційний підхід, НТП, ефективне використання ресурсів, розвиток асортименту, удосконалення якісних характеристик; характеристики негативних ефектів: неефективне використання ресурсів, зростання рівня безробіття, негативний вплив на

екологію, не підтримання середнього та малого бізнесу, інноваційний занепад, тощо. Тому, відповідно до цих результатів можна визначити такі функції конкурентоспроможності (рис. 1.3).

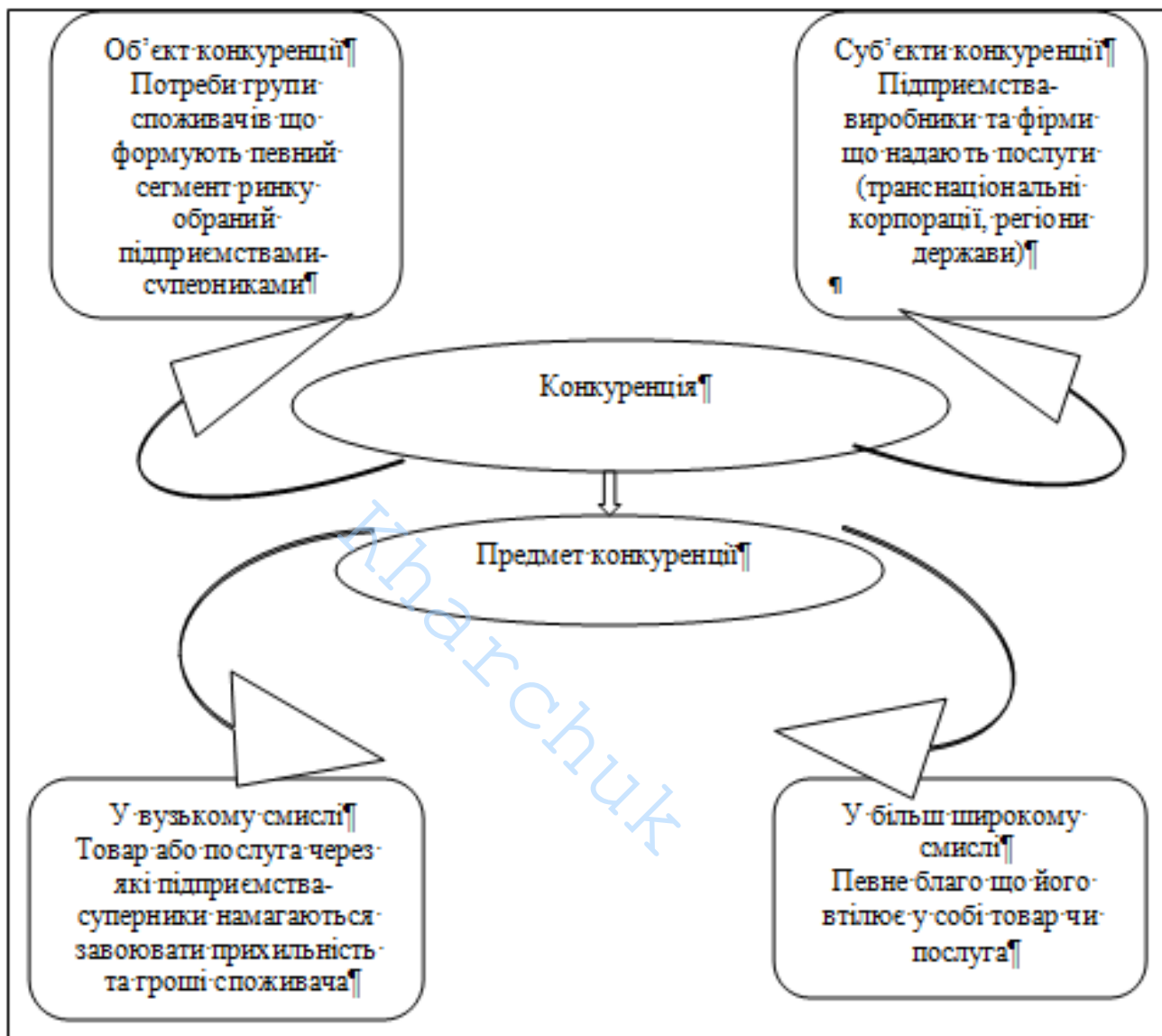


Рис. 1.2. Сутність конкуренції як економічної категорії [46,78]

Охарактеризувати існування сутності категорії конкурентоспроможність науковці стверджують, що можливо за допомогою реальних умов здійснення конкуренції та конкурентоспроможності. У країнах з розвинутою ринковою економікою існують конкуренція та конкурентоспроможність, що можуть бути реалізовані внаслідок дії декількох чинників, до яких відносяться розвиток

сучасних продуктивних сил, соціально-політична ситуація в країні, економічні та інші кризи тощо.

Таким чином, вивченню поняття конкурентоспроможність присвячено чимало праць науковців, узагальнені напрацювання яких приведено у рис. 1.4 та сутність даних напрацювань подається у рис. 1.5.

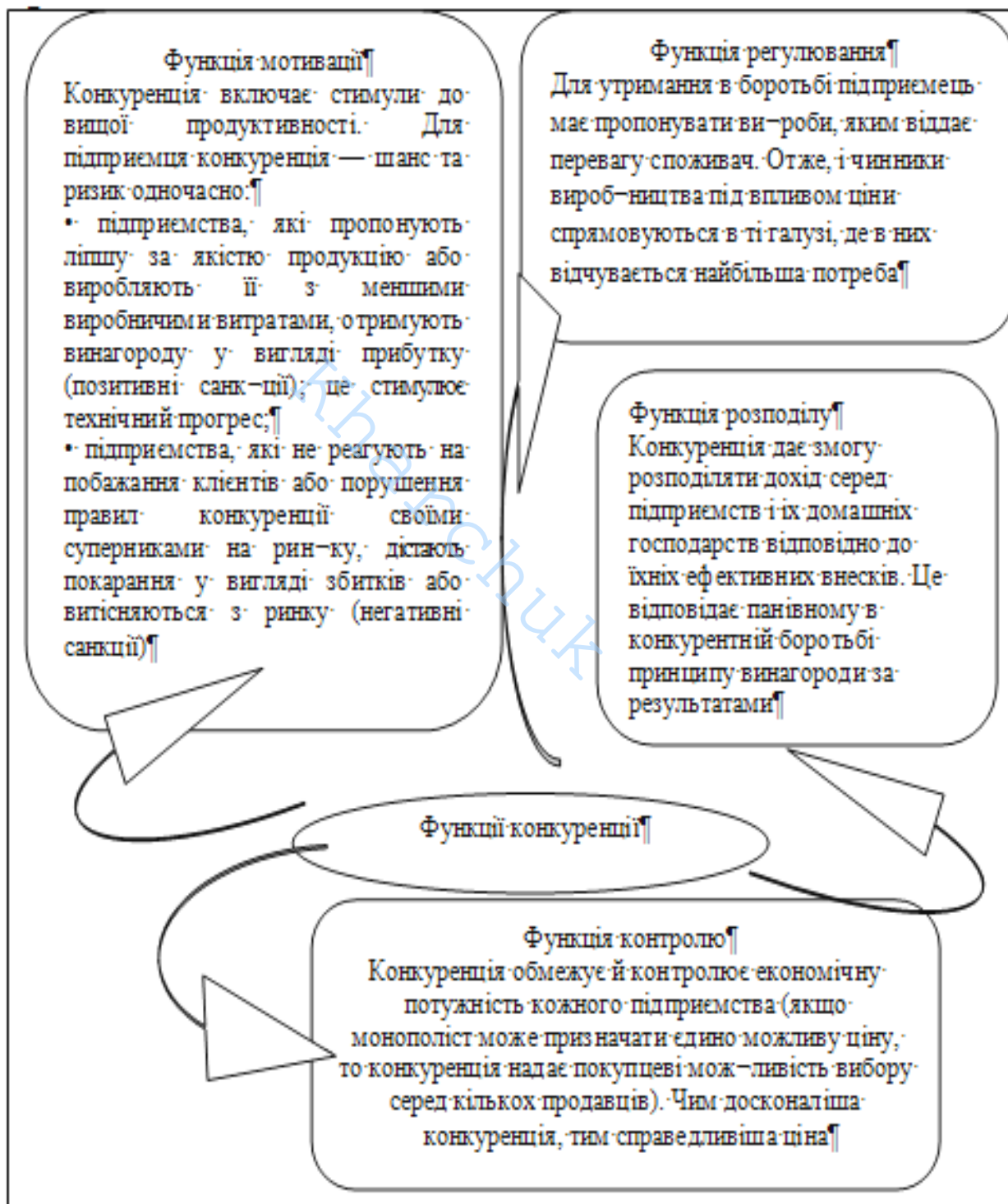


Рис. 1.3. Функції конкуренції як економічної категорії [46,78]

У даному розділі роботи доцільно визначитися із існуючими видами конкуренції за певними прийнятими ознаками.

Загальноприйняте поняття конкурентоспроможність продукції зводиться до конкурентоспроможного товару, якісні характеристики якого відповідають потребам споживачів та за своїми характеристиками схожі із аналогічними у даному сегменті відповідного ринку товарів. Про такий товар стверджують, що він є конкурентоспроможним та забезпечує вимоги споживачів до загальноприйнятим характеристикам щодо існування їх у даному ринку. Аналогічна продукція у даному галузевому ринку є конкурентспроможною за своїми характеристиками: ціна, якість, технічні вимоги інше. У тому випадку, якщо виготовлена продукція характеризується як конкурентоспроможна, то товаровиробник є успішним на ринку і його діяльність є прибутковою.

Доцільно підкреслити, що випущена продукція тим чи іншим виробником при рівних умовах відповідає запитам та потребам споживачів і є корисною для них, що відповідно гарантує товаровиробнику успішні позиції на ринку.

Визначаються конкурентні переваги, якими визначається конкурентоспроможна продукція, прикладом таких переваг можуть виступати існуючі позитивні якості щодо виготовленої чи реалізованої продукції, котра створюється у результаті позитивної діяльності суб'єкта господарювання: ефективний менеджмент, керівництво виробничою діяльністю, управління службою реалізації, успішне матеріально-технічне забезпечення, добра робота відділу логістики тощо.

Крім того, вчені та практики окремо виділяють наявність конкурентоспроможності організації (рис. 1.4). Дослідники у сфері менеджменту та економіки термін конкурентоспроможність організації безпосередньо пов'язують з наявними сутнісними позитивними відмінностями між аналогічними виробами чи послугами між компаніями, що є на даному галузевому ринку конкурентами на даний момент часу. Дане поняття конкурентоспроможності організації необхідно доповнити ще й конкретними умовами у яких здійснюють свою діяльність фірми-конкуренти.

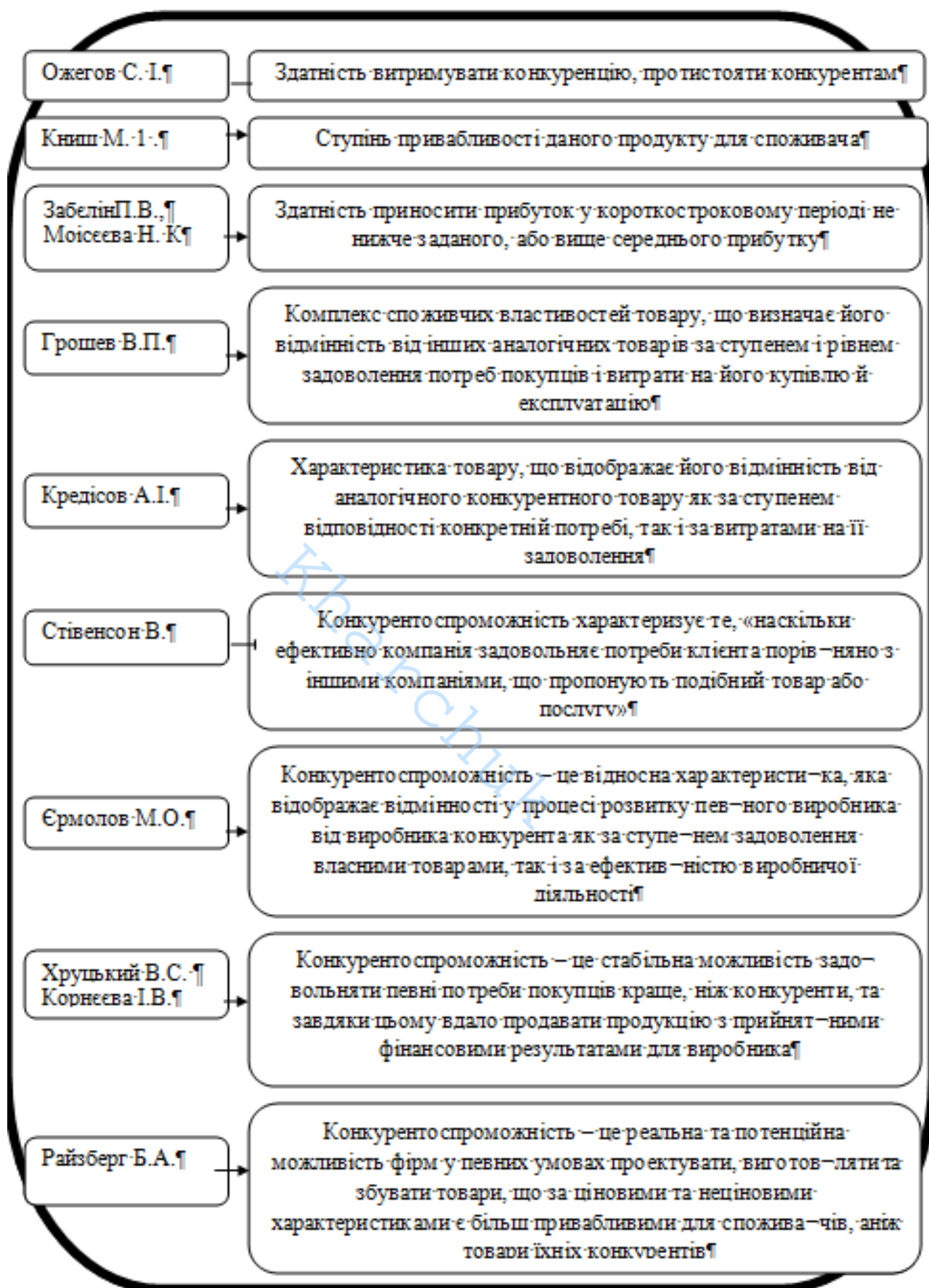


Рис. 1.4. Визначення категорії «конкурентоспроможність організації»

Якщо розглядати поняття конкурентоспроможність організації з точки зору виробнича продукції чи надання послуг, то в цьому випадку можна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання порівнювати з такими перевагами у порівнянні з конкурентом як додатковий сервіс, імідж компанії, після продажний сервіс, ситуаційний підхід до різноманітних коливань на галузевому ринку тощо. Серед учених та дослідників існує думка про те, що доцільно об'єднати у єдине спільне два поняття конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.1) та конкурентоспроможність продукції. Такий підхід науковці пояснюють тим, що споживачі товарів, послуг чи робіт не завжди обізнані з тією інформацією, хто саме у цьому сегменті галузевого ринку є продавцем. Фірма-конкурент може представляти себе у даній ніші галузевого ринку тільки тоді, коли точно знає, що саме її продукція є конкурентоспроможною і саме на цьому ринку, таким чином, що може заявити про себе, оскільки продукція є більш затребуваною, користується більшим попитом за характеристиками співвідношення ціна-якість

Таблиця 1.1

Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» [46,78]

Джерело ¹	Визначення ²
Азоєв Г.Л.	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позичковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота впродовж усього виробничо-господарського циклу, що призводить до конкурентних переваг у сфері НДКР, виробництва, управління, фінансах, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми – результат її конкурентних переваг у всьому спектрі проблем управління компанією.
Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А.	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.
Кіперман Г.Я.	Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Перцовський Н.І.	Можливість ведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це загальногальмований показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціал.
Фатхутдінов Р.А.	Здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни та за її межами.
Хруцький В.Є., Корнєєва І.В.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу завдяки випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг.

Продовження табл. 1.1

1а	2а
Градов А.П.а	Конкурентоспроможність фірми може бути визначеною як її порівняльна перевага стосовно інших фірм даної галузі всередині країни та за її межамиа
Скупар Г.М.а	Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльностіа
Пахомов Ю.Д., Лук'яненко Д.Г., Гунський Б.В.а	У широкому розумінні конкурентоспроможність – це зумовлені економічними, соціальними і політичними чинниками позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країна
Азов Г.Л., Челенков А.П.а	Конкурентоспроможність фірми – це її можливість ефективно розпоряджатися власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірмиа
Іванов Ю.Б.а	Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з надбання та утримання впродовж тривалого періоду конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, а й динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовищаа
Швейцарська організація „Європейський форум менеджменту”а	Конкурентоспроможність компанії – її реальна потенційна здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за цінovими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, аніж товари їхніх конкурентіва
Круглов М.І.а	Конкурентоспроможність підприємства – система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника стосовно рівня задоволення споживачів продукцією з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльностіа

З точки зору підходів до вивчення безпосередньо поняття конкурент, то доцільно це визначення пов'язують із латинським словом сопсиччо, що в перекладі означає стикатись, зокрема це поняття включає в себе такі процеси у виробництві, що ведуть до процвітання фірми або до її занепадання, до розширення своєї частки на даному галузевому ринку чи до її зменшення, до можливостей впливати та встановлення ціни у даному секторі чи до тієї фірми,

що оглядається на конкурента тощо. У будь-якому галузевому ринку завжди є конкуренти, тому можуть існувати певні види конкуренції (рис. 1.5-1.6) [78].

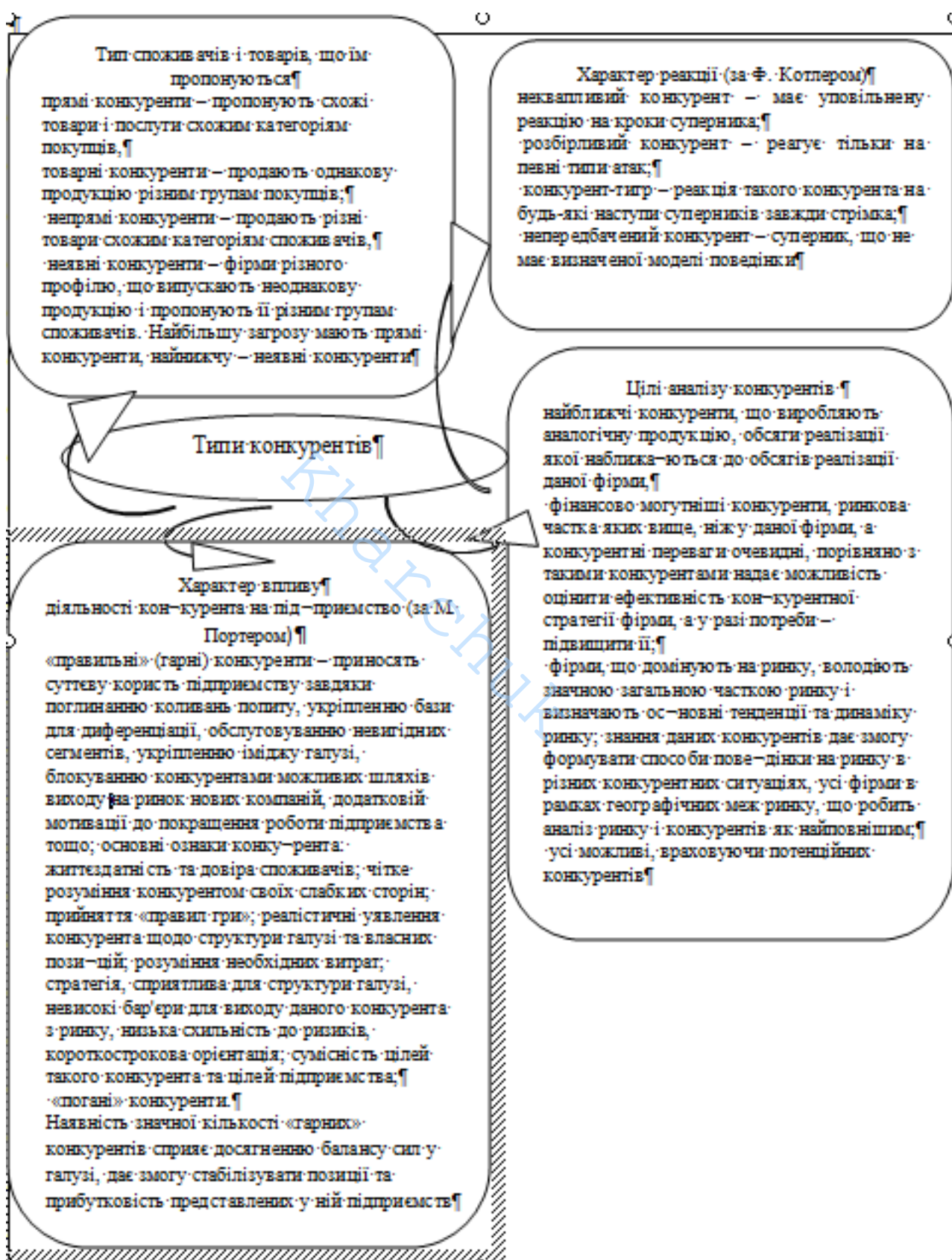


Рис. 1. 5. Характеристика конкурентів за типами [46,78]

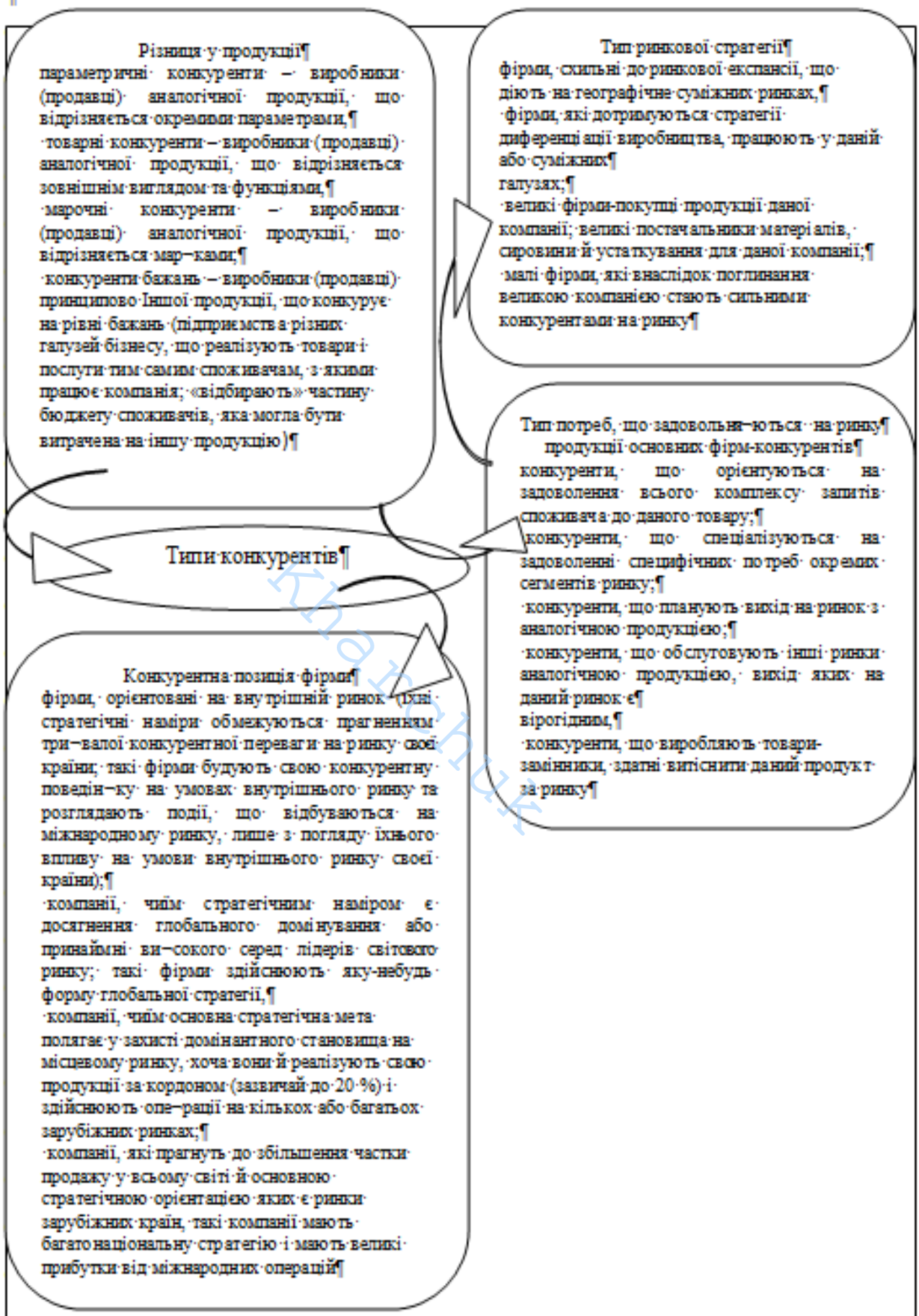


Рис. 1. 6. Характеристика конкурентів за типами [46,78]

Існує декілька підходів до трактування поняття конкурентна стратегія з точки зору оцінювання конкурентоспроможного потенціалу у аналогічного виробника. Ріень конкурентоспроможності доцільно визначати за допомогою функціонального підходу, в основі якого лежить розуміння того, яким саме чином здійснюються виробничі та невиробничі процеси у компанії-конкурента. Методика такого аналізу зводиться до побудови схеми аналізу профіля фірми-конкурента на основі основних складових, що визначають напрям діяльності, можливі виконувані ним процеси, сильні та слабкі його сторони, тобто таким чином здійснюється поглиблений аналіз діяльності суб'єкта господарювання, що є на даному галузевому ринку конкурентом. Узагальнююча схема аналізу фірми-конкурента представлена на рис. 1.7.

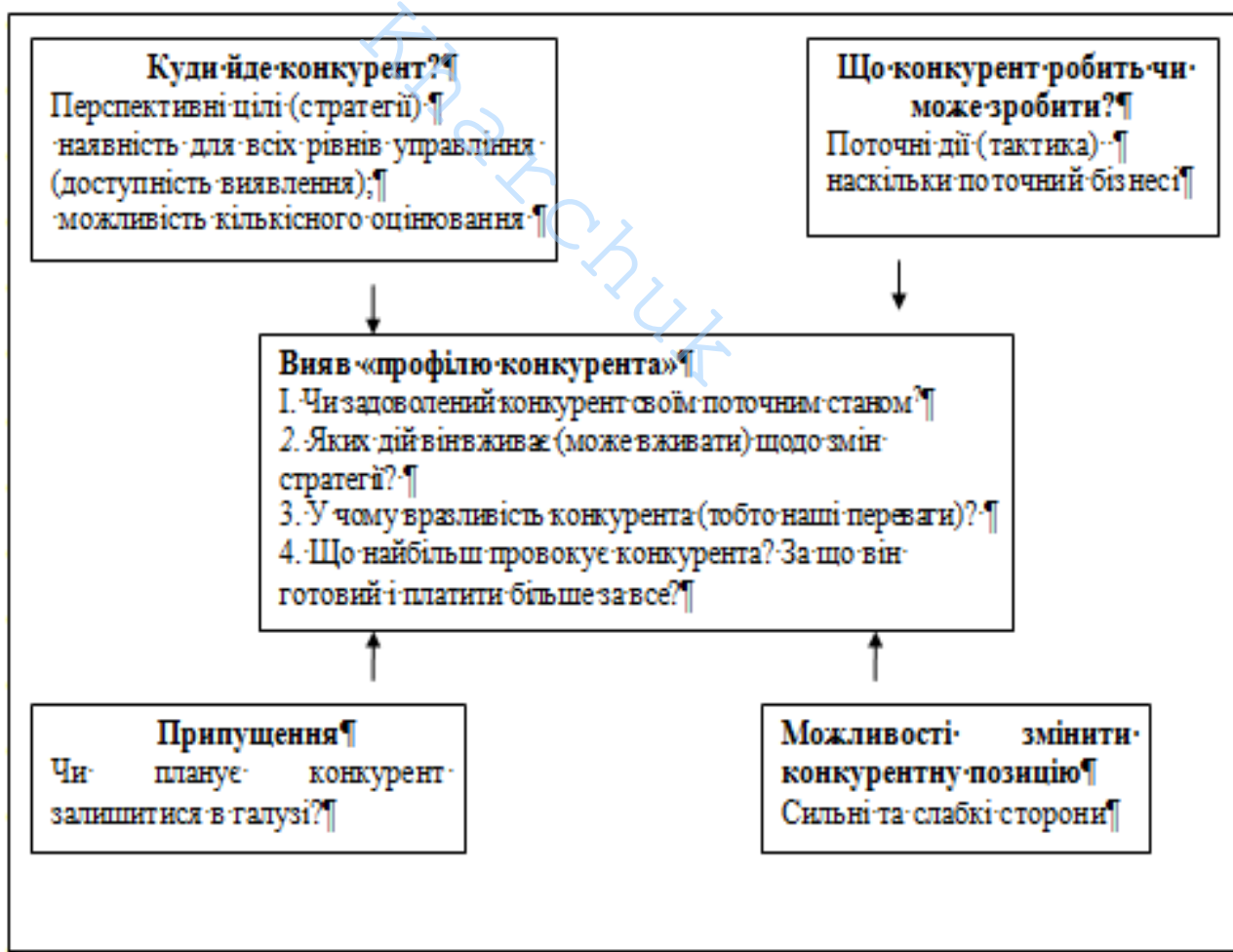


Рис. 1.7. Алгоритм аналізу профілю фірми-конкурента [46,78]

На сьогоднішній день відомі декілька підходів до виконання оцінювання діяльності фірми-конкурента. Оскільки оцінювання складових необхідно здійснювати поелементно, то таким елементами-об'єктами можна виділити наступні:

- аналіз прогнозованої стратегії у фірми-конкурента;
- оцінка сучасної стратегії у фірми-конкурента;
- наявні потенційні конкурентні переваги у фірми-конкурента;
- стратегічна економічна політика фірми-конкурента;
- оцінка існуючого потенціалу маркетингової діяльності;
- потенціал виробничий та інтелектуальний.

1.2. Характеристика конкурентних переваг підприємств

Ключові фактори успіху суб'єктів господарювання класифікуються за такими ознаками: сфера застосування (загальні та специфічні); джерела походження (ринкові, ресурсні); можливостями реалізації (інструментальні, не інструментальні) (рис. 1.8).

На практиці суб'єкти господарювання визначають свої фактори успіху залежно від напрямів реалізації їх конкурентного потенціалу.

Таким чином, в наукових джерелах є поняття зовнішнього та внутрішнього характеру конкурентних переваг. Науковці та економісти-практики зазначені ринкові чинники успіху поділяють на дві групи успіху: стратегічні чинники успіху та ключові компетенції.

До стратегічних чинників успіху відносять такі ринкові чинники успіху суб'єкта господарювання як продукція, послуги, якість продукції, додаткові послуги, прибуток, доходи, ціна тощо.

До ключових компетенцій відносять такі компетенції, як знання, технології, уміння, у результаті яких суб'єкти господарювання виходять на нові ринки продажу.

В теорії економіки діяльності підприємства виділяють компетенції:

- 1) індивідуальні (професійні);
- 2) ролей, їх здійснюють члени фірми;
- 3) здійснюються протягом виготовлення та реалізації продукції;
- 4) набір навичок, здібностей та технологій, що визначає унікальність суб'єкта господарювання.

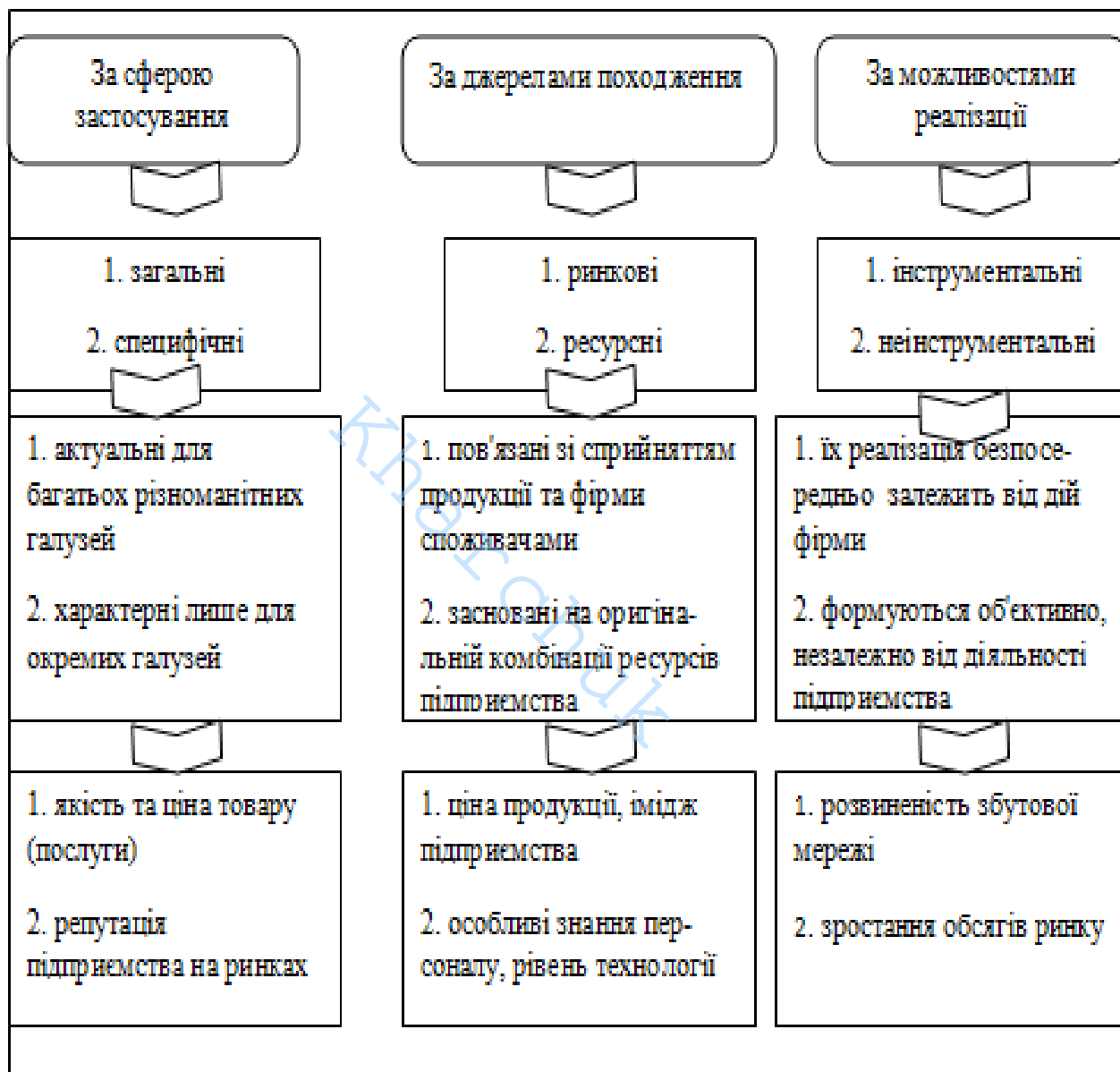


Рис. 1.8. Класифікація ключових факторів успіху [46,78]

Особливостями ключових компетенцій є:

1. Рідко основою для ключових компетенцій є досвід чи діяльність підрозділу;

2. Заходи щодо удосконалення компетенцій – планові заходи для топ-менеджменту.

3. Ключові компетенції суб'єкта господарювання перетворюються у конкурентні можливості, які можна використати для власного саморозвитку.

4. Часта зміна потреб споживачів, відповідно до цього компетенції фірми гнучкі та досить широкі та відповідають запитам майбутнього.

Компетенції суб'єкта господарювання – це значна частина, що входить до стратегічних активів у вигляді колективних знань, досвіду та здібностей підприємства, на основі чого можна поєднувати оригінальні технології з метою забезпечення конкурентних переваг для суб'єкта господарювання.

Ключові компетенції як правило прямо не впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання, тому що вони не передбачають безпосереднього впливу на потреби клієнтів і відповідно не забезпечують для суб'єкта господарювання покращання своїх позицій на даному галузевому ринку. Позитивних результатів суб'єкти господарювання досягають за допомогою багатьох ресурсів. Зміцнити позиції на ринку можна за допомогою підвищення кваліфікації працівників та удосконалення організаційної структури, на основі цього реалізований товар зміцнює свої позиції на ринку та результат для суб'єкта господарювання буде ефективним.

Розглянемо тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги суб'єкта господарювання. Чинником конкурентної переваги є складовий елемент внутрішнього чи зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, у результаті чого фірма займає конкуруючі позиції на ринку.

Тактичним чинником конкурентної переваги є складовий елемент зовнішнього чи внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, на основі чого компанія буде займати лідерські позиції на ринку.

Стратегічним чинником конкурентної переваги є складовий елемент зовнішнього чи внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, на основі чого така фірма буде займати кращі позиції на ринку, ніж конкурент.

Стратегічними чинниками конкурентної переваги суб'єкта господарювання виділяються за такими складовими є чинники макросередовища, чинники інфраструктури регіону, чинники мікросередовища суб'єкта господарювання.

Основним визначником конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є показник задоволення потреб споживачів. Ступінь задоволення у споживача є для суб'єкта господарювання ключовим аспектом, що показує успіх фірми у своїй діяльності. Кожен суб'єкт господарювання з метою задоволення потреб споживачів може використовувати два способи:

- 1) створення умов на ринку, щоб споживач не йшов до конкурента;
- 2) потреби та запити споживачів виконувати повністю.

Перший спосіб є суспільстві менш ефективним, тому що передбачає створення цілої системи правових та технічних рішень; другий спосіб забезпечує позитивний імідж компанії та сприяє розвитку компанії.

Задоволення – це відчуття вдоволення чи розчарування у тому випадку, коли або реалізовані або не реалізовані очікування споживачів.

Таким чином задоволення споживача – це очікування на отримання певних характеристик продукції. При умові, коли очікувані споживача досягнуті, можна стверджувати про задоволення; в тому випадку коли перебільшені і не відповідають заявленим, то споживач розчарований.

Ступінь задоволення може бути високим, внаслідок чого виникає емоційна прихильність до торговельної марки чи виробника. Для того, щоб можна було констатувати повне задоволення споживачів необхідне формування нга фірмі високої поведінкової культури працівників, тобто вони орієнтовані на максимальне задоволення споживачів.

На практиці існують наступні методи вимірювання задоволення споживачів: скарги та пропозиції, опитування покупців, обґрунтування причин скорочення покупців тощо.

Окремі дослідники конкурентну перевагу суб'єкта господарювання визначають як порівняльну перевагу даної фірми у порівнянні з іншою.

Результати суб'єкта господарювання за умови реалізації конкурентних переваг продемонстровано на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Результуючі показники конкурентних переваг [46,78]

Синонімом до терміну «конкурентна відмінність» досить часто використовується у сучасних публікаціях науковцями у економічно розвинутих країнах є термін «конкурентоспроможність». Конкурентна відмінність означає високу конкуренцію суб'єкта господарювання на галузевому ринку, що дозволяє отримувати позитивні результати та залучати потенційних споживачів.

Маркова В.Д. та Кузнецова С.А. визначають, що конкурентна перевага це таке становище суб'єкта господарювання на ринку, коли вони переборюють сили конкуренції та отримують внаслідок цього додаткових покупців та їх прихильність. Вони є авторами ідентичності таких понять як «конкурентна перевага» та «конкурентна позиція підприємства».

Конкурентна перевага суб'єкта господарювання – це концентрований прояв переваги над конкурентом у різних видах діяльності суб'єкта господарювання, тобто це ті переваги, на основі яких одна фірма випереджає іншу.

Конкурентні переваги дуже добре проявляються через їх особливі властивості:

— порівняльний відносний характер – визначається через процедуру порівняння найбільш визначних характеристик діяльності суб'єкта господарювання;

— прив'язаність до конкретних умов і причин – іноді продукція має перевагу в одному географічному регіоні на відміну від іншого регіону або від іншої продукції;

— динамічність – конкурентна перевага може змінюватися в часі.

З метою розгляду конкурентних переваг однієї компанії іншими, характерні особливості суб'єкта господарювання мають бути:

— значущими на конкурентному галузевому ринку, тобто мають забезпечувати ключові чинники успіху;

— стійкими на динамічному ринку, оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється;

— наочними для споживачів, тобто їх можна залучати до рекламної кампанії.

конкурентні переваги підприємства поділяються на дві групи за джерелами їх виникнення:

– внутрішні – це сутність внутрішнього середовища суб'єкта господарювання: організація процесів, доходи, витрати, система менеджменту, собівартість, прибуток інше; вони є більшими від аналогічних категорій у компаній конкурентів;

– зовнішні – такі переваги, що створюються для отримання більших ціноостей суб'єктом господарювання: підвищення ефективності діяльності т.д.

Зовнішні конкурентні переваги сприяють тому, що суб'єкт господарювання прагне до розвитку з метою кращої ситуації на ринку. Характеристика конкурентних переваг представлена на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Класифікація конкурентних переваг підприємства [46,78]

У науковій літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Чимало науковців збігаються на двох конкурентних перевагах: чим нижчі витрати, тим нижчі ціни можна встановити і друга – це унікальність продукції, яку виробляють суб'єкти господарювання.

Фатхудінов Р.А. запропонував класифікацію конкурентних переваг на основі семи критеріїв класифікації:

— сфера виникнення переваги – в основному це переваги країни: економічні, кліматичні, культурні тощо;

— зміст чинника переваги – це стосується безпосередньо переваги продукції: якість, сервіс, ціна;

— спосіб отримання переваги – до цього критерію відносять тільки умовні характеристики: навчання, інноваційне впровадження, спадщина.

Таким чином, найприйнятнішою є така класифікація конкурентних переваг, що в своєму складі має шість критеріїв: відношення до суб'єкта господарювання, сфера прояву; тривалість дії; вид ефекту; джерела створення; місце формування.

Для конкретного суб'єкта господарювання суттєве значення має конкурентна перевага, що звучить як джерела формування та стійкість до копіювання. У ситуації, коли топ-менеджмент компанії має намір формувати конкурентний потенціал, то мають бути декілька конкурентних переваг. Можуть бути переваги наступних рівнів:

— низького рівня, тобто вони легко досягаються або їх можна скопіювати у конкурента, створюються на основі таких чинників: залучення дешевої робочої сили, доступність необхідних ресурсів, доступні фактори виробництва тощо;

— високого рівня створюються у випадку спланованої роботи керівництва підприємства, передбачають суттєві витрати, їх дуже складно скопіювати: купівля патенту, високий роівень кваліфікації працівників, високий імідж фірми тощо;

— найвищий рівень передбачає систематичний розвиток, модернізацію, удосконалення, таким чином конкурент виснажується і втрачає свої позиції на ринку.

У випадках, коли переваги значно складні та їх декілька, дуже складно копіювати конкурентів, тобто для того, щоб зберегти переваги на ринку необхідно постійно використовувати нововведення.

Основними причинами новацій, які забезпечують конкурентні переваги для суб'єкта господарювання, визначено на рис. 1.11.



Рис. 1.11. Типові причини новацій, що дають конкурентну перевагу [46,78]

Переваги найвищого рівня пов'язані з такими конкурентними перевагами, що додатково створюють нові конкурентні переваги, до них слід віднести наступні: здатність навчатися, соціальні зв'язки, позитивне реагування на критику, успіх компанії тощо. Реалізація переваг найвищого рівня забезпечить передумови для ефективного розвитку ключових компетенцій, що сприяють використанню, розвитку та економії матеріальних та нематеріальних компетенцій.

1.3. Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки

Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання – це його здатність в певних умовах діяльності виготовляти та реалізувати продукцію, яка за встановленими характеристиками є більш привабливою для споживачів. Таким чином, конкурентоспроможним є та компанія, яка є прибутковою, успішною, ефективною, випущена продукція користується попитом. Визначення сутності поняття конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 1.12.

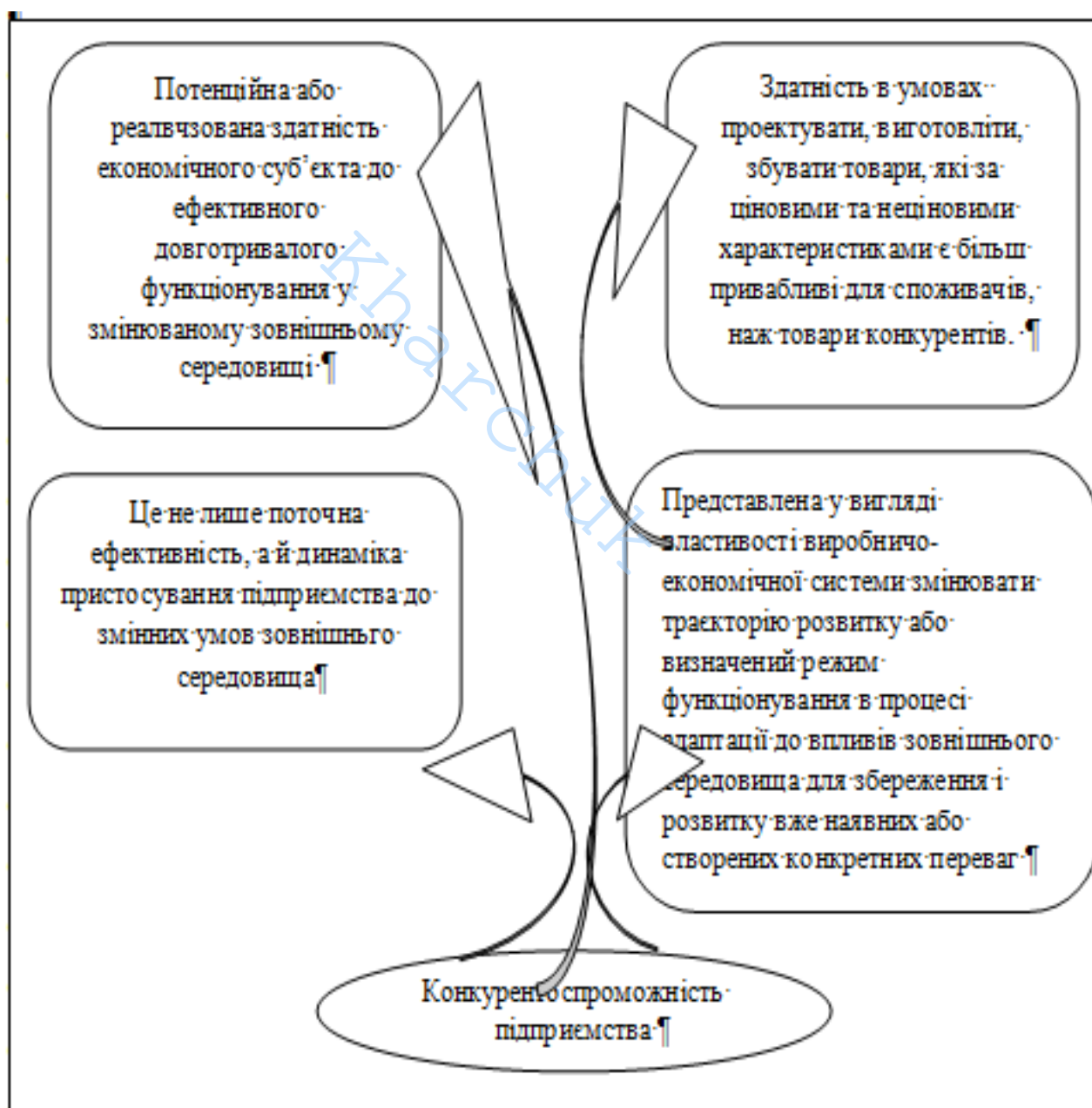


Рис. 1.12. Трактуювання конкурентоспроможності підприємства [46,78]

Конкурентоспроможне підприємство намагаються наслідувати конкуренти, оскільки воно протягом тривалого часу залишається стабільним на певному галузевому ринку, реалізуючи свої конкурентні переваги. Отже, конкурентоспроможність – це категорія, що означає ефективну діяльність підприємства не дивлячись на зміни зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства реалізується через чинники конкурентоспроможності, до яких відносять різноманітні, залежно від класифікаційних ознак.

Досить часто до чинників конкурентоспроможності відносять наступні: соціальні, екологічні, політичні, організаційно-економічні, залежні, основні, неосновні, локальні, постійні, масштабні, специфічні, змінні, незалежні, загальні, спеціальні, внутрішні, прості, складні, зовнішні тощо.

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими ознаками як динамічність, релевантність, відносність, динамічність (рис. 1.13).

Отже, причини, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства визначають склад цих чинників. В основі класифікації чинників конкурентоспроможності підприємства знаходяться основні класифікаційних ознаки такі як: тривалість, значення, сфера походження, характеристика чинника, ступінь використання тощо (рис. 1.14).

До основних елементів, які сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємства є (рис. 1.15):

- виробничі – обсяги, номенклатура, асортимент, обсяги, ресурси тощо;
- маркетинг – товарний ринку, просування продукції на ринок, реклама; ціноутворення, система обслуговування;
- фінанси – фінансування, доходність, платоспроможність, фінансовий стан, рентабельність, інвестування тощо;
- інновації – науково-дослідні роботи, інформаційні технології, ступінь оновлення продукції тощо;
- кадри – склад персоналу, комунікації, організаційні цінності тощо;

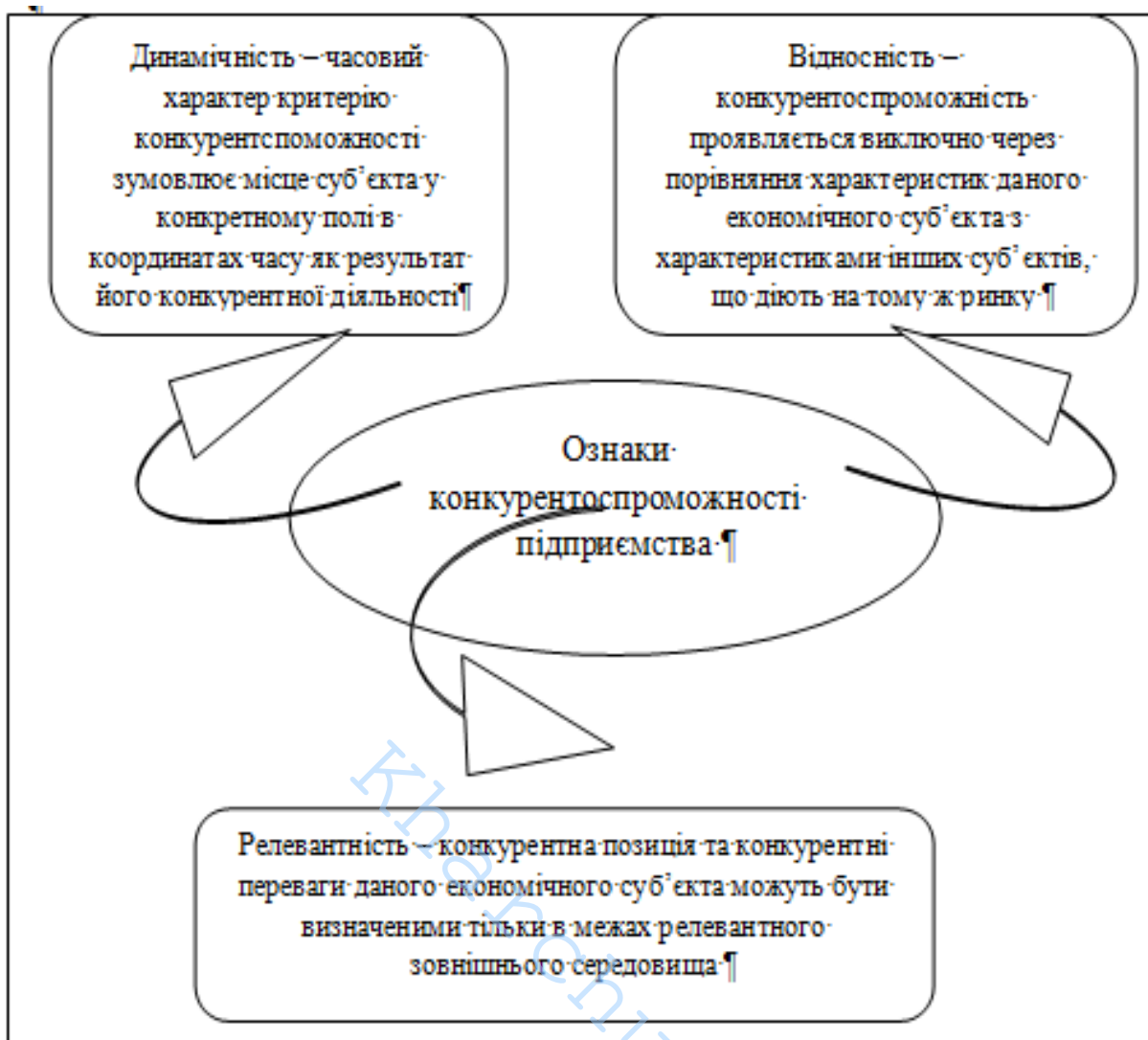


Рис. 1.13. Ознаки конкурентоспроможності підприємства [46,78]

— управління – організаційна структура, маневреність персоналу, можливість адаптації персоналу до змін тощо.

Оцінку конкурентоспроможності продукції здійснюють з метою обґрунтування прийняття певних рішень, які приймаються при:

- вивченні ринку;
- оцінці перспектив продажу продукції на ринку;
- встановленні ціни на продукцію;
- модернізації продукції, що буде йти на експорт;
- контроль якості;
- підготовці інформації для реклами;

— оптимізації асортименту продукції тощо.

Основними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є методи, які в своїй основі базуються на життєвому циклі товару (послуги); частці на галузевому ринку; конкурентні переваги, теорія ефективної конкуренції; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

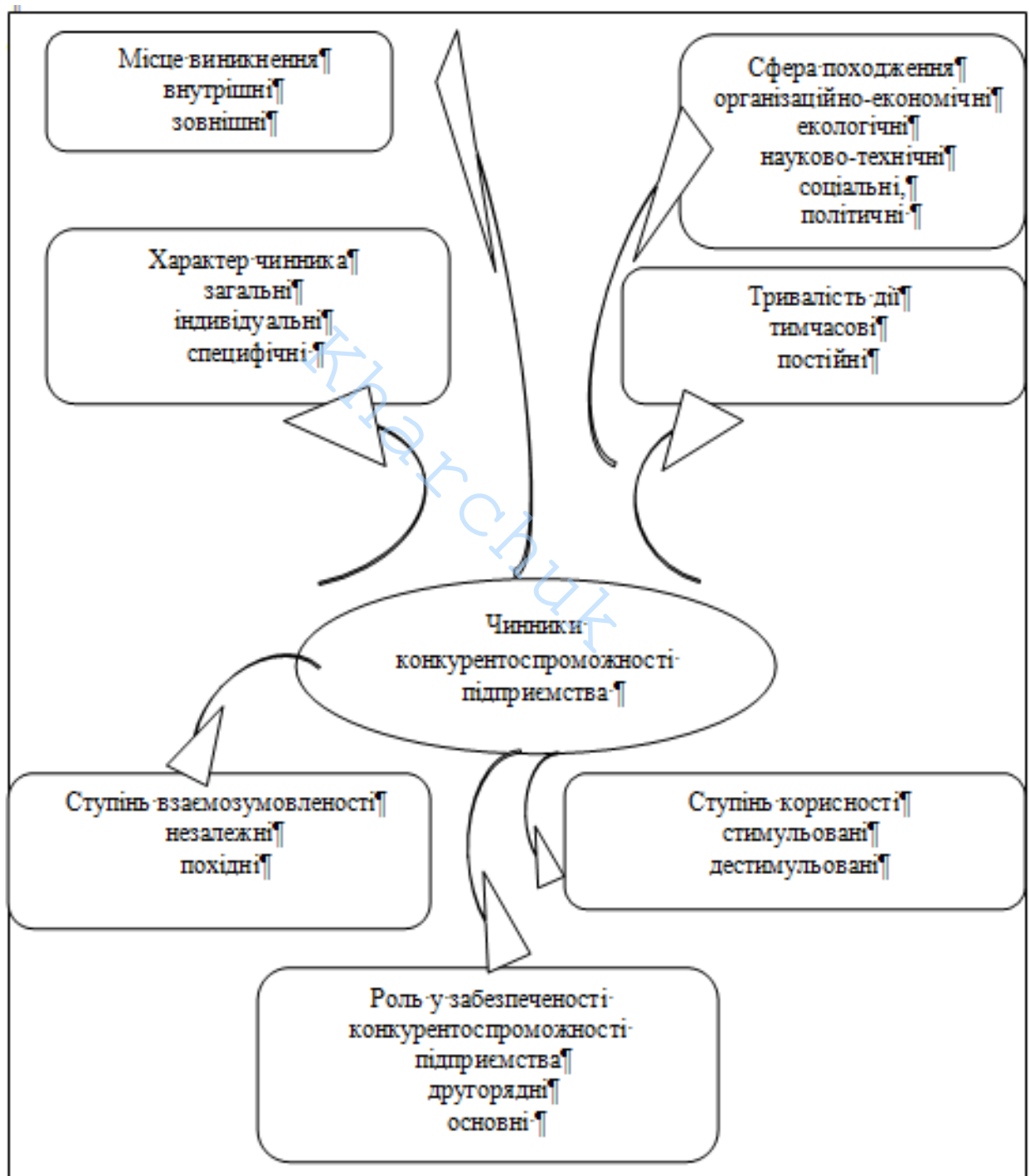


Рис. 1.14. Чинники конкурентоспроможності підприємства [46,78]



Рис. 1.15. Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Необхідно зупинитися на принципах оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг, до них відносяться наступні: принцип протилежності цілей і засобів, принцип врахування особливостей різних сегментів ринку; принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку; орієнтація на певний тип ринку; орієнтація на певний сегмент ринку тощо.

1. Метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання.

Даний метод призначений для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства гна основі споживчої цінності випущеної продукції.

Сутність даного методу визначається думкою проте, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання є тим вищою, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Для доказу існування даного методу доцільно скористатися критеріями якості та ціни; тобто треба спів ставити між собою два критерії: якості та ціну. Продукція буде найконкурентоспроможнішою у тому випадку, коли буде співвідношення між двома цими категоріями оптимальним. Результат співвідношення може бути таким, коли чим більша різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим більшим є запас конкурентоспроможності. При цьому необхідно взяти до уваги такий важливий критерій, що здійснює вплив на конкурентоспроможність підприємства, тобто це конкурентоспроможність продукції. Даний спосіб дозволяє мати тільки обмежене уявлення про переваги і недоліки у діяльності суб'єкта господарювання.

2. Метод що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. Даний метод у своїй основі передбачає використання основних положень теорії міжнародного розподілу праці, згідно з якою здійснюються впливи на різні ринки, причому доцільно виконати порівняння стійких конкурентних позицій щодо основного конкурента на ринку, у результаті такої оцінки можна здійснювати відносно нижчі витрати на виробництва порівняно з конкуруючою галуззю чи підприємством. При використанні даного методу порівняння здійснюється не тільки операційних витрат, але й обсягів робіт та норми прибутку та/або обсягів продажу, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при зіставленні певних даних є достатньою умовою для того, виконання оцінки підприємства як більш конкурентоспроможного. Методика

використання цього методу достатньо проста у використанні. Проте, використання цього методу не дозволяє зробити комплексні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання як оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком.

Даний метод базується на теорії ефективної конкуренції, причому основним інструментом аналізу конкурентоспроможності є зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів та з середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх структурних підрозділів.

Вплив на ефективність кожної структурної оцінки суб'єкта господарювання здійснюють чимала кількість чинників – ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів.

Зокрема, в основі даного методу знаходиться методика оцінка чотирьох групових показників, чи критеріїв, конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника. Така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць. Досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати трудомісткі розрахунки.

Інтегральний метод. Відповідно до даного методу визначається інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства, суть якого зводиться до двох елементів із співмножники: тобто, це критерій, на основі якого можна що визначити ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (як такий зазвичай, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності).

Висновки до першого розділу

Загальноприйняте поняття конкурентоспроможність продукції зводиться до конкурентоспроможного товару, якісні характеристики якого відповідають потребам споживачів та за своїми характеристиками схожі із аналогічними у даному сегменті відповідного ринку товарів. Про такий товар стверджують, що він є конкурентоспроможним та забезпечує вимоги споживачів до загальноприйнятими характеристиками щодо існування їх у даному ринку. Аналогічна продукція у даному галузевому ринку є конкурентоспроможною за своїми характеристиками: ціна, якість, технічні вимоги інше. У тому випадку, якщо виготовлена продукція характеризується як конкурентоспроможна, то товаровиробник є успішним на ринку і його діяльність є прибутковою.

Ключові фактори успіху суб'єктів господарювання класифікуються за такими ознаками: сфера застосування (загальні та специфічні); джерела походження (ринкові, ресурсні); можливостями реалізації (інструментальні, не інструментальні) (рис. 1.8).

На практиці суб'єкти господарювання визначають свої фактори успіху залежно від напрямів реалізації їх конкурентного потенціалу.

Таким чином, в наукових джерелах є поняття зовнішнього та внутрішнього характеру конкурентних переваг. Науковці та економісти-практики зазначені ринкові чинники успіху поділяють на дві групи успіху: стратегічні чинники успіху та ключові компетенції.

До стратегічних чинників успіху відносять такі ринкові чинники успіху суб'єкта господарювання як продукція, послуги, якість продукції, додаткові послуги, прибуток, доходи, ціна тощо.

До ключових компетенцій відносять такі компетенції, як знання, технології, уміння, у результаті яких суб'єкти господарювання виходять на нові ринки продажу.

Існують методи, за допомогою яких можна визначити конкурентоспроможність продукції, відповідно за певними критеріями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Авіакомпанія Міжнародні Авіалінії України, тобто МАУ, дослівно з англійської Ukraine International Airlines сьогодні це одна з основних компаній, що виконує авіаційні перевезення, не тільки по території України, але й виконує міжнародні перевезення. Юридична адреса компанії зареєстрована в Україні, хаб, на якому базується авіаперевізник знаходиться в с. Гора це МА «Бориспіль». Відповідно до зареєстрованих документів авіакомпанія виконує наступні види робіт: основниц вид діяльності – це пасажирський авіаційний транспорт; інший вид діяльності – діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами, надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, діяльність туристичних агентств. Організаційно-правова форма – акціонерне товариство; форма власності – недержавна форма.

В 1992 році засновано авіаційну компанію «Міжнародні Авіалінії України», яку вважають національним перевізником України. Асоціація цивільнох авіації та лізингова компанія Ірландії є офіційними засновниками МАУ.

За час діяльності МАУ змогли до своєї діяльності залучити потужних інвесторів для інноваційного розвитку. Державний пакет акцій компанії МАУ в 1995 році було передано Фонду державного майна України, а в 1996 році до складу акціонерів ввійшли дві авіаційні компанії Austrian Airlines та Swissair, протягом 2000 року до складу акціонерів ще ввійшли Європейський Банк Реконструкцій та Розвитку.

МАУ використовує у своїй діяльності принципи державно-приватного партнерства, завдяки чому авіакомпанія змогла реалізувати свої сильні сторони у вигляді позитивного досвіду міжнародних перевізників, принципи міжнародного досвіду роботи в управлінні діяльністю, сервісне та технічне обслуговування.

На момент етапу становлення головними цілями компанії було виконання прямих повітряних сполучень з чималою кількістю столиць та відомими містами Західної Європи. Модель за якою авіакомпанія здійснювала свою діяльність носить назву point-to-point, згідно якою відбувалася потсійна робота із збільшення напрямів та маршрутів перевезення.

В кінці 2009 року МАУ вже стає основною компанією в Україні, що виконує пасажирські перевезення на такому рівні, частка ринку пасажирських перевезень компанії становить 20 %. Протягом наступних років здійснювався подальший розвиток компанії, оскільки головне керівництво компанії змінили курс фірми та також у 2010 році форму власності. Основними чинниками таких змін стали вихід з фірми іноземного капіталу, оскільки змінилися стратегічні завдання авіакомпанії та згідно контракту закінчився час перебування іноземного капіталу ЄБРР в капіталі МАУ.

Галузевий ринок на якому здійснюються свою діяльність авіаперевізники визначається змінами кон'юнктури та жорсткою ціновою конкуренцією, причому одночасно на ринку діють інші вітчизняні та іноземні суб'єкти господарювання. Наслідком приватизації стала нова стратегія компанії у вигляді зміни операційної моделі на модель мережевого перевізника.

У 2013 році на ринку авіаперевезень в Україні єдиним потужним перевізником стає МАУ, оскільки основний конкурент зазнав краху і саме МАУ вплинули на нормалізацію ситуації у даному галузевому ринку, оскільки могли бути значні зміни у вигляді інфраструктурного колапсу. За короткий термін МАУ змогли здійснити непланові якісні зміни у своєму розвитку: збільшилася кількість працівників, зросла чисельність флоту, тобто компанія скористалася напрацюваннями колишньої компанії конкурента.

Завдяки таким позитивним змінам для МАУ на ринку, компанія змогла оптимізувати свою діяльність у вигляді співпраці із МА «Бориспіль», використати географічне розміщення України та головного аеропорту України, сконцентрувати свою роботу на транзитних потоках з Півночі на Південь та з Заходу на Схід знову ж таки через міжнародний хаб «Бориспіль»

Авіакомпанія почала виконувати перевезення на далекі відстані, зокрема такий перший рейс був у 2013 році за маршрутом Київ-Бангкок на літаку Boeing 767-300ER. Наступного року був здійснений новий рейс за маршрутом Київ-Нью-Йорк, тобто авіакомпанія почала здійснювати пасажирські авіаперевезення між Україною та США.

Проте у 2014 році, відомий такими подіями як Анексія Криму збройним конфліктом на сходів України призвели до різкого падіння національної валюти України, що відповідно відобразилося на загальних витратах авіакомпанії, відповідно була необхідність у стабілізації ситуації на ринку пасажирських авіаперевезень через скорочення витрат компанії. За рахунок цих подій компанії прийшлося скоротити кількість працівників, відмовитися від неефективних маршрутів перевезення та не виконувати перевезення до Росії.

З метою реалізації одного із напрямів своєї стратегії, зокрема зробити доступними авіа перельоти для пасажирів менеджмент МАУ розпочав роботи з оптимізації витрат та зменшення вартості тарифу на перевезення через невиключення у вартість квитка додаткових послуг, що відповідно скотило ціну квитка для пасажирів. Внаслідок таких заходів авіакомпанія МАУ змогла забезпечити бажаним пасажиром зменшені тарифи на перевезення, наслідком чого МАУ стали мережевим низько тарифним перевізником.

Відповідно до Указу Президента України авіакомпанія МАУ затверджен хабову модель розвитку, що передбачає одночасний розвиток і авіаперевізника і МА «Бориспіль». Протягом періоду 2014-2017 років авіакомпанія розвиває свою діяльність за стратегією хабової моделі, хоча перельоти виконуються з об'їздом території Росії, що впливає на її неконкурентоспроможність.

З метою скорочення беззбиткових перевезень у кінці 2019 року топ-менеджмент МАУ започаткував програму оптимізації мережі перевезення за маршрутами з метою скорочення витрат та в майбутньому виведення компанії із кризового стану. Авіакомпанія скасувала всі маршрути, що були збитковими для фірми: Бангкок, Пекін та Алмати, оскільки для їх реалізації необхідно було облітати територію Росії. За період 2014 до 2019 років всі перельоти, які виконувалися компанією МАУ, повинні були здійснюватися обов'язково із обльотом території Росії, причому такі вимоги стосувалися тільки авіакомпанії МАУ, в результаті чого фірмою було втрачено приблизно 216 млн. доларів. Протягом 2020 року в наслідок виконання зщапльонованих заходів авіакомпанії МАУ отримала додатково 11 млн. доларів понадпланових доходних надходжень.

Проте 2020 рік приніс деякі негативні результати у діяльність авіакомпанії МАУ. 8 січня 2020 року було збито літак авіакомпанії МАУ в небі над Іраном, що летів рейсом з Тегерану до Києва, політ здійснювали літаком з реєстраційним номером UR-PSR з аеропорту ім. Хомейні. Політ здійснювали 167 пасажирів та 9 членів екіпажу, під час катастрофи всі люди загинули.

Весною 2020 року в березні місяці у зв'язку із корона вірусом-19 було розпочато карантин, внаслідок чого було зупинено всі регулярні польоти з аеропортів України. Топ-менеджмент розпочав втілювати програму з антикризового управління, тому було прийнято рішення про оптимізацію витрат та штату працівників авіакомпанії. Результатами прийнятих заходів стало скорочення операційних витрат МАУ в три рази та звільнення штату працівників у кількості одна тисяча осіб.

В червні 2020 року МАУ частково відновила деякі маршрути регулярних польотів, оскільки планування роботи було короткостроковим та ситуація в світовому суспільстві складалася таким чином, що необхідно було постійно змінювати правила вїзду іноземних країн на територію України.

Сьогодні до основних результатів авіакомпанії МАУ доцільно віднести наступні:

— розвиток авіасполучення із найбільшими столицями Західної Європи, що сприяло позитивним зрушенням у бізнесових та культурних зв'язках для України;

— у 1992 році авіакомпанія придбала в лізинг свій перший новий літак Boeing 737-400, тому відповідно стала першою авіакомпанією на території СНД, що почала використовувати літаки цієї марки найбільшої американської корпорації Boeing;

— першим маршрутом авіакомпанії став рейс Київ-Лондон-Київ у 1995 році, тому саме цей день 25 листопада вважається днем народження МАУ. Зразу ж після рейсу до Лондону у 1993 році започаткували рейс до Парижу та Франкфурту, ще через рік було виконано вже цілий комплекс маршрутів до відомих міст Західної Європи, таких як Брюссель, Берлін, Амстердам, Мілан, Мюнхен, Відень;

— у 1999 році авіакомпанія придбала новий літак Boeing 737-300, що був зроблений на замовлення МАУ; літак отримав імя «Мауглі», яке вибрали на загальноукраїнському конкурсі; у 2001 році саме цим літаком перевозили Папу Римського Івана Павла з міста Києва до Львова, коли він був з офіційним візитом в Україні;

— у 2008 році МАУ стала першою в Україні авіакомпанією, що почала використовувати вантажний літак за першим рейсом по маршруту Київ-Відень-Київ;

— у 2009 році МАУ придбала літак Boeing 737-800 «Next Generation», що пройшов офіційну процедуру реєстрації та став використовуватися у польотах;

— модель хабового розвитку аеропорту та авіаперевізника стала ефективною для МАУ, у результаті збільшився обсяг пасажиропотоку, де майже половину за 2014-2017 роки становили транзитні пасажирки,

— у 2018 році флот МАУ збільшився на три літаки типу Boeing 777, що визначаються сучасними салонами за трьома класами, в результаті якість пасажирських перевезень зросла, особливо для тих, хто літав бізнес-класом;

— у 2018 році авіакомпанією було перевезено 50 мільйонів пасажирів, таким пасажиром став хлопчик Міхаель. Що летів з Києва до Парижу;

— протягом 2020 року, за час корона кризи авіакомпанія в умовах економічної кризи не зупинилася, здійснювала свою діяльність згідно затвердженого статуту без фінансової підтримки від держави, експлуатаційні витрати компанії було оптимізовано за рахунок віддаленої роботи деяких категорій працівників, скорочення штату працівників на 900 осіб, хоча в результаті 2020 року компанія все ж мала збитки у сумі 60 млн. доларів, які є наслідком вірусу ковід-19;

— сьогодні МАУ – це відомий міжнародний авіаперевізник, це компанія, що розвивається, входить до складу транспортної інфраструктури та впливає на її ефективність діяльності.

Протягом 2020 року МАУ отримали збитки у сумі 4,5 млрд. доларів, хоча за 2019 рік авіакомпанія отримала 1,5 млрд. прибутку.

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Сучасні перевезення визначаються тим, що приблизно 52% від загалу пасажирських перевезень українських компаній відносять до регулярних міжнародних перевезення. Протягом 2019 року регулярні міжнародні перевезення пасажирів виконувалися десятьма українськими авіакомпаніями до 46 країн згідно із затвердженим розкладом руху. Обсяги перевезених пасажирів українськими авіакомпаніями протягом 2017-2019 років зростали таким чином: у порівнянні з 2018 р. на 4,6%, а порівняно з 2017 р. – на 21,7 % і дорівнювали 7 107,2 тис осіб. Треба наголосити, що коефіцієнт завантаження міжнародних регулярних рейсів зріс за 2018 рік близько 2,1 %, що дорівнює 80,9 %. За 2018 рік були відкриті 17 нових маршрутів вітчизняними авіакомпаніями на багатьох

існуючих маршрутах. Протягом 2019 року розвиваються мережі маршрутів, які здійснюються регулярно вітчизняними авіакомпаніями на основі 17 міжнародних авіаліній.

За 2019 рік на внутрішньому ринку регулярні пасажирські перевезення здійснювали чотири вітчизняні авіакомпанії: «МАУ», «Мотор Січ», «Роза вітрів» та «Скайап», що сприяло забезпеченню попиту на такі перевезення в оснйних обласних центрах України. На регулярні рейси за 2019 рік припадає 1 145,2 тис пасажирів, що більше на 6,9 %, ніж за 2018 р., та на 22% більше, ніж у 2017 р. Середній коефіцієнт пасажирських завантажень внутрішніх перевезень на рейсах українських авіакомпаній дорівнює 75,9 %, що більше за 79,3 % у 2018 р. та 73,5 % у 2017 р.

Обсяги перевезення вантажів та пошти зменшилися за 2019 рік на 6,6 % у порівнянні з 2018 роком та дорівнюють 92,6 тис т, перевізні роботи виконували 20 вітчизняних авіакомпаній, для порівняння за 2018 р. їх виконували 22 авіакомпанії (рис. 2.1).

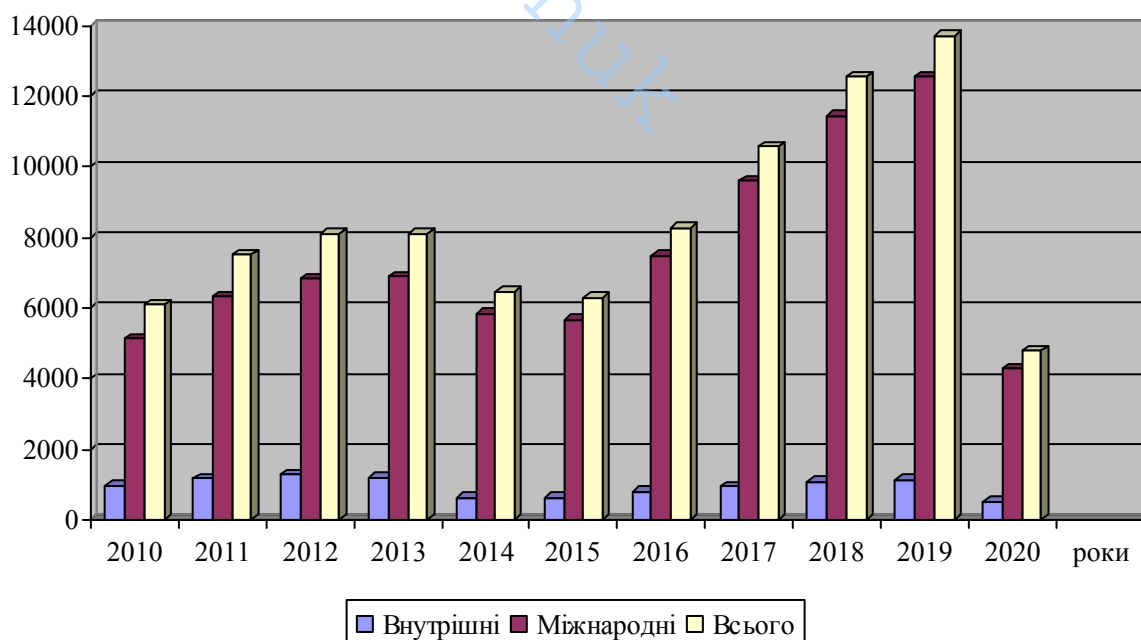


Рис. 2.1. Динаміка обсягів перевезень пасажирів авіаційним транспортом України, тис осіб

Джерело: складено за [87]

Лідерами з перевезення вантажів та пошти за 2019 рік стали: АТП «ДП «Антонов», авіакомпанії «МАУ», «ЗетАвіа», «Максімум Ейрлайнс» та «Южмашавіа», якими виконано 85 % від загального обсягу перевезень. Більша частка вантажоперевезень припадає на чартерні рейси в інші країни з виконання гуманітарних та миротворчих програм ООН та реалізація інших контрактів та угод.

Обсяги перевезення скорочуються внаслідок глобальної економічної кризи через геополітичну політику та проведенням ООС на Сході країни. Тому з метою збільшення обсягів перевезення необхідним є розв'язання наступних проблем: ліквідація ситуації на сході в Україні, відновлення повітряного простору над Російською Фелерацією, інноваційно-інвестиційний розвиток техніко-технологічно застарілих українських аеропортів, підвищення продуктивності й ефективності аеропортової техніки.

19 аеропортів та аеродромів України за 2019 рік обслуговували комерційні рейси вітчизняних та іноземних авіакомпаній. За аналізований період було відправлено та прибуло 201,2 тис. повітряних суден, за 2018 рік – 182,8 тис, за 2017 рік – 159,9 тис. За цей же період пасажиропотоки також зростають у порівнянні з 2018 роком на 18,4 % і дорівнюють 24 334,5 тис осіб. Перевезення пошти за 2019 р. також зростають на 6,7 % і дорівнюють 60,2 тис т, за 2018 рік – 56,4 тис т. (рис. 2.2).

Основні пасажиропотоки та вантажопотоки виконувалися на 98 % в таких семи аеропортах України: «Бориспіль», «Львів», «Київ (Жуляни)», «Запоріжжя», «Одеса», «Харків» та «Дніпро» (рис. 2.3).

У підсумку за 2019 рік зросли обсяги обслуговуваних пасажирів в аеропортах України за 2018 рік таким чином: «Бориспіль» – на 21,1 %, «Одеса» – на 17,1 %, «Харків» – на 39,4%, «Львів» – на 38,8 %, «Дніпро» – на 13,2%, та «Запоріжжя» – на 8,4 %; в аеропорту «Київ (Жуляни)» протягом 2018 року відбулося зменшення пасажиропотоку на 6,9 %.

Стан авіаційної галузі України не відповідає сучасному розвитку у економічно розвинутих країнах. Накопичувалися проблеми починаючи з незалежності країни та складної військово-політичної ситуації протягом останніх років, що характеризуються таким чином, що необхідно підвищити ефективність топ-менеджменту, залучення досвідчених працівників; постійний пошук стратегічних інвесторів тощо.

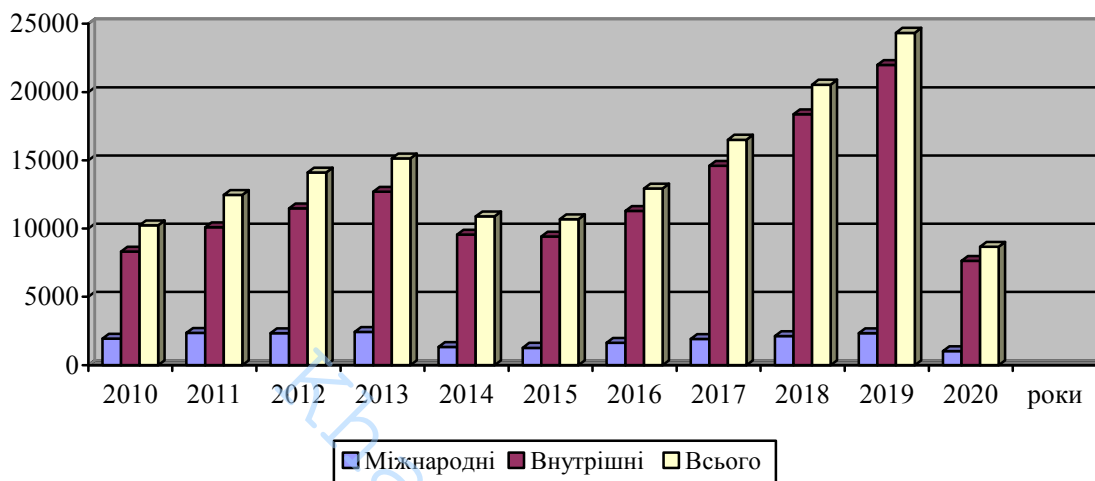


Рис. 2.2. Динаміка пасажиропотоків через аеропорти України, тис осіб

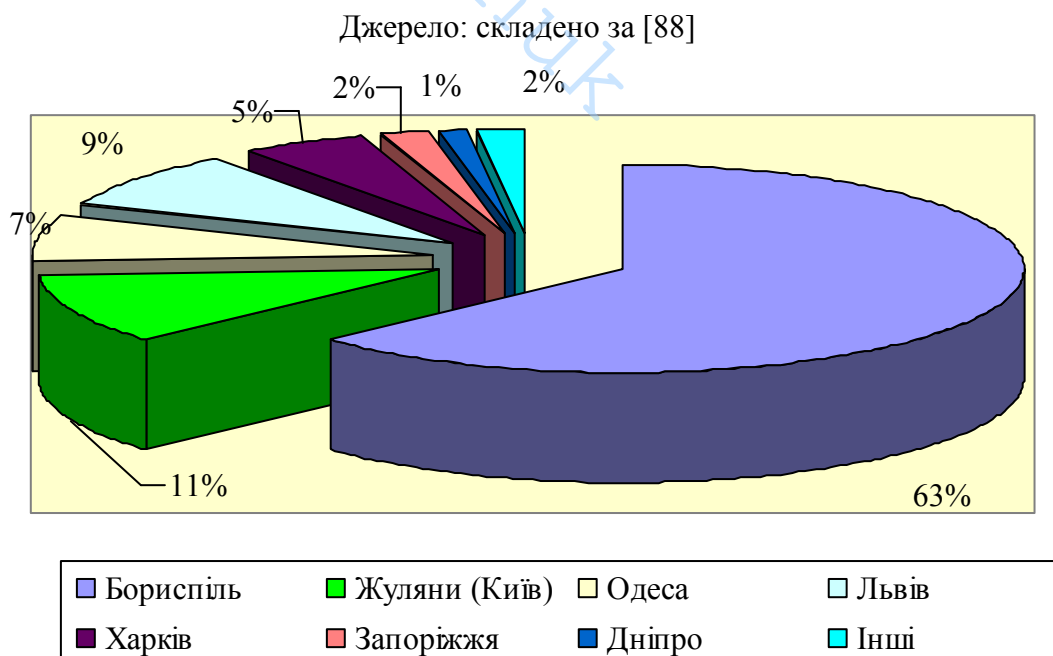


Рис. 2.3. Частка провідних аеропортів у загальних обсягах перевезень через аеропорти України

Джерело: складено за [88]

Крім того існує головна проблема авіаційної галузі це застарілість парку повітряних суден (ПС), рівень якості технічного обслуговування не відповідає стандартам сучасної авіації. Показником цього є проаналізований згідно Реєстра цивільних повітряних суден України парк літаків лідерів першої п'ятірки авіаперевізників за 2019 рік:

— авіакомпанія «МАУ» використовує 45 ПС: найстаріше судно виготовлено у 1991 році, найновішого судно виготовлене у 2018 році; середній вік пасажирських суден становить 13 років;

— авіакомпанія «Роза вітрів» використовує 15 ПС: виготовлення найстарішого судна – 1998 р., найновішого – 2007 р.; середній вік ПС – 18 років;

— авіакомпанія «Скайап» використовує 10 ПС: виготовлення найстарішого судна – 1999 р., найновішого – 2013 р.; середній вік ПС – 12 років;

— авіакомпанія «Азур Ейр Україна» використовує 6 ПС: виготовлення найстарішого судна – 1991 р., найновішого – 2003 р.; середній вік ПС – 22 роки;

— авіакомпанія «Буковина» використовує 2 ПС – 1989 рік та 1990 рік виготовлення; середній вік ПС – понад 30 років [72].

Національної транспортної стратегії Drive Ukraine 2030 була схвалена у 2018 році Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 430-р, в якій сказано, що передбачається розвиток 50 працюючих аеропортів; середній час дороги до аеропорту з будь-якої точки України буде становити – 1 годину; планується та прогнозується в ближньому майбутньому 350 маршрутів з усіх аеропортів країни; планується, що 50 % всього населення буде використовувати авіатранспортом; передбачається розвиток регіональних аеропортів та пасажиропотік яких складе 98 % від загалу, зараз 98 % припадає на сім аеропортів; від 50% – частка low-cost-сегменту в авіаперевезеннях; розробка нових маршрутів за географією польотів [72].

Держава за рахунок власних сил не може вирішити всі проблеми, оскільки необхідно впроваджувати інноваційні процеси за рахунок інвестицій. Значення сучасних аеропортів у розвинутих економічно країнах дуже змінюється, оскільки це є центром комунікації, комерційних та розважальних заходів, прикладом є аеро-сіті, аеротрополіси тощо [72].

Щодо України, то це є тільки перспективою, оскільки проблемою є ефективне використання інноваційних технологій транспортно-логістичної інфраструктури, тобто це інтелектуальна мобільність, засоби забезпечення якості міжнародним стандартам щодо обслуговування пасажирів та вантажної клієнтури, все це сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку авіаційних перевезень і наземного обслуговування. Таким чином, основними заходами розвитку інвестиційної привабливості є якість аеропортової інфраструктури (рис. 2.4), підвищення продуктивності за рахунок застосування інформаційних технологій та інновацій [20, 34].

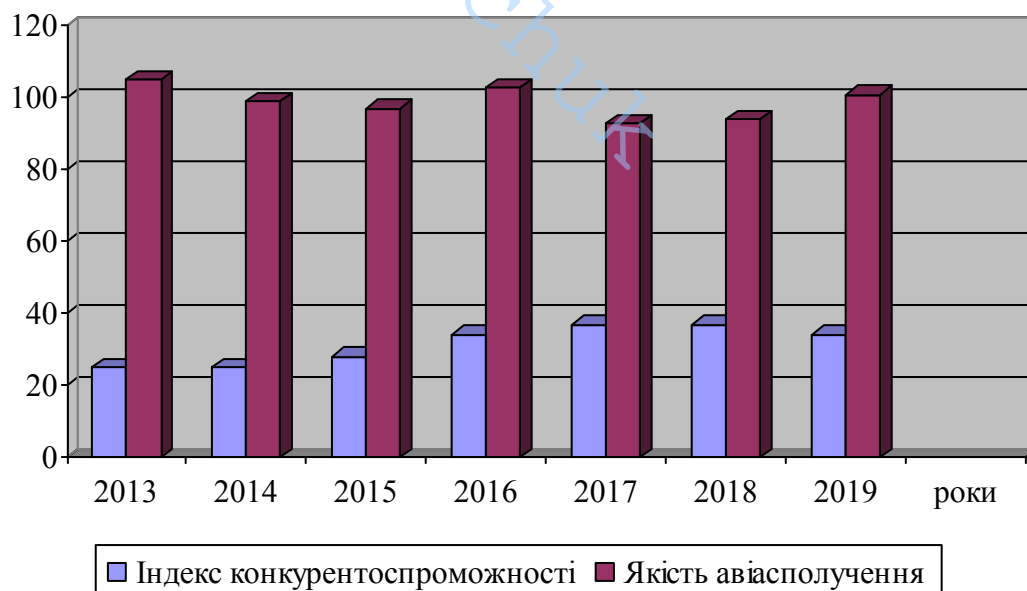


Рис. 2.4. Рейтинг конкурентоспроможності, 2013–2019 рр.

(за даними The Global Competitiveness Report серед 141 країни в 2019 р.) [72]

З 2018 року обсяги міжнародних рейсів збільшуються, маршрути польотів здійснюються в Торонто, Делі, Копенгаген з Києва. МАУ починають перевезення за маршрутом Київ-Вінниця.

Протягом 2019 року починають здійснюватися нові маршрути до Ізміра з Києва та до Бургаса з Херсона.

Протягом періоду квітень–червень 2019 року МАУ зменшили обсяги перевезення Києва до Женеви, Мінська, Баку, Риги, Запоріжжя, Херсону, Івано-Франківська, Амману та Анкари, причиною була невчасне надходження літаків Boeing 737 MAX.

Протягом 2019 року МАУ отримали два нових літаків Embraer-195. На сьогодні не вирішена проблема щодо того, чи будуть МАУ здійснювати перевезення літаками Boeing 737 MAX. За перше півріччя 2019 року авіакомпанія поповнила свій флот двома літаками Embraer-195.

42 літаки різних типів авіакомпанія має на кінець 2019 року, тобто сюди також входять 28 Boeing 737 NG при середньому віковому терміні 11,6 років.

Таким чином, кількість перевезених пасажирів за весь період існування зростають, на відміну від темпів оновлення літаків.

Багато заходів здійснюється компанією з метою розвитку тих маршрутів, що є прибутковими, особливо це стосується коротких відстаней поїздки.

Таким чином, МА «Бориспіль» для МАУ є основним вузлом, який використовується як хаб, оскільки за аналізом Державіаслужби майже кожен другий пасажир, який скористувався авіатранспортом, це був пасажир МАУ, причому транзитним пасажиром.

Тобто, сьогодні МАУ – це найбільший вітчизняний авіаперевізник на території України, тому цю авіакомпанію можна назвати компанією фінансовим донором, оскільки за допомогою МАУ розвиваються інші аеропорти в Україні, прикладом є Херсон, Вінниця, Івано-Франківськ, харків тощо. Діяльність Украероруху в області становлення тарифів регулюється Міністерством Інфраструктури України, яке призвело до таких результатів, що

сума доходів за аеронавігаційне обслуговування значно перевищують витрати на ці послуги.

МАУ здійснюють планування роботи не тільки довгостроковий період, але й на короткостроковий, особливо це стосується перевезення пасажирів на регулярні рейси.

Виконаємо аналіз підсумків діяльності авіаційної галузі України за 2018-2020 роки за даними Державіаслужби України.

З табл. 2.1-2.2 видно, що тенденція загальна по відношенню до обсягів роботи скорочується як у міжнародному сполученні, так і взагалі. Темпи скорочення кількості перевезень у міжнародному сполученні дещо більші, ніж перевезено всього на 0,8 % менше; на регулярних рейсах скорочення ідентичне для загальних перевезень і для міжнародних.

Таблиця 2.1

Підсумки діяльності авіаційної галузі України [87]

Показники	Одиниці виміру	Всього			у т.ч. міжнародні		
		2018р.	2019р.	2020р.	2018р.	2019р.	2020р.
Діяльність авіакомпаній							
Перевезено пасажирів	тис.чол.	12533,4	13705,7	4797,5	11450,5	12547,1	4287,7
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	7867,5	8267,8	1788,1	6796,1	7122,6	1284,6
Виконані пасажиро-кілометри	млрд.пас.км	25,9	30,2	10,1	25,4	29,7	9,8
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	15,6	17,5	3,1	15,1	17,0	2,9
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	99,1	92,6	88,3	98,8	92,0	88,0
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	21,1	19,6	5,7	20,8	19,4	5,6
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млн.ткм	339,7	295,6	316,2	339,6	295,2	316,1

На кінець 2019 року пасажирські перевезення виконують 14 вітчизняних авіаційних перевезень. Серед авіакомпаній найбільше за обсягами здійснюють перевезення такі компанії, як «МАУ», «Роза вітрів», «Скайап», «Азур Ейр Україна», частка яких на галузевому вітчизняному ринку складає близько 98 % від загалу.

З табл. 2.1 видно, що перевезення пасажирів скорочується, в тому числі на регулярних лініях, зменшується перевезення вантажів та пошти, обсяги комерційних рейсів також зменшуються.

Таблиця 2.2

Підсумки діяльності авіаційної галузі України [87]

Показники	Одиниці виміру	Всього			у т.ч. міжнародні		
		2019р.	2020р.	%, 20/19	2019р.	2020р.	%, 20/19
Діяльність авіакомпаній							
Перевезено пасажирів	тис.чол.	13705,7	4797,5	35,0	12547,1	4287,7	34,2
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	8267,8	1788,1	21,6	7122,6	1284,6	18,0
Виконані пасажиро-кілометри	млрд.пас.км	30,2	10,1	33,5	29,7	9,8	33,0
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	17,5	3,1	17,7	17,0	2,9	17,1
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	92,6	88,3	95,4	92,0	88,0	95,7
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	19,6	5,7	29,1	19,4	5,6	28,9
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млн.ткм	295,6	316,2	107,0	295,2	316,1	107,1
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	93,0	18,4	19,8	92,9	18,4	19,8
Виконано комерційних рейсів	тисяч	103,3	45,3	43,9	86,7	35,3	40,7
в т.ч. регулярних	-,-	66,6	20,4	30,6	51,7	11,8	22,8

Динаміка основних показників роботи компанії протягом 2018-2020 років представлено у табл. 2.3-2.4.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників роботи компанії, тис. грн. [93]

Стаття	Роки			Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	27393887	27178210	7410139	99,2	27,3
Собівартість реалізованої продукції	27044838	24108342	7757173	89,1	32,2
Валовий прибуток	349049	3069868	(347034)	8 разів	-
Інші операційні доходи	179717	316158	324521	175,9	102,6
Адміністративні витрати	293133	310935	240592	106,1	77,3
Витрати на збут	2682846	2338347	862410	87,2	36,9
Інші операційні витрати	313067	309754	799091	98,9	2,6 разів
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток збиток	(2760280)	426990	(1924606)	-	-
Інші доходи	155119	2256204	475984	14,5 разів	21,1
Фінансові витрати	176081	1073339	2267387	6 разів	2 рази
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток збиток	(2700077)	1648850	(4518316)	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток збиток	(2700077)	1648850	(4518316)		

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників роботи компанії, тис. грн. [93]

Стаття	Роки			Відхилення, +, -	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	27393887	27178210	7410139	-215677	-19768071
Собівартість реалізованої продукції	27044838	24108342	7757173	-2936496	-16351169
Валовий прибуток	349049	3069868	(347034)	2720819	-3416902
Інші операційні доходи	179717	316158	324521	136441	8363
Адміністративні витрати	293133	310935	240592	17802	-70343
Витрати на збут	2682846	2338347	862410	-344499	-1475937
Інші операційні витрати	313067	309754	799091	-3313	489337
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток збиток	(2760280)	426990	(1924606)	3187270	-2351596
Інші доходи	155119	2256204	475984	2101085	-1780220
Фінансові витрати	176081	1073339	2267387	897258	1194048
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток збиток	(2700077)	1648850	(4518316)	-4348927	-6167166
Чистий фінансовий результат: прибуток	(2700077)	1648850	(4518316)	-4348927	-6167166

З табл. 2.2 видно, що скорочуються наступні вимірники:

- перевезення пасажирів – на 65,0%;
- виконані пасажиро-кілометри – на 78,4%;
- виконано комерційних рейсів – на 56,1%;
- перевезено вантажів та пошти – на 4,6%;
- виконані тонно-кілометри – зросли на 7 %.

26 авіаційних компаній протягом 2020 року виконували пасажирські та вантажні перевезення, у підрахунку за 2019 рік кількість їх складала 29 авіакомпаній; за 2020 рік здійснено 45,3 тис. комерційних рейсів, протягом 2019 року -103,3 тисяч рейсів.

Висновки за даними табл. 2.3 наступні: прибуток від операційної діяльності на кінець 2020 року негативний, причинами стала набагато більша величина собівартості реалізованої продукції, ніж значення чистого доходу від реалізації продукції, зокрема:

- чистий дохід від реалізації продукції скорочується на 0,8 % та 72,7 %;
- собівартість реалізованої продукції скорочується на 10,9 % та 67,8 %;
- валовий прибуток зростає у 8 разів та за 2020 рік є збиток у сумі 347034 тис. грн.;
- інші операційні доходи зростають на 75,9 % та 2,6 %;
- фінансовий результат від операційної діяльності за 2019 рік позитивний, за 2018 та 2020 роки негативний;
- фінансовий результат до оподаткування: скорочується на 4348927 тис. грн., потім скорочується на 6167166 тис. грн.;
- чистий дохід від реалізації продукції скорочується на 215677 тис. грн. та 19768071 тис. грн.;
- собівартість реалізованої продукції скорочується на 2936496 тис. грн. та 16351169 тис. грн.;
- валовий прибуток збільшується на 2720819 тис. грн. та скорочується на 3416902 тис. грн.;

- інші операційні доходи зростають на 136441 тис. грн. та 8363 тис. грн.;
- фінансовий результат від операційної діяльності: зростає на 3187270 тис. грн. , потім має від'ємне значення;
- фінансовий результат до оподаткування: позитивний тільки у 2019 році;
- чистий фінансовий результат: прибуток наявний тільки у 2019 році.

Операційні витрати підприємства групуються відповідно до їхнього економічного змісту за такими елементами:

Операційні витрати суб'єктів господарювання складаються із таких експлуатаційних елементів: витрати на матеріали, витрати на заробітку плату; відрахування на соціальні заходи; амортизаційні відрахування, інші витрати.

В роботі необхідно визначити структуру операційних витрат за елементами МАУ протягом 2018-2020 років, що ми зробимо у табл. 2.5 та рис. 2.5-2.6.

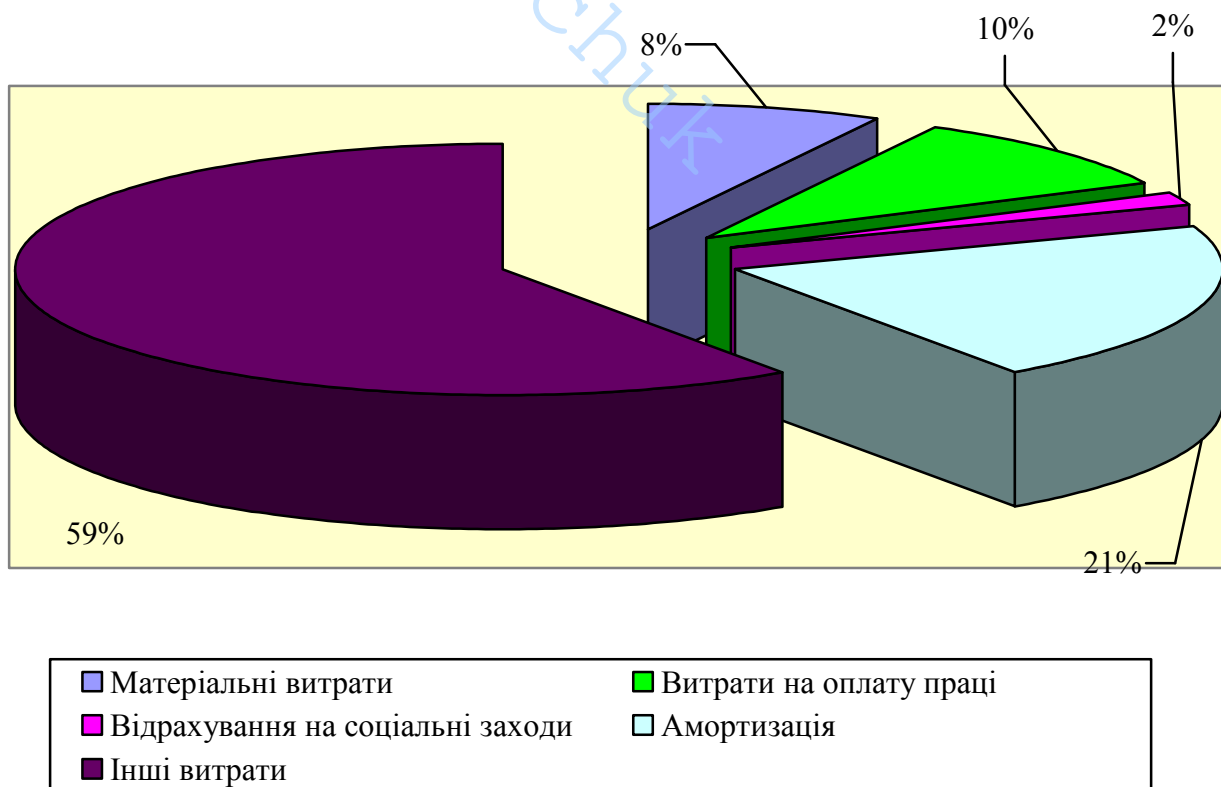


Рис. 2.5. Кругова діаграма структури операційних витрат за 2020 р. [93]

Таблиця 2.5

Темпи зміни операційних витрат МАУ, тис. грн. [93]

Елементи операційних витрат	Роки			Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Матеріальні затрати	4710764	3989026	755228	84,7	18,9
Витрати на оплату праці	2138986	1962849	962741	91,8	49,0
Відрахування на соціальні заходи	244270	236012	149470	96,6	63,3
Амортизація	173434	2589098	2034358	14 разів	78,5
Інші операційні витрати	23053180	18284005	5755038	79,3	31,5
Разом	30320180	27060990	9656835	89,3	34,4

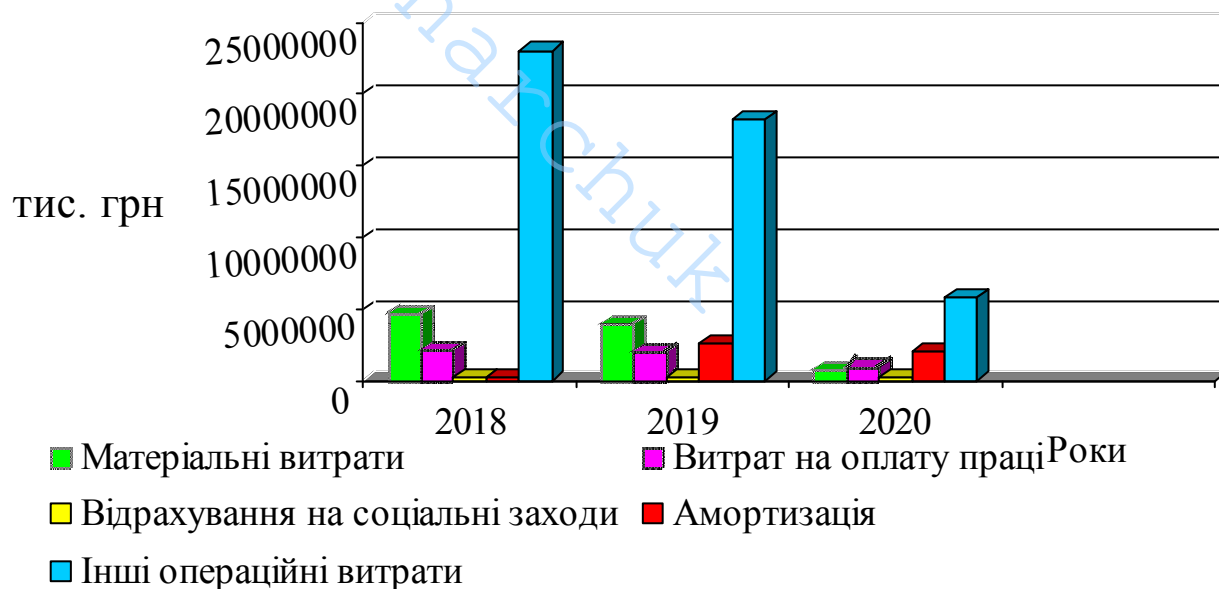


Рис. 2.6. Діаграма структури операційних витрат за 2020 р. [93]

Структуру експлуатаційних витрати представлено у табл. 2.6.

З табл. 2.4 можна зробити про те, що є деякі елементи експлуатаційних витрат ті що зростають і в основному ті, що скорочуються:

- матеріальні затрати скорочуються – відповідно на 15,3 % та 81,1 %;
- витрати на оплату праці – відповідно скорочуються на 8,2 % та 51 %;

— відрахування на соціальні заходи – скорочуються на 3,4 % та зростають на 36,6 %;

— амортизаційні витрати – зростають у 14 разів та скорочуються на 21,5 %;

— інші операційні витрати – скорочуються відповідно на 20,7 % та 68,5 %;

Таблиця 2.6

Частка операційних витрат МАУ, тис. грн. [93]

Елементи операційних витрат	Роки			Частка,		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Матеріальні затрати	4710764	3989026	755228	15,5	14,7	7,8
Витрати на оплату праці	2138986	1962849	962741	7,1	7,3	10,0
Відрахування на соціальні заходи	244270	236012	149470	0,8	0,9	1,6
Амортизація	173434	2589098	2034358	0,6	9,6	21,0
Інші операційні витрати	23053180	18284005	5755038	76,0	67,5	59,6
Разом	30320180	27060990	9656835	100	100	100

— загалом витрати – скорочуються відповідно на 10,7 % та 65,6 %.

Частка операційних витрат за 2020 рік наступна: матеріальні затрати – 18,9 %; витрати на оплату праці – 49 %; відрахування на соціальні заходи – 63,3 %; амортизаційні відрахування – 78,5 %; інші операційні витрати – 31,5 %.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку

Галузевий ринок, який склався на ринку авіаційних перевезень сьогодні можна охарактеризувати як ринок жорсткої конкуренції.

Причому доцільно відмітити, що конкурентна боротьба загострюється за потенційних клієнтів, оскільки конкурентоспроможні компанії починають реалізувати пасажирські перевезення за новими маршрутами.

На ринку авіаперевезень в Україні виконують пасажирські перевезення крім вітчизняних компаній ще й іноземні, які сприяють загостренню конкуренції. Враховуючи складену ситуацію пасажирам досить складно обрати якогось перевізника: чи це буде вітчизняний чи іноземний.

2020 року найбільше польотів в українському небі здійснила турецька авіаційна компанія Turkish Airlines, виконані перевезення становлять 14623 рейсів, тобто 10,3 % від загальної кількості усіх пасажирських рейсів.

На ТОП-10 авіакомпаній минулого року припало 60,5% перельотів над Україною. До статистики увійшли як рейси з посадкою чи вильотом в аеропортах країни, так і транзитний рух між третіми країнами.

Вітчизняна авіаційна компанія МАУ займає друге місце за кількістю перевезених пасажирів за 2020 рік – 14406 рейсів.

Білоруська авіаційна компанія знаходиться на третьому місці за кількістю перевезених пасажирів – 10644 рейсів протягом 2020 року.

Угорський лоу-кост Wizz Air здійснив 9151 переліт і посів четверте місце.

Вітчизняна авіакомпанія «Роза Вітрів» посіла п'яте місце із кількістю перевезених пасажирів – 8 511 рейсів.

ТОП-10 авіакомпаній протягом 2020 року, що виконували пасажирські перевезення розташувалися наступним чином (рис. 2.7):

1. Turkish Airlines - 14 623 перельотів, що становить 10,3 %.
2. МАУ - 14 406 перельотів, що становить 10,1 %
3. Белавіа - 10 644 перельотів, що становить 7,5 %.
4. Wizz Air Hungary - 9151 переліт, що становить 6,4 %.
5. Роза Вітрів - 8 511 перельотів, що становить 6 %.
6. SkyUp - 8 434 перельотів, що становить 5,9 %.
7. LOT - 6 260 перельотів, що становить 4,4 %.
8. Ryanair - 5 965 перельотів, що становить 4,2 %.

9. Azur Air Ukraine - 4 663 перельотів, що становить 3,3 %.

10. Pegasus Airlines - 3 446 перельотів, що становить 2,4 %.

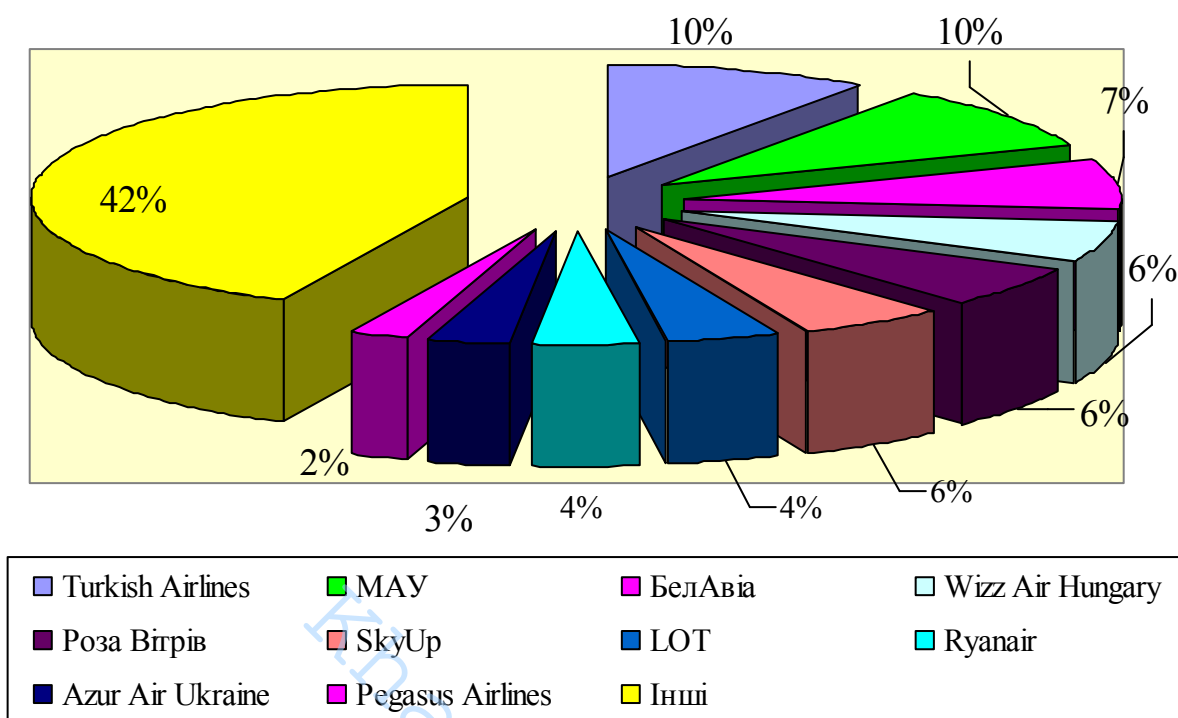


Рис. 2.7. Кругова діаграма структури перевезень за 2020 р. [93]

Загалом диспетчери Украероруху супроводжували 142047 рейсів у 2020 році, що на 57,6 % менше за показник 2019 року.

Українські авіакомпанії здійснили 49 733 перельоти (-54,7%), іноземні авіаперевізники виконали 92 314 рейсів (-59,1%).

Проведемо оцінку конкурентоспроможності топ-10 перевізників за 2020 рік за такими факторами конкурентоспроможності (табл. 2.7): яке положення авіакомпанія займає на ринку авіаційних перевезень; які фінансові результати від діяльності авіакомпанії; яким чином виконуються надані послуги для пасажирів; яким чином реалізується функції організації та якість менеджменту; інноваційні реалізовані напрями роботи.

Розглянемо окремо кожен напрям, за яким здійснюватиметься ранжування авіакомпаній на вітчизняному ринку авіаперевезень в небі України. Фактор оложення на ринку авіаційної компанії показує ту частку на галузевому

ринку означає, яку займає авіаціна фірма, яким чином змінюється інфраструктура компанії, які способи та методи використовує фірма для зайняття більшої частки на ринку.

Таблиця 2.7

Матриця оцінки конкурентоспроможності топ-10 авіапідприємств на ринку

Чинники конкурентоспроможності ^а	Параметрична оцінка конкурентів ^а / одинична підприємств ^а										Ранг-фактор ^а	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємств-конкурентів ^а									
	1 ^а	2 ^а	3 ^а	4 ^а	5 ^а	6 ^а	7 ^а	8 ^а	9 ^а	10 ^а		1 ^а	2 ^а	3 ^а	4 ^а	5 ^а	6 ^а	7 ^а	8 ^а	9 ^а	10 ^а
Положення на ринку ^а	3,7 ^а	3,6 ^а	3,6 ^а	4,0 ^а	4,3 ^а	3,8 ^а	3,7 ^а	3,6 ^а	4,7 ^а	3,5 ^а	0,08 ^а	0,296 ^а	0,288 ^а	0,288 ^а	0,320 ^а	0,344 ^а	0,304 ^а	0,296 ^а	0,288 ^а	0,376 ^а	0,28 ^а
Фінанси ^а	3,2 ^а	3,1 ^а	3,0 ^а	3,8 ^а	3,5 ^а	3,7 ^а	3,6 ^а	3,5 ^а	4,0 ^а	3,0 ^а	0,27 ^а	0,864 ^а	0,837 ^а	0,81 ^а	1,026 ^а	0,945 ^а	0,999 ^а	0,972 ^а	0,945 ^а	1,08 ^а	0,810 ^а
Виробництво ^а	3,4 ^а	3,1 ^а	3,0 ^а	4,0 ^а	3,9 ^а	3,5 ^а	3,4 ^а	3,3 ^а	4,0 ^а	3,0 ^а	0,30 ^а	1,02 ^а	0,93 ^а	0,9 ^а	1,2 ^а	1,17 ^а	1,05 ^а	1,02 ^а	0,99 ^а	1,2 ^а	0,9 ^а
Організація і менеджмент ^а	3,1 ^а	2,9 ^а	3,1 ^а	3,4 ^а	3,7 ^а	3,6 ^а	3,4 ^а	3,3 ^а	4,0 ^а	2,8 ^а	0,30 ^а	0,93 ^а	0,87 ^а	0,93 ^а	1,02 ^а	1,11 ^а	1,08 ^а	1,02 ^а	0,99 ^а	1,2 ^а	0,84 ^а
Інновації ^а	3,2 ^а	3,1 ^а	3,2 ^а	3,7 ^а	4,1 ^а	3,8 ^а	3,6 ^а	3,5 ^а	4,1 ^а	3,0 ^а	0,05 ^а	0,16 ^а	0,155 ^а	0,16 ^а	0,185 ^а	0,205 ^а	0,19 ^а	0,18 ^а	0,175 ^а	0,205 ^а	0,15 ^а
Сумарна оцінка ^а	X ^а										1,00 ^а	3,27 ^а	3,08 ^а	3,088 ^а	3,751 ^а	3,774 ^а	3,623 ^а	3,488 ^а	3,388 ^а	4,061 ^а	2,980 ^а
Коефіцієнт конкурентоспроможності, КС ^а	X ^а										X ^а	0,8052 ^а	0,7584 ^а	0,7604 ^а	0,9237 ^а	0,9293 ^а	0,8921 ^а	0,8589 ^а	0,8342 ^а	1,0000 ^а	0,7334 ^а

Фактор фінансів показує фінансові результати компанії протягом аналізованого періоду, які були застосовані тарифи, ціни на додаткові послуги та інше. Фактор виробництво показує чи задоволені пасажирів якістю наданих послуг, для компанії – це обсяги перевезення та інше. Фактор організація та менеджмент визначають для пасажирів – чи задовольняє їх процес надання послуги, для авіакомпанії – це рівень продуктивності праці, фахова підготовка, середньомісячну зарплату, якість роботи менеджерів різного рівня та інше. Фактор інновації визначають бажання компанії здійснювати різноманітні нововведення з боку самої компанії та для пасажирів.

При проведенні ранжування десяти учасників вибирається фірма – еталон для того, щоб виконати порівняння його з іншими авіакомпаніями. За результатами, проведеними у табл. 2.7 стала компанія турецьких авіаліній Turkish Airlines, наша вітчизняна авіакомпанія МАУ посіла друге місце.

ДП «Украерорух» за 2020 рік виконали аеронавігаційне обслуговуванням 142 тис. польотів, за 2019 рік – 335,4 тис. Згідно статистичних даних Міністерства інфраструктури України, обсяги робіт ДП «Украерорух» у кількісному вимірнику за 2020 рік, що стосуються обслуговування польотів, які виконувалися літаками та вертольотами авіакомпаній України скоротилися на 54,7 %, а послуги надані іноземними авіакомпаніями – скоротилися на 59,1%.

Протягом 2020 року у підустмковому вимірнику виконувалися також роботи по перевезенню вантажів та пошти авіаційним транспортом України, які склали 88,3 тис. т, за минулий 2019 рік – перевезено 92,6 тис. т вантажів та пошти.

Основними конкурентами серед авіаційних компаній у небі України за 2020 рік стали – МАУ; турецька компанія Turkish Airlines; білоруська компанія Belavia; угорська компанія Wizz Air Hungary; українська компанія «Роза вітрів»; українська компанія SkyUp; польська компанія LOT Polish Airlines; бюджетна авіакомпанія з Ірландії Ryanair; українська авіакомпанія Azur Air Ukraine; турецька компанія Pegasus.

Схема визначення лідера серед авіаційних перевізників зводиться до певного алгоритму дій, який має певний порядок: в першу чергу розраховуємо коефіцієнт конкурентоспроможності кожної фірми- конкурента; наступний крок – це розрахунок загальної суми всіх факторів, використовуючи найбільше значення компанії-лідера.

Коефіцієнт конкурентоспроможності авіакомпанії турецьких авіаліній Turkish Airlines становить:

$$KCi = S1/Smax = 3,774/4,061 = 0,929$$

Таким само чином розраховуємо коефіцієнти конкурентоспроможності решти авіакомпаній, що входять у топ-10 найсильніших.

З метою розрахунку рівня конкурентоспроможності доцільно використати відомий аналітичний метод та результати його представимо у табл. 2.8, де показано можливі стратегії для аналізованого підприємства.

Таблиця 2.8

Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств

Підприємство	Конкурентоспроможність	Стратегія
9	1,000	Лідер (КС=1)
5	0,9293	Ринковий послідовник (0,9 < КС < 1)
4	0,9237	
6	0,8921	
7	0,8589	
8	0,8342	
1	0,8052	
3	0,7604	
2	0,7584	
10	0,7334	

Згідно проведених результатів розрахунків можна побачити, що лідером на міжнародному ринку є авіаційна компанія турецьких авіаліній Turkish Airlines, оскільки сума п'яти факторів є найбільшою і складає 1,5552.

З метою наглядного бачення результатів розрахунків доцільно використати графічний метод. Згідно процедури використання графічного методу необхідно побудувати п'ятикутник, який маємо поділити на п'ять зон – факторів впливу: положення авіакомпанії на ринку, фінанси авіакомпанії, виробничий процес авіакомпанії, рівень виконання функцій організації та менеджмент, інноваційні впровадження. Оскільки в нас є п'ять векторів, то на кожному з них відкладаємо значення кожного фактора. Згідно загальноприйнятої методики обчислюємо площу багатокутника. На рис. 2.8 наочно зображено багатокутник конкурентоспроможності авіакомпанії МАУ.

Зводимо результати розрахунків у табл. 2.9, де вказуємо значення коефіцієнта конкурентоспроможності та значення площі п'ятикутника, за двома показниками встановлюємо місце кожного із авіаперевізників, що по суті є конкурентами. Значення у табл. 2.8 починаються від 0,5534 і закінчуються 1,5552 – це площа п'ятикутника; коефіцієнт конкурентоспроможності також лежить між 1 та 0,7334. За таблицею видно, що є підприємство – «лідер» на ринку, де значення коефіцієнта конкурентоспроможності дорівнює $КС=1$; є підприємства, що їх називають «ринковий послідовник», де показник коефіцієнта конкурентоспроможності знаходиться у межах $0,9 < КС < 1$; є підприємства «ринковий претендент», відповідно до нього коефіцієнт конкурентоспроможності знаходиться в межах $0,5 < КС < 0,9$.

У загальноприйнятій методиці є додаткові множники, які необхідно обчислити, вони будуть однаковими для кожної авіакомпанії.

α положення на ринку = R інновації $\times 360^\circ = 0,08 \times 360^\circ = 29^\circ$; $\sin 29^\circ = 0,4848$.

α фінанси = R положення на ринку $\times 360^\circ = 0,27 \times 360^\circ = 97^\circ$; $\sin 97^\circ = 0,9925$.

α виробництво = R фінанси $\times 360^\circ = 0,30 \times 360^\circ = 108^\circ$; $\sin 108^\circ = 0,9511$.

α організація і менеджмент = виробництво $\times 360^\circ = 0,30 \times 360^\circ = 108^\circ$; $\sin 108^\circ = 0,9511$.

α інновації = R організація і менеджмент $\times 306^\circ = 0,05 \times 360^\circ = 18^\circ$; $\sin 18^\circ = 0,3090$.

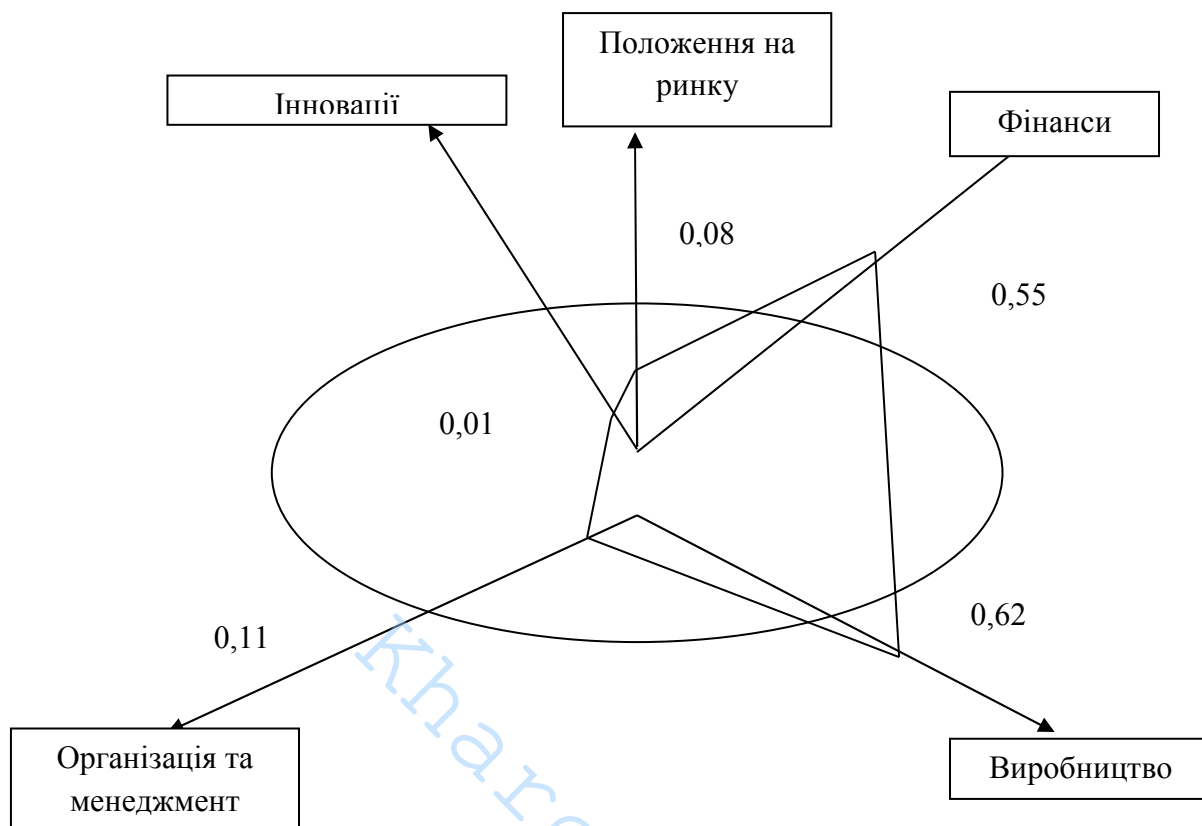


Рис. 2.8. Багатокутник конкурентоспроможності авіакомпанії МАУ (Україна) (№ 5)

Авіакомпанії розміщуємо у порядку рейтингу коефіцієнта конкурентоспроможності та відповідно до значення площі п'ятикутника. З табл. 2.9 видно, що є лідер, є послідовники за лідером та є компанії, що претенджують на галузевий ринок.

Таке ранжування пояснюється самими розрахунками, оскільки є значення від 1,5553 до 0,5534. Таким чином, є одна компанія лідер на ринку – це турецька авіакомпанія Turkish Airlines і дві компанії – це ринкові послідовники: МАУ та білоруська авіакомпанія Belavia. Суть цього ранжування зводиться до того, що для МАУ та білоруської авіакомпанії Belavia буде реалізуватися стратегія «ринкового послідовника», для решти авіакомпаній – стратегія «ринкового претендента».

Підсумкові значення розрахунків значення площі кожного п'ятикутника за кожною компанією подано в табл. 2.9.

Щодо нашої компанії, що аналізується у кваліфікаційній роблті, то авіакомпанія МАУ знаходиться на другому місці із значеннями компанія МАУ, яка має високий рівень конкурентоспроможності 0,9293, якому відповідає п'ятикутник з площею 1,3743. Згідно із прийнятою методикою значення п'ятикутників розраховано нижче.

Таблиця 2.9

Результати ранжирування підприємств за їх конкурентоспроможністю за 2020 рік

Підприємство-постачальник товару	Значення площі багатокутника конкурентоспроможності (кв. од)	Коефіцієнт ранжирування	Коефіцієнт конкурентоспроможності
1. LOT	1,0285	7	0,8052
2. Azur Air Ukraine	0,8943	9	0,7584
3. Ryanair	0,9005	8	0,7604
4. Belavia (Білорусія)	1,3642	3	0,9237
5. МАУ	1,3742	2	0,9293
6. Wizz Air Hungary	1,2399	4	0,8921
7. Роза вітрів (Україна)	1,1520	5	0,8589
8. SkyUp	1,0866	6	0,8342
9. Turkish Airlines	1,5552	1	1,000
10. Pegasus Airlines	0,5534	10	0,7334

$$S_1 = 1/2 \times 0,4848 \times 0,296 \times 0,864 + 1/2 \times 0,9925 \times 0,864 \times 1,02 + 1/2 \times 0,9511 \times 1,02 \times 0,93 + 1/2 \times 0,9511 \times 0,93 \times 0,16 + 1/2 \times 0,3090 \times 0,16 \times 0,296 = 1,0285 \text{ кв.од.}$$

$$S_2 = 1/2 \times 0,4848 \times 0,288 \times 0,837 + 1/2 \times 0,9925 \times 0,837 \times 0,93 + 1/2 \times 0,9511 \times 0,93 \times 0,87 + 1/2 \times 0,9511 \times 0,87 \times 0,155 + 1/2 \times 0,3090 \times 0,155 \times 0,288 = 0,8943 \text{ кв.од.}$$

$S_3 = 1/2 \times 0,4848 \times 0,288 \times 0,81 + 1/2 \times 0,9925 \times 0,81 \times 0,9 + 1/2 \times 0,9511 \times 0,9 \times 0,93 + 1/2 \times 0,9511 \times 0,93 \times 0,16 + 1/2 \times 0,3090 \times 0,16 \times 0,288 = 0,9005$ кв.од.

$S_4 = 1/2 \times 0,4848 \times 0,320 \times 1,026 + 1/2 \times 0,9925 \times 1,026 \times 1,2 + 1/2 \times 0,9511 \times 1,2 \times 1,02 + 1/2 \times 0,9511 \times 1,02 \times 0,185 + 1/2 \times 0,3090 \times 0,185 \times 0,320 = 1,3642$ кв.од.

У табл. 2.10 зведено результати, згідно розрахунків із визначенням стратегії за 2020 роком.

Таблиця 2.10

Стратегії конкурентоспроможності підприємств за 2020 рік

Підприємство	Конкурентоспроможність	Стратегія
9. Turkish Airlines	1,0000	Лідер (КС = 1)
5. MAU	0,9293	Ринковий послідовник (0,9 < КС < 1)
4. Belavia (Білорусія)	0,9237	
6. Wizz Air Hungary	0,8921	Ринковий претендент (0,5 < КС < 0,9)
7. Роза вітрів (Україна)	0,8589	
8. SkyUp	0,8342	
1. LOT Polish Airlines (Польща)	0,8052	
3. Ryanair	0,7604	
2. Azur Air Ukraine	0,7584	
10. Pegasus Airlines	0,7334	

$S_5 = 1/2 \times 0,4848 \times 0,344 \times 0,945 + 1/2 \times 0,9925 \times 0,945 \times 1,17 + 1/2 \times 0,9511 \times 1,17 \times 1,11 + 1/2 \times 0,9511 \times 1,11 \times 0,205 + 1/2 \times 0,3090 \times 0,205 \times 0,344 = 1,3714$ кв.од.

$S_6 = 1/2 \times 0,4848 \times 0,304 \times 0,999 + 1/2 \times 0,9925 \times 0,999 \times 1,05 + 1/2 \times 0,9511 \times 1,05 \times 1,08 + 1/2 \times 0,9511 \times 1,08 \times 0,19 + 1/2 \times 0,3090 \times 0,19 \times 0,304 = 1,2399$ кв.од.

$S_7 = 1/2 \times 0,4848 \times 0,296 \times 0,972 + 1/2 \times 0,9925 \times 0,972 \times 1,02 + 1/2 \times 0,9511 \times 1,02 \times 1,02 + 1/2 \times 0,9511 \times 1,02 \times 0,18 + 1/2 \times 0,3090 \times 0,18 \times 0,296 = 1,1520$ кв.од.

$S_8 = 1/2 \times 0,4848 \times 0,288 \times 0,945 + 1/2 \times 0,9925 \times 0,945 \times 0,99 + 1/2 \times 0,9511 \times 0,99 \times 0,99 + 1/2 \times 0,9511 \times 0,99 \times 0,175 + 1/2 \times 0,3090 \times 0,175 \times 0,288 = 1,0866$ кв.од.

$$S9 = 1/2 \times 0,4848 \times 0,376 \times 1,08 + 1/2 \times 0,9925 \times 1,08 \times 1,2 + 1/2 \times 0,9511 \times 1,2 \times 1,2 + 1/2 \times 0,9511 \times 1,2 \times 0,205 + 1/2 \times 0,3090 \times 0,205 \times 0,376 = 1,552 \text{ кв.од.}$$

$$S10 = 1/2 \times 0,4848 \times 0,28 \times 0,810 + 1/2 \times 0,9925 \times 0,810 \times 0,9 + 1/2 \times 0,9511 \times 0,9 \times 0,84 + 1/2 \times 0,9511 \times 0,84 \times 0,15 + 1/2 \times 0,3090 \times 0,15 \times 0,28 = 1,5534 \text{ кв.од.}$$

У підсумку можна зазначити, що авіакомпанія на протязі 2020 року трохи втратила своїх позицій на ринку, як це видно із розрахунків за показниками коефіцієнта конкурентоспоможності та площі конкурентоспроможності, тобто МАУ є ринковим послідовником на галузевому ринку виконання пасажирських перевезень авіаційним транспортом як небі України так і за його межами.

Висновки до другого розділу

Авіакомпанія Міжнародні Авіалінії України, тобто МАУ, дослівно з англійської Ukraine International Airlines сьогодні це одна з основних компаній, що виконує авіаційні перевезення, не тільки по території України, але й виконує міжнародні перевезення. Юридична адреса компанії зареєстрована в Україні, хаб, на якому базується авіаперевізник знаходиться в с. Гора це МА «Бориспіль». Відповідно до зареєстрованих документів авіакомпанія виконує наступні види робіт: основниц вид діяльності – це пасажирський авіаційний транспорт; інший вид діяльності – діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами, надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, діяльність туристичних агентств. Організаційно-правова форма – акціонерне товариство; форма власності – недержавна форма.

МА «Бориспіль» для МАУ є основним вузлом, який використовується як хаб, оскільки за аналізом Державіаслужби майже кожен другий пасажир, який скористувався авіатранспортом, це був пасажир МАУ, причому транзитним пасажиром.

Тобто, сьогодні МАУ – це найбільший вітчизняний авіаперевізник на території України, тому цю авіакомпанію можна назвати компанією

фінансовим донором, оскільки за допомогою МАУ розвиваються інші аеропорти в Україні, прикладом є Херсон, Вінниця, Івано-Франківськ, харків тощо. Діяльність Украероруху в області становлення тарифів регулюється Міністерством Інфраструктури України, яке призвело до таких результатів, що сума доходів за аеронавігаційне обслуговування значно перевищують витрати на ці послуги.

Українські авіакомпанії здійснили 49 733 перельоти (-54,7%), іноземні авіаперевізники виконали 92 314 рейсів (-59,1%).

Проведено оцінку конкурентоспроможності топ-10 перевізників за 2020 рік за п'яти факторами конкурентоспроможності.

Авіакомпанія МАУ за показниками коефіцієнта конкурентоспроможності та площі конкурентоспроможності, що видно з розрахунків, є ринковим послідовником на ринку авіаційних перевезень як вітчизняного так і міжнародного сегменту ринків.

26 авіаційних компаній протягом 2020 року виконували пасажирські та вантажні перевезення, у підрахунку за 2019 рік кількість їх складала 29 авіакомпаній; за 2020 рік здійснено 45,3 тис. комерційних рейсів, протягом 2019 року -103,3 тисяч рейсів.

Основними конкурентами серед авіаційних компаній у небі України за 2020 рік стали – МАУ; турецька компанія Turkish Airlines; білоруська компанія Belavia; угорська компанія Wizz Air Hungary; українська компанія «Роза вітрів»; українська компанія SkyUp; польська компанія LOT Polish Airlines; бюджетна авіакомпанія з Ірландії Ryanair; українська авіакомпанія Azur Air Ukraine; турецька компанія Pegasus.

У роботі вказуємо значення коефіцієнта конкурентоспроможності та значення площі п'ятикутника, за двома показниками встановлюємо місце кожного із авіаперевізників, що по суті є конкурентами. Значення починаються від 0.5534 і закінчуються 1,5552 – це площа п'ятикутника; коефіцієнт конкурентоспроможності також лежить між 1 та 0,7334.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Принципи забезпечення конкурентоспроможності транспортного підприємства на вітчизняному ринку

Даний розділ кваліфікаційної роботи присвячено комплексу організаційно-економічних принципів, які лежать в основі механізму управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства, який доцільно розглядати з точки зору прийняття до уваги правила логістичної шістки, до якого входять такі складові: послуги, обсяг, якість, витрати, час, місце. Всі організаційно-економічні принципи ми пропонуємо розділити на дві групи за відношенням до транспортної галузі та використання у своїй діяльності логістичних підходів при виконання основних видів діяльності.

Дві групи принципів будемо визначати наступним чином: перша група – загальні принципи, що стосуються всіх підприємств, що задіяні у економіці країни та друга група принципів – це специфічні принципи, тобто ті, що передбачають впровадження і реалізацію логістичного правила шістки, це можуть бути транспортні підприємства та ті, що в своїй діяльності використовують транспортне обслуговування.

Оскільки у кваліфікаційній роботі проводиться аналіз управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства, зокрема вітчизняний авіаперевізник – ПрАТ МАУ, то необхідно окремо виділити наступні принципи у групі загальних: принципи транспортного та сервісного обслуговування, та принципи окремо логістичні.

До складу загальновідомії принципів сервісного та транспортного обслуговування та логістики доцільно віднести такі: самоокупність, життєзабезпеченість; відкритість, соціальна орієнтація; єдність теорії та

практики; самофінансування; ефективність тощо. Групу специфічних принципів наповнюють наступні принципи, що стосуються транспортного обслуговування, оскільки реалізація євро інтеграційних підходів у всіх галузях економіки потребують розв'язання дуже важливих завдань, тих що стосуються транспорту. Для транспортних підприємств дуже визначним є те, що їхня діяльність потребує регулярного удосконалення та модернізації експлуатуючих засобів праці, збільшувати їх не тільки кількісно, але й якісно. Кожен перевізник головною метою ставить перед собою завдання – втримати свої позиції на галузевому ринку або збільшити обсяг зайнятого сегменту ринку. Тобто, доцільно звернути увагу на необхідність постійного вдосконалення існуючого техніко-технологічної бази виробництва з метою виконання додаткових операцій, що не пов'язані із перевізною діяльністю.

Відомі вітчизняні та зарубіжні науковці досліджували питання конкурентоспроможності транспортних підприємств та тих підприємств, що здійснюють транспортне обслуговування з використанням принципів логістики, це такі вчені як Анікін Б., Бережний В., Васильєв В., Зайончик Л.Г., Міротіна Л., Ревуцька Т., Подчинок І., Цветова Ю.М. та інші.

Доцільно визначити, що в наукових роботах теоретиків та практиків не повністю висвітлені питання щодо управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств, які виконують транспортні операції та здійснюють транспортне обслуговування, тобто надання додаткових послуг споживачам. Транспортні операції та, ті що пов'язані з транспортним обслуговуванням безпосередньо здійснюються транспортною компанією з використанням логістичних правил, таких як якість, ціна, сервіс, витрати, послуги, час, місце.

Таким чином, у даному розділі кваліфікаційної роботи доцільно вивчити основні принципи, що лежать в основі механізму управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства, до складу якого необхідно включити основні, тобто загальні принципи та додаткові, тобто специфічні принципи, де кожна група характеризується відповідними ознаками.

У сучасних ринкових умовах з жорсткими умовами конкуренції досить складними залишаються взаємовідносини між виробниками, тобто компаніями, що виконують перевезення, та споживачами транспортних послуг, тобто пасажирами та вантажовласниками. Для компаній, що є конкурентами на транспортному ринку велике значення у роботі приділяють обсягам перевізної роботи, якості транспортного обслуговування, використанню інноваційних підходів при виконанні основних завдань. Ринкові умови пред'являють до перевізників особливі підходи, що потребують їх розв'язання на основі узгодження інтересів між споживачами та перевізниками.

З метою забезпечення власних економічних інтересів транспортна компанія в сучасних умовах господарювання, що характеризуються складними змінами зовнішнього агресивного середовища повинні взаємодіяти із споживачами перевізних послуг. Реалізувати одночасне забезпечення економічних інтересів одночасно суб'єктів господарювання і споживачів транспортних послуг доцільно на основі комплексної системи організаційно-економічних принципів за допомогою системного підходу.

Попит на транспортні послуги багато в чому залежить від якості транспортного обслуговування, зокрема характерних його ознак. Основними параметрами, які визначають якість транспортного обслуговування та впливають на вибір споживачів того чи іншого перевізника можуть бути наступні: види перевезення, обсяг перевезення, регулярність відправлень, ціна на перевезення, можливість тимчасового зберігання вантажів тощо.

Сутність поняття принцип походить від латинського *principium* і дослівно означає початок і/або основа, тобто це сутнісна характеристика будь-якої теорії, можливо точки зору, наукової теорії, практичних робіт, яка означає характерні особливості даного явища, вчення, світогляду.

Організаційно-економічні принципи механізму управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства забезпечують споживачам транспортних послуг якість транспортного обслуговування, відповідний рівень сервісу та комфорту тощо (див. рис. 3.1).

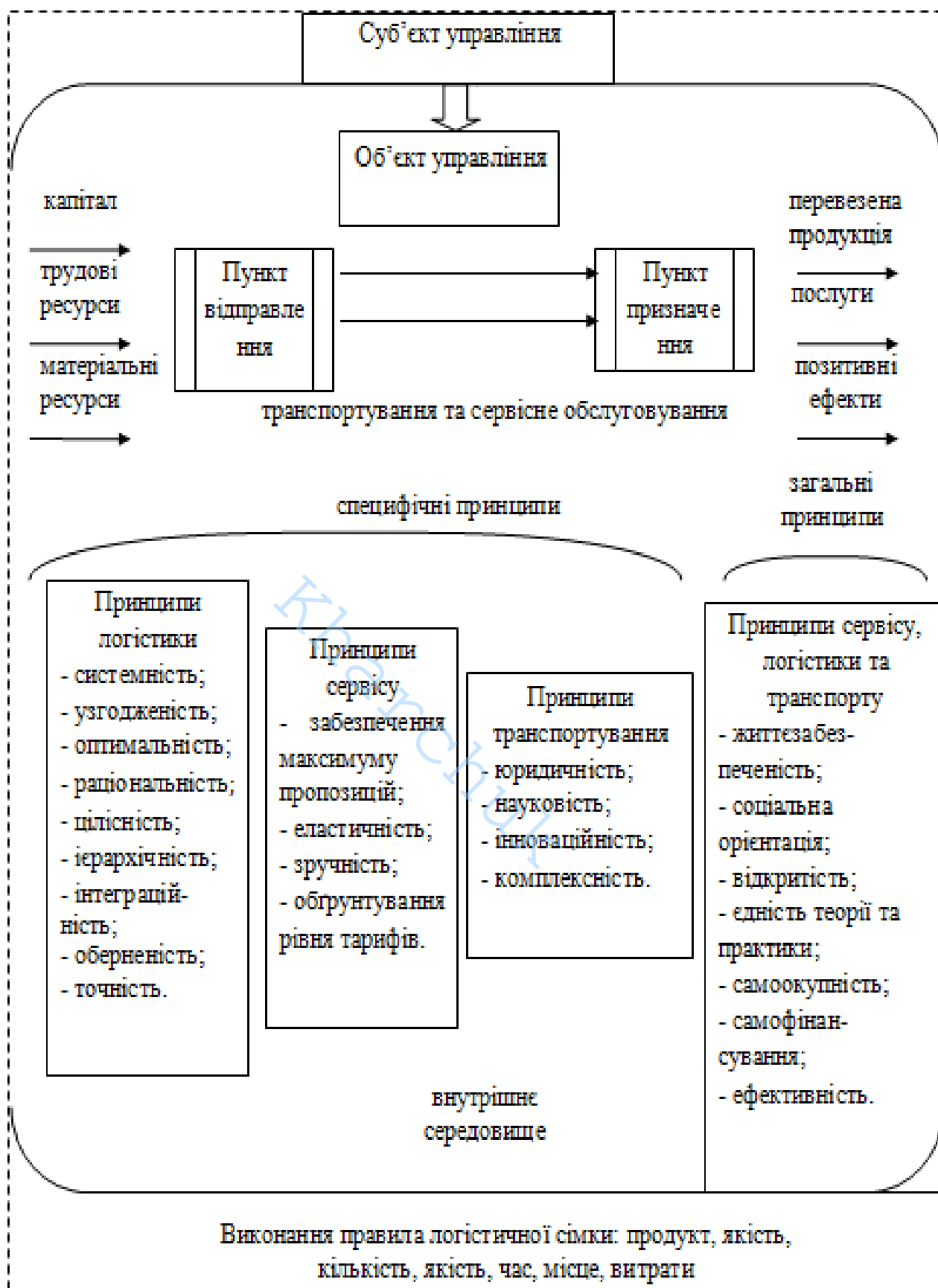


Рис. 3.1. Організаційно-економічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства [46, 78]

До основних принципів логістики відносять: наступні принципи:

— системність – транспортне обслуговування є за своєю суттю комплексним поняттям, тому елементами його є такі складові, що одночасно є частиною окремого і частиною цілого,

— оптимальність – як правило вибирають завжди із множини можливих варіантів, тому компанія перевізник обов'язково забезпечує для своїх споживачів оптимальні умови; даний принцип стосується безпосередньо і самого перевізного процесу, коли здійснюється вибір раціональних рішень, робіт тощо;

— узгодженість – даний принцип передбачає узгодженість завдань, рішень, варіантів, причому їх елементи не впливають негативним чином хоча б на одну із складових механізму;

— раціональність – значення даного принципу визначається раціональністю, яка відноситься до процесу, робіт, завдань, відповідностей тощо;

— ієрархічність – це принцип чіткого підпорядкування різних складових у складі механізму, оскільки від чіткого підпорядкування залежать основні показники роботи транспортної компанії;

— цілісність – це така ознака механізму, що не передбачає будь-яких змін без узгодження, до них відносять скорочення, заміна, модифікація, ліквідація тощо;

— інтеграційність – відповідно до даного принципу структура механізму складається з кількох складових, причому при їх взаємодії можуть виникати додаткові ефекти, властивості, які при умові їх позитивності приносять додатковий синергетичний ефект;

— оберненість – згідно за даним принципом оборотний зв'язок існує між елементами механізму, що пов'язує між собою і суб'єктів господарювання і споживачів транспортних послуг, оскільки споживачі у довгостроковій перспективі діяльності компанії значно впливають на результати роботи;

— точність – у діяльності транспортної компанії даний принцип реалізується на основі планування, прогнозування, організування тощо, тобто при виконанні цих робіт завдання конкретизуються і узгоджуються з метою врахування всіх змін внаслідок впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Транспортні підприємства поряд із перевізним процесом здійснюють і транспортне обслуговування своїх споживачів.

Сервіс є діяльністю пов'язаною із обслуговуванням, тобто це роботи з метою задоволення потреб та вимог споживачів. Транспортне обслуговування обов'язково носить сервісний характер, оскільки про рівень задоволення можна говорити тільки в тому випадку, якщо повністю забезпечені потреби споживачів. Перевізні операції транспортними компаніями не можуть бути виконані без сервісного обслуговування при здійсненні транспортних та нетранспортних послуг, тому принципами будуть наступні

— максимуму пропозицій – даний принцип означає для компанії перевізника забезпечення найбільшої кількості послуг, відповідно до вимог за згідною домовленістю та згідно затвердженого переліку;

— еластичність – принцип означає зміну попиту на послуги компанії, які можуть залежати не тільки від самого перевізника, але й від інших не прямих факторів, як економічна ситуація в світі, епідеміологічна ситуація тощо;

— зручність – даний принцип означає зручні умови здійснення послуг для споживачів і в часі, в просторі, відповідають встановленим до них вимогам тощо;

— збалансованість тарифів – вартість перевезення та ціни на додаткові послуги встановлюються адекватно до здійснених витрат і для суб'єкта господарювання є мотиватором для отримання прибутку та розвитку;

Характер транспортного обслуговування безпосередньо впливає на обсяги попиту на перевезення. Основними характеристиками, що визначають та впливають на попит є: виконувати види перевезення, виконані обсяги роботи,

регулярність перевезень, час доставки, ціна перевезення, ціни на додаткові послуги тощо.

Попит визначається локальністю, на рівень попиту впливають бажання споживачів користуватися саме цими видами транспорту, досить значно від залежить від купівельної спроможності потенційних пасажирів. Ріень пропозицій від транспортних компаній розосереджений, тому змінюється залежно від можливостей забезпечення власних потреб суб'єкта господарювання.

Виконання транспортних операцій компаніями, які притому ще й здійснюють сервісне обслуговування у своїй діяльності використовують загальноприйняті принципи для транспортного комплексу:

— юридичне забезпечення – перевізна та неперевізна діяльність виконуються та узгоджуються відповідно до законів, наказів, постанов, рекомендацій, актів тощо;

— науковість – принцип передбачає використання при здійсненні всіх видів діяльності наукового підходу щодо розвитку, функціонування, виконання тощо;

— інноваційність – передбачає суттєві зміни в управлінні компанією, впливає на основну стратегію, мету, цілі, тощо з метою забезпечення ефективності функціонування підприємства;

— конкурентоспроможність – передбачають єдність теорії та практики, наукове обґрунтування управлінських функцій, системність управління тощо;

— співставленість – означає необхідність систематично співставляти між собою результати роботи та витрати на виконання цих робіт, співставлення ціни та собівартості перевезення тощо;

— комплексність – передбачає оцінку елементів, що знаходяться на виході у транспортну систему з оцінкою тих елементів, що знаходяться на виході; причому необхідно враховувати взаємообумовлений розвиток всієї системи, необхідність вивчення факторів впливу на кінцеві результати діяльності підприємства.

Механізм управління конкурентоспроможністю транспортної компанії обумовлений такими принципами, що об'єднують в єдине ціле принципи сервісу, логістики та транспорту, головними є:

— життєзабезпеченість – суб'єкти господарювання, що здійснюють перевізну діяльність розглядаються як відкрита система, що змінюється, регулюється, відтворюється, тобто здійснює виробничо-господарську діяльність;

— соціальної орієнтації – транспортна компанія виступає як суб'єкт господарської діяльності від якого у значній мірі залежить соціальна ситуація на певній території; кожне підприємство є соціально значущим, оскільки забезпечує роботою населення;

— відкритості – даний принцип означає, що суб'єкт господарської діяльності сприймається як відкрита система, оскільки взаємодіє із постійно мінливим зовнішнім середовищем; споживачі орієнтовані на даний вид послуг, продукція користується попитом, що є позитивним для всіх елементів механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;

— єдність теорії та практики – сутність принципу зводиться до необхідності поєднання даних вимог при здійсненні управлінської діяльності, зокрема прийняття рішень;

— самофінансування – принцип передбачає покриття всіх витрат на всі види діяльності, причому отримують прибуток, що є джерелом подальшого розвитку суб'єкта господарювання;

— ефективності – це економічний принцип відповідно до якого різні види діяльності підприємства здійснюються з тією метою, щоб забезпечувати суспільство необхідними послугами та отримання прибутку;

— самоокупність – це економічний принцип відповідно до якого компанія всі свої витрати та видатки покриває за рахунок отриманих доходів надання послуг.

Механізм управління конкурентоспроможністю транспортної компанії у деякій мірі є абстракцією, адаптованою до економічних сучасних реалій.

На даний момент значна увага приділяється питання якості сервісного обслуговування пасажирів, тому діяльність підприємства тісно пов'язана з такими питаннями як якість послуг та сервіс. Якість – це сукупність властивостей послуги, які забезпечують її здатність задовольняти потреби споживачів транспортних послуг.

Помилковою є думка про те, що підвищення якості послуг значно впливає на витрати компанії. Проте, можна говорити про результати, що є зворотніми для компанії у разі не надання якісних послуг; у результаті необхідно буде збільшувати витрати на трудові ресурси та на матеріали для того, щоб ліквідувати свої проблеми. Прикладом для авіакомпаній можуть бути систематичне не виконання графіка відправлення і графіка прибуття, оскільки це вплине на кількість пасажирів та призведе до негативної суспільної думки, зокрема до нерадісної репутації про фірму на ринку.

Логістичні підходи до здійсненні перевізного процесу транспортними компаніями призведе до впровадження новітніх технологій, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, збільшенню попиту на перевезення, залученню споживачів та покращанню іміджу компанії. Логістичні підходи є необхідними, оскільки сьгоднішні економічні виклики диктують правила життя для ринку продавців і ринку покупців.

Щоб визначити раціональний рівень якості сервісного обслуговування доцільно спів ставити між собою доходи та прибутки, тим сами реалізується принцип компромісу для компанії, тобто компанія має всі шанси на раціональне співвідношення між собою тарифів та витрат для надання сервісних послуг.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності

Сьогодні ПрАТ МАУ є галузеутворюючою авіаційною компанією України, яка використовує операційну модель, відповідно до якої компанія є

мережевою та низько тарифною та здійснює вантажні і пасажирські перевезення.

Під поняттям конкурентоспроможність авіакомпаній розуміють сукупність характеристик, відповідно до яких здійснюється оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Критерії конкурентоспроможності визначаються за кількома групами критеріїв, що характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище, значення якості та значення галузевих ринків (рис. 3.2).

МАУ є лідером на галузевому ринку вітчизняних авіаперевезень та тією компанією, що постійно використовує у своїй діяльності нововведення. Слід додати, що на ринку авіаперевезень в Україні почали здійснювати свою діяльність іноземні авіакомпанії, що здійснюють низько бюджетні перевезення, причому вони набирають все більшого значення серед вітчизняних пасажирів. У таких умовах, враховуючи ситуацію на сході України, постійно зростає рівень конкуренції. Оскільки в Україні пасажирські перевезення здійснюють такі міжнародні авіакомпанії як Turkish Airlines, Белавія, Wizz Air Hungary, LOT та Ryanair, то результатом для МАУ стало на кінець 2018 року збитковість, що зросла у порівнянні з 2017 роком майже у 9 разів, причому пасажиропотік зріс на 15 % протягом цього ж часу.

Конкурентоспроможність авіаційної компанії залежить від рівня впливу на їх діяльність наступних факторів, зображених на рис. 3.3.

Сутність ринкового фактору впливає на ту частку, що займає суб'єкт господарювання на галузевому ринку авіаперевезень. З кожним роком частка МАУ у складі ринку України скорочується. Пояснити такі зміни можна тим, що у небі України з'явилися нові авіакомпанії, які відкривають нові маршрути, в яких ціни дешевші, таким чином вони сприяють тому, що конкуренція стає дуже жорсткою.

Споживчий фактор визначає рівень задоволення якістю наданих послуг авіакомпанією пасажиром, тому на основі показників перевезення можна робити висновки про тенденції на даному ринку відносно МАУ.

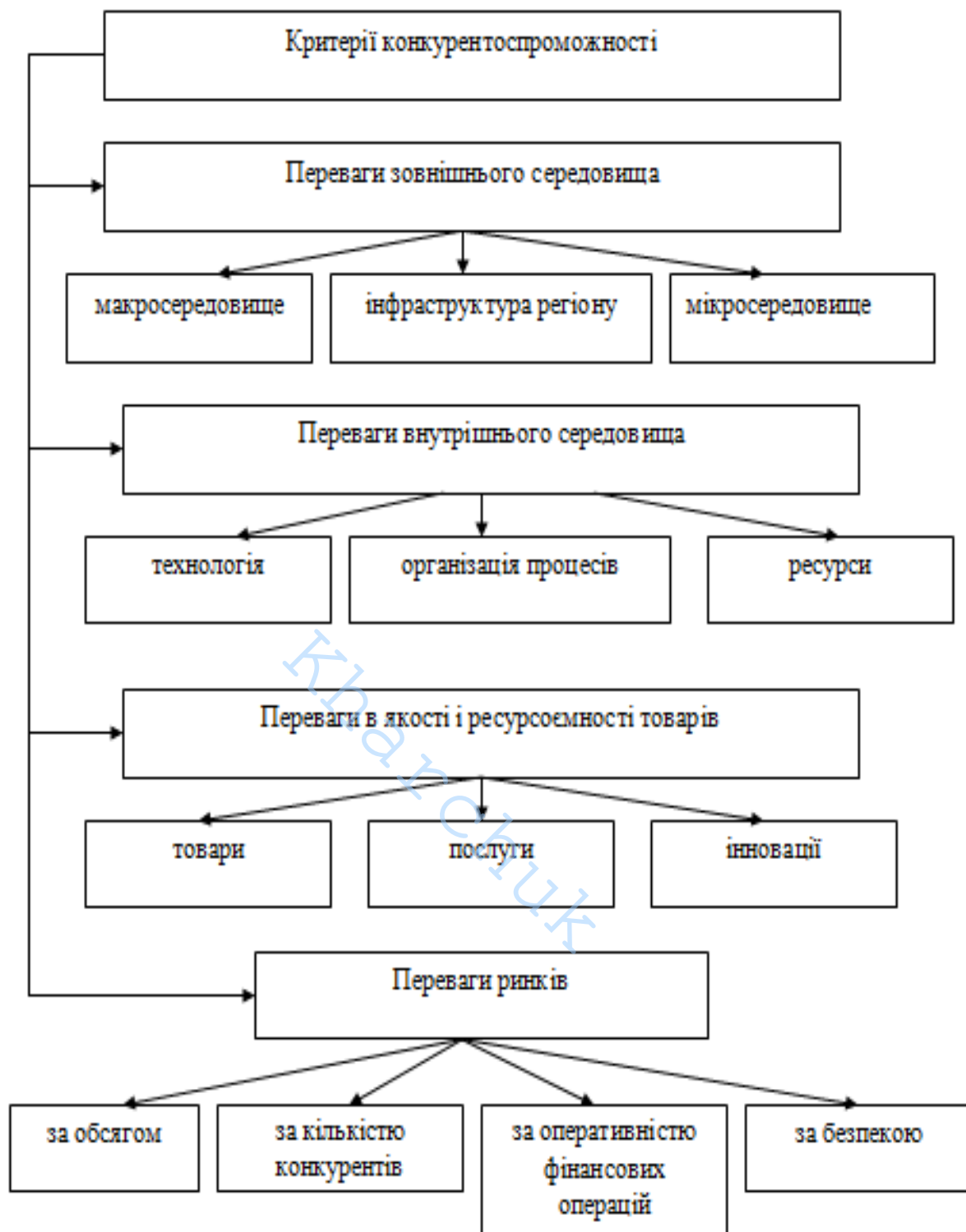


Рис. 3.2. Напрями оцінки конкурентоспроможності авіаційної компанії [89]

Економічний фактор показує фінансово-економічні результати роботи компанії, на які необхіднотзвернути увагу для забезпечення конкурентоспроможності. 2020 фінансовий рік МАУ закінчили із збитками, оскільки вплинули на їх результати такі чинники, що авіакомпанія не мала

змоги на них вплинути. Сьогодні існує три причини, що призводять авіакомпанію до недоотримання прибутку. Основні причини наступні: висока вартість аеронавігаційного обладнання, актизне мито на авіаційний гас та військовий конфлікт на сході України з Російською федерацією, що призвело до того, що МАУ повинні облітати територію Росії, тому всі ці фактори впливають на рівень цін і відповідно відбиваються на результатах роботи за кожен фінансовий рік.

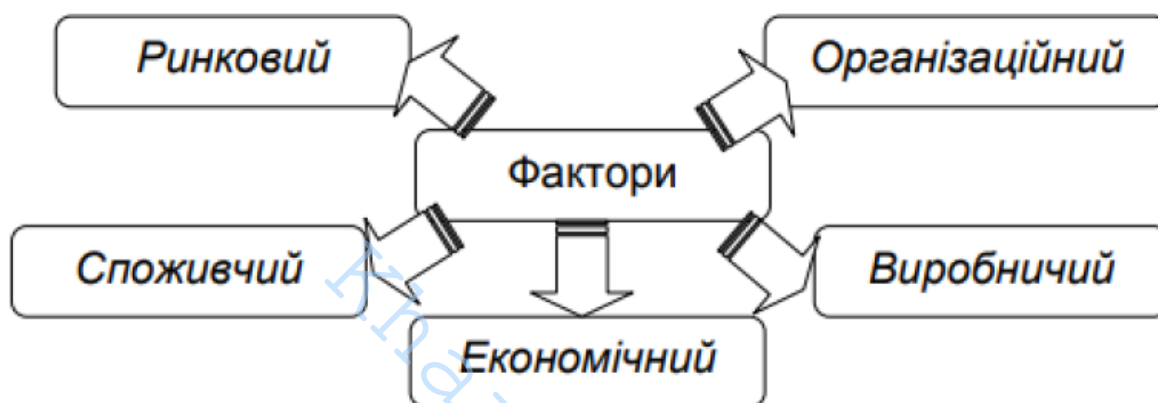


Рис. 3.3. Фактори впливу на конкурентоспроможність авіакомпанії

Виробничий фактор показує якими літаками здійснюють перевезення авіакомпанії, який їх середній вік. Протягом 2018 року майже в два рази збільшився дальномагістральний флот авіакомпанії, їх було раніше чотири, на початок 2019 року стало сім, причому ці літаки більші за ємністю за попередні.

Організаційний фактор визначає організаційну структуру підприємства, основні принципи корпоративної культури, відображає ділові зв'язки та рівень роботи представництв МАУ в інших країнах.

Таким чином, всі вищезазначені фактори та ті переваги, які має МАУ у порівнянні з іншими компаніями, необхідно використати для подальшого розвитку авіакомпанії.

Оскільки ринок авіаперевезень визначається значним рівнем конкурентної боротьби, то для забезпечення розвитку на майбутнє компанія пропонує ті ж заходи, які розроблені існуючими конкурентами у даному

сегменті на ринку пасажирських перевезень. Такими можуть бути рішення, що стосуються наступних критеріїв: вартість квитків, якість обслуговування, комфортні умови поїздки, безкоштовний додатковий багаж.

Доцільно додати, що забезпечення конкурентного середовища для авіакомпанії дозволять бути успішними на ринку. Топ-менеджмент очікує від Уряду України створення такого комерційного середовища, яке є в розвинутих європейських країнах відповідно для європейських первізників. Мають бути здійснені відповідні реформи, такі як: однакові умови діяльності для українських та для європейських авіакомпаній; скасування актизу на пальне для літаків, як це зроблено в Європі та в усьому світі; скасування ПДВ на внутрішні рейси. Якщо будуть реалізовані ці завдання, то вітчизняні авіаційні компанії будуть працювати у тих же конкурентних умовах.

МАУ – це компанія, що регулярно та систематично використовує нововведення щодо додаткових бонусів для пасажирів, що користуються регулярно послугами МАУ, також це різноманітні пропозиції з метою притягнення потенційних клієнтів для користування їх послугами.

Одним із суттєвих чинників, що здійснює вплив на рівень конкурентоспроможності авіакомпанії – це показники прибутковості фірми, причому значення його має бути не нижчим, ніж в середньому у галузевому ринку. Фактори, що впливають на рівень прибутковості є: ціни, сервіс, якість, імідж, обслуговування, бонуси, безпека, періодичність тощо.

З точки зору класиків економічної теорії, визначаються такі показники конкурентоспроможності авіаційної компанії (рис. 3.4):

— показники ефективності виробничої діяльності – це показники рівня витрат, показники ефективності використання основних засобів виробництва; показники роботи працівників підприємства;

— показники фінансового стану підприємства – це показники фінансової автономії, показники платоспроможності, абсолютна ліквідність та показники ефективності використання оборотних засобів;



Рис. 3.4. Основні критерії оцінки конкурентоспроможності авіаційної компанії

— показники ефективності організації збуту і просування товару – це показники частки на галузевому ринку, коефіцієнт зміни обсягів продажу, коефіцієнт динаміки оівня цін; коефіцієнт маркетингових комунікацій, коефіцієнт виконання персональних продаж, коефіцієнт використання PR, коефіцієнт ефективності реклами і стимулювання збуту.

Прикладом компанії, що впровадила програму лояльності для постійних пасажирів була American Airlines, яка базувалася на різних скидках на вартість квитка. Наступною авіакомпанією стала AAdvantage, що запропонувала своїм пасажирам бонуси за певну суму налітаних кілометрів.

Пізніше були вже інші компанії, що використовувати різні ефективні маркетингові ходи у вигляді бонуси для збільшення потенційних пасажирів для своєї компанії.

Кожен авіаперевізник використовує вже напрацьовані бонуси в системі лояльності для збільшення пасажиропотоків:

— після польоту даною компанією нараховується більше км, ніж їх є реально;

— якщо за даним маршрутом скорочується попит на перевезення, компанія пропонує більше км, ніж ті, що були реально налітані;

— можуть використовувати елітні квитки для елітних пасажирів;

— компанія вибирає чякий маршрут і тільки зха цим маршрутом надаються жожаткові бонуси.

Таким чином, авіакомпанія додатково залучає пасажирів до своєї компанії та відповідно має від цього теж поизитвні результати.

На галузевому авіаційному ринку крім конкурентів існують ще й партнери авіакомпаній. Партнерами для авіакомпаній можуть бути комерційні банки, туристичні агенції, готелі тощо. Бонусні накопичення пасажири можуть конвертувати у скористання пропозиціями банків, готелів, тому вони для пасажирів є досить ефективними.

МАУ у своїй діяльності використовує лояльну програму під назвою Panorama Club, яка досить популярна для українців.

Скористатися даною програмою можуть всі бажаючі за умови:

- при бронюванні поїздки на регулярний рейсах;
- коли поїздка виконується МАУ;
- коли перевізник це – партнер МАУ.

Дана програма Rapogama Club передбачає ще й інші пропозиції:

- якщо пасажир живе в готелі, що є партнером МАУ;
- якщо бронюється готель-партнер МАУ тощо.

МАУ використовує у своїй діяльності різноманітні впровадження:

- регульовані тарифи;
- різноманітна кількість послуг;
- підбір комфортного місця;
- попереднє замовлення харчування.

Стратегічний план розвитку МАУ передає реалізацію інноваційної програми, яка є основою для перспективного розвитку компанії виконуючи мережені перевезення, тривалість її реалізації 5 років. Відповідно до стратегії розвитку заплановано розширення парку літаків кількістю 91 літак, зростання пасажиропотоку до 20 мільйонів пасажирів щороку (табл. 3.1).

У програмі розвитку є напрям щодо ліквідації збиткових перевезень.

Крім того, у програмі є напрям діяльності щодо ефективності хабової моделі розвитку МА «Бориспіль» разом з МАУ, який передбачає модернізацію маршрутів, які передбачають обльот території Росії.

Протягом 2020 року кількість пасажирів зменшилася від 8 млн протягом попереднього періоду до 1,8 млн, флот літаків сьогодні налічує 35 літаків.

Протягом 2020 року кількість перельотів скоротилося на 72 %. Протягом 2020 року МАУ виконала регулярних та код-шерингових рейсів у кількості понад 17 тис. рейсів, причому у це число не входять чартерні польоти, оскільки вони були виконані ще до карантину. Доцільно додати, що на українському галузевому ринку працюють два сильних лоукостери з Європи: Ryanair та Wizz Air, які є потужними конкурентами для МАУ.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку (на прикладі міжнародних компаній)

Мета	Заходи	Результат для пасажирів	Результат для компанії
Програма лояльності			
Утримання існуючих клієнтів, заохочення нових пасажирів.	пропозиція збільшеного нарахування миль за конкретним напрямком; надання преміальних квитків за меншу кількість миль у період низького попиту;	купівля авіаквитків на рейси МАУ і авіакомпаній – партнерів; підвищення якості обслуговування на рейси МАУ; знижка на перельоти власними регулярними рейсами; додатковий багаж та ручна поклажа; реєстрація на стійці бізнес-класу; запрошення до бізнес зали; пріоритетна посадка у літак тощо.	Отримання суми додаткового прибутку
Програма управління доходами			
Більш швидкий доступ до поточних інновацій; підвищення ефективності управління доходами	Перехід на нові платформи – систему бронювання Amadeus Altea і систему управління доходами PROS Origin & Destination.	Лояльна тарифна система, широкий спектр додаткових послуг, перевезення додаткового багажу, попереднє замовлення харчування, комфортного місця в салоні	Розвитку мережевих перевезень, до 2021 року, розширити парк до 91 літака, збільшити щорічний пасажиропотік до 20 мільйонів пасажирів
Програма беззбитковості перевезень			
Ліквідація нерентабельних перевезень;	Оптимізує систему хаба в Міжнародному аеропорту «Бориспіль»	Виконання власних польотів з Києва в Європу денний час, власні рейси у країни Сходу та Азії в нічний час; збільшення кількості рейсів на окремі маршрути; Скорочення деяких маршрутів (ті, що проходять через простір Росії)	Ліквідація збитків

Слід додати, що авіаційний флот авіакомпанії Ryanair нараховує 273 літаки, авіакомпанія Wizz Air нараховує 120 літаків, тому і за кількістю пасажирських суден теж складають конкуренцію для МАУ.

Хочеться наголосити на перевагах, які мають європейські перевізники на ринку в Україні; однією з таких позитивних моментів є надання пільгових

кредитів комерційними банками, чого на відміну для українських авіакомпаній не існує.

У попередні роки в МАУ на чартерні рейси припадало 10 % від загальної суми перельотів, протягом останніх періодів це число становить 60 %, таку ж тенденцію будуть продовжувати і надалі.

Перспективні показники роботи авіакомпанії залежать від відновлення ринку. За прогнозами топ-менеджменту МАУ обсяги перевезення мають відновитися тільки в 2024 році до обсягів 2019 року, коли це було 8 млн. пасажирів.

Обсяги витрат також мають велике значення для МАУ. Операційні витрати в деякій мірі залежать безпосередньо від перевізника, є такі елементи, які компанія не може контролювати. Прикладом можуть бути витрати на паливо, що становлять приблизно 35 % у вартості квитка.

Згідно із програмою «Відкрите небо» з Європою, то заплановано, що у квітні-травні 2022 року буде свобода пересування, тому будуть відновлені перельоти до всіх столиць Європи та далеко магістральні рейси: Делі, Торонто, Нью-Йорк. Планується модель не двоххвильового хаба в МА «Бориспіль», а три хвильова модель роботи. За такою моделлю стакування суден буде заплановано в три хвили, не тільки вранці та ввечері, але і в середині дня, відповідно за розрахунками це призведе до скорочення витрат, перевагами будуть: рівномірний розподіл роботи працівників, вища утилізація флоту, більш комфортні умови перевезення.

За прогнозами розвитку у 2022 році МАУ планують перевезти 4,5 млн. пасажирів та вийти із збитків в кінці фінансового року. Планами передбачено надання пасажиром доступу до корпоративного інтернету, коли мережа знаходиться всередині самої торганізації, найпершими будуть пасажирів чартерних новорічних далеко магістральних польотів; крім того МАУ планують повернути фреш-харчування при польоті в бізнес-класі.

3.3. Планування економічних результатів запропонованих інноваційних заходів

З метою розвитку та забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» регулярно впроваджує відповідні заходи. Такими заходами останнім часом були:

— у 2014 році було впроваджено проект «Електронний бортовий портфель екіпажу», що дозволило скоротити використання фінансових ресурсів на основі заміни довідників з паперу на електронні пристрої; в результаті заходу витрати на пальне скоротилися на 120 т за рік та значно зменшило умови роботи льотного складу компанії;

— захід «AMOS», в основі якого зміна системи організації технічного обслуговування, у результаті чого, скорочується час простою літаків та забезпечується технічна підтримка кожного літака;

— захід з визначення центрування літака на основі скорочення витрат та забезпечення безпеки польотів, у результаті чого удосконалилися процеси з планування та аналізу комерційного завантаження повітряного судна; крім того зросла ефективність транспортування вантажів та пошти, що позитивно вплинуло на оптимізацію витрат на паливо;

— захід з скорочення витрат на наземне обслуговування «оборотного» рейсу близько 40 хв на основі удосконалення процесів взаємодії роботи наземних служб при виконанні робіт з підготовки літаків до рейсів у результаті чого збільшився загальний час перебування літака у просторі;

— проект під назвою «Підвищення точності розрахунків заправки паливом та зниження рівня додаткового «запасного» палива» забезпечив скорочення загальної маси літака у дві сторони польоту; розрахунки показали, що витрати на кожен політ літака скоротилися близько 1,5 %;

— заходи зі зменшення маси літака за рахунок меншого використання палива та заміни моделей пасажирських крісел на більш легші, що дозволило зменшити викиди вуглекислого газу, у результаті чого лайнер став легшим на

130 кг;

— захід з мобільності персоналу, у результаті чого скоротилися затримки рейсів з технічних причин та скоротилася плата за стоянку літаків нге території аеропорту, оцінка приблизно 1500 ум.од. за добу;

— програма по скороченню витрат на міжнародний роумінг на основі корпоративних договорів з операторами мобільного зв'язку, у результаті чого витрати для компанії скоротилися приблизно на 40 % за одну хвилину розмови;

— заміна сталевих гальм на більш сучасні та легші карбонові для літака типу Boeing 737 NG, у результаті чого збільшився час експлуатації авіа судна та скоротилася сама маса літака на 300 кг, що в свою чергу вплинуло на зменшення витрат на паливо та обсяг викидів CO₂ в повітря;

— заходи зі збільшення знижок для пасажирів при обслуговуванні в аеропорту, в готелях, результатом стало те, що при відкритті нового маршруту польоту членам авіакомпанії надаються знижки на вже існуючих напрямках;

Нові заходи, спрямовані на удосконалення процесів ведення бізнесу сприяють підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні авіапідприємств на ринку цивільної авіації.

Одним із головних напрямів розвитку авіа фірм в частині операційної діяльності є проекти з відкриття нових напрямів та маршрутів польотів х перевезення пасажирів. Виконані проекти забезпечують розширення географії польотів та залучення нових пасажирів та замовників, в результаті чого збільшаться обсяги перевезення та позитивно вплине на імідж компанії. Таким чином, реалізація нових напрямів польотів забезпечить конкурентоспроможність компанії та забезпечить стратегічні напрями для подальшого розвитку МАУ.

Починаючи з 2018 року авіакомпанія МАУ відкрила такі нові рейси: Вінниця, Каїр, Копенгаген, Каїра, Торонто, Делі та Саньї. За 2019 рік МАУ реалізувала наступні нові маршрути: Миколаїв, Гамбург, Неаполь, Лісабон, Осло, Ашгабат, Гомель, Ташкент, Шанхай, Ізмір. Авіакомпанія планувала за 2020 рік відкрити такі напрями: Ужгород, Манчестер, Дублін, Болонья,

Гданськ, Кувейт, Бішкек, Майямі та Гуанчжоу, але враховуючи ситуацію з корона вірусом не спромоглися реалізувати всі проекти. МАУ на 2021 рік запланували такі нові напрями: Варна, Загреб, Таллін та Сеул, плани на 2022 рік такі: Белград, Бейрут, Братиславу, Чикаго, Шираз, Аддіс-Абеби. Більша половина всіх рейсів здійснюється з аеропорту Бориспіль, проте інші аеропорти простоюють.

Забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії у сучасних умовах діяльності залежить від процесів диверсифікації, реалізація яких сприятиме розвитку операційної діяльності, збільшенню номенклатури послуг та розширенню сфери діяльності.

Диверсифікація діяльності авіакомпанії може бути реалізована за допомогою:

- забезпечення переваги над суперником;
- копіювання дій лідера галузі;
- збереження досягнутого рівня.

На вибір способів реалізації диверсифікації діяльності впливають наступні фактори: обрана стратегія, частка займаного ринку, потічка компанії, способи контролю з боку держави тощо. Авіакомпанії на вітчизняному ринку, які фінансово у більшому вииграші, обирають варіант копіювання дій лідера галузі, знання яких скопійовані із дій зарубіжних авіакомпаній, а менш фінансово незабезпечені менші компанії переважно обирають збереження досягнутого рівня.

Для реалізації перевезення пасажирів авіатранспортом авіакомпанії обиратиме такий вид диверсифікації, що забезпечить в операційній діяльності відбуваються зміни у результаті яких створюються нові товари та послуги, продукція компанії заходить на нові ринки. Такий напрям реалізації диверсифікації передбачає два види: непов'язану (конгломератну) та горизонтальну. У результаті використання авіакомпанія виконуватиме ті послуги, що раніше не виконувала: комерційні зв'язки з туристичними компаніями, надання послуг у власних готелях, виконання транспортних послуг

іншими перевізниками, торгівля іншими товарами в аеропортах та при польоті та інші. Тому у даному випадку авіакомпанії МАУ краще всього обрати відкриття нових маршрутів.

Поясненням вибору відкриття нових маршрутів є таким, оскільки передбачає набагато менше вкладення інвестицій та участь в таких проектах працівників, що вже залучені до роботи в МАУ. Доцільно визнати, що надання інших послуг буде прибутковим для авіакомпанії, проте на сьогоднішній це неможливо фінансово, оскільки компанія має збитки за 2020 рік, крім того пояснюється такими причинами:

— залучення інвесторів для участі в проекті, що пов'язаний з новими видами товарів та послуг;

— враховуючи, що впровадження нових видів послуг не пов'язано з основною діяльністю, то цей механізм є тривалим за часом. Передбачає механізм його реалізації, відповідно до якого мають виконуватися всі процедури;

— вплив ризиків у зв'язку з політичною, економічною та епідеміологічною ситуаціями в країні та в світі;

— пасажирські перевезення є нестабільними, що також пов'язане з коронавірусною хворобою.

Тому впровадження диверсифікації, що пов'язана з основним видом діяльності компанії є найбільш перспективним та прогнозованим з точки зору прибутковості проектом. В дипломній роботі ми пропонуємо відкриття нових маршрутів авіакомпанією, тобто слід розширити географію міжнародних польотів. На сьогодні в Україні найбільш завантаженими аеропортами є такі: Бориспіль, Жуляни, Одеса, Львів, Харків, менш завантаженими є аеропорти регіональні, що також виконують міжнародні перевезення: Вінниця, Миколаїв, Чернівці, Житомир, Суми, Рівне, Івано-Франківськ тощо.

При умові використання всіх позитивних моментів розміщення України на карті світу та вирішення проблем з модернізацією аеропортів при ліберальному підході до здійснення пасажирських авіаперевезень за словами

міжнародних експертів можливий сценарій Польщі.

Прикладом може слугувати аеропорт-хаб Варшава-Шопен, що після приєднання до єдиного авіаринку ЄС через 15 років, маючи щорічно ріст 10-12% сьогодні має тільки 30% частки в пасажиропотоку через всі аеропорти Польщі, відповідно регіональні аеропорти накопичили всі 70% від загалу. Слід вказати, що деякі регіональні аеропорти Польщі мають вже по декілька мільйонів пасажирів за рік.

Щодо України, то аеропортами мільйонерами є Бориспіль, Жуляни, Львів, Одеса та з 20-19 року Харків. Якщо буде проведено модернізацію потенційних аеропортів мільйонерів, буде відновлено економічне стимулювання галузі, то у сумі пасажиропотік за 2030 рік може дорівнювати 70 млн.

Таким чином, враховуючи прогресивну практику польських аеропортів доцільним для МАУ буде запуск нових рейсів із регіональних аеропортів, виконують міжнародні перевезення.

Доцільно сказати, що при виборі нового напрямку авіарейсів компанією МАУ можливий додатковий вплив на перспективний розвиток інших аеропортів України, що дозволить збільшити кількість клієнтів та підвищить конкурентоспроможність за перше місце на авіаційному ринку. Доцільно врахувати, що успішними для МАУ були запуски нових напрямів авіа польотів з регіональних аеропортів.

Таким чином, в дипломній роботі запропоновано проект диверсифікації у сфері пасажирських перевезень з розвитку регіонального аеропорту Рівне, з якого МАУ виконуватиме рейси за кордон..

Завдання проекту – започаткування польотів за новим напрямом з регіонального аеропорту за міжнародним напрямом.

Результат проекту – підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії за рахунок започаткування нового маршруту у міжнародному сполученні з регіонального аеропорту.

На сьогодні МАУ виконує свої авіарейси з таких аеропортів України:

Бориспіль, Київ-Жуляни, Львів, Дніпро, Одеса, Харків, Херсон, Запоріжжя.

Проаналізувавши деякі аспекти можливого використання інших регіональних аеропортів у дипломній роботі було заплановано виконувати польоти з МА Рівне, до яких можна віднести:

1) аналіз пасажиропотоків в МА Рівне (табл. 3.2) визначається таким чином, що обсяги перевезень протягом 2017-2019 років зростають;

Таблиця 3.2

Обсяги перевезення МА Рівне [88]

Рік	Пасажиропотік	Темпи росту до попереднього року, %
2016	6997	1675,9
2017	3472	49,6
2018	6403	184,4
2019	11031	172,3

2) туристичний ринок України в літні місяці представлено польотами на південь в такі області: Херсонська, Одеська, Миколаївська та за кордон. Протягом останніх років все більше українців відпочивають за кордоном, пояснюючи це співвідношенням ціни та якості послуг. Дуже часто вартість та відпочинку на курортах України не відповідають стандартам обслуговування, тоді як за кордоном таке співвідношення зберігається. Тому українці все частіше обирають літній відпочинок за кордоном, що пояснюється проведеним опитуванням згідно яких попит на відпочинок за кордоном протягом останнього року зріс на 3 % і складає вже 33 %;

3) величина пасажирського авіаційного тарифу. Як відомо, базова ставка авіаційного тарифу складається з собівартості послуги. Собівартість послуги ви свою чергу впливає на вартість базового тарифу, який в свою чергу впливає на розрахунковий тариф. Розрахунковий тариф складається з собівартості, прибутку та відповідного коефіцієнта. В основу коефіцієнта входить ринковий

попит на послугу, корисну вартість та ринкову кон'юнктуру.

В собівартість перевезення входять такі загальні статті для всіх як витрати на заробітну плату з обов'язковими відрахуваннями, паливно-мастильні матеріали, амортизація, ремонт та обслуговування техніки, інші витрати аеропорту.

Прибуток авіакомпанії залежить від кон'юнктурних коливань на транспортному ринку авіаперевезень, рівня цін та попиту на перевезення. Витрачається прибуток авіакомпанією за результатами року на преміювання працівників, технічне переоснащення, розвиток компанії тощо. За підрахунками на аналогічні рейси пасажирський тариф в середньому буде складати 2500 грн. залежно від класу;

4) зміна валютного курсу характеризується як не досить стабільна. Аналіз статистичних даних за минулі десять років показує, що гривня була не досить стабільною та штучно стримувалася на одному рівні. Коливання відбувалися сезонно таким чином, що змінювалися між собою періоди зростання та спадання гривні.

Прогноз експертів на майбутні 2021-2025 роки наступний: поступово буде зменшуватися курсу гривні до валюти, що в свою чергу вплине на ріст цін та скорочення платоспроможності населення України.

Процеси лібералізації візових режимів у міжнародних перевезеннях. За даними Міністерства закордонних справ України громадяни України із понад 200 країн світу можуть здійснити поїздку до 128 країн за безвізовим режимом чи спрощеною візовою процедурою. Проте, враховуючи ситуацію із COVID-19 багато країн оголосили про обмеження та/або заборону на в'їзд. Тому на сьогоднішній день українці мають можливість здійснювати перельоти за кордон за безвізовим режимом або спрощеною візовою процедурою у країни, перелік яких постійно змінюється;

5) доходи та пасажиропотоки від внутрішніх перевезень в МА Рівне. У зв'язку з ситуацією корона вірусу бажаючих літати за кордон з МА Рівне стало на багато менше, оскільки з малих неефективно здійснювати польоти. Крім

того, пандемія вплинула і на те, що для громадян Білорусії закрито кордон з Україною, оскільки саме білоруси заповнювали авіарейси з Рівного на одну третю від загалу.

Організатором авіа польотів на відпочинок з аеропорту Рівне є туроператор Join UP, який в 2018 році організував маршрут до турецької Анталії, а у 2019 році – до єгипетського Шарм-ель-Шейху.

Аеропорт Рівне включено до переліку регіональних летовищ України, розвиток яких у 2021 році буде здійснюватися за рахунок державного фінансування. Пілотний інвестиційний проект Міністерства розвитку економіки з відродження регіональних летовищ започаткував розвиток МА Рівне у листопаді 2019 року. Відповідно до цього плану передбачено розвиток інфраструктури аеропорту для посадки літаків класу Боїнг;

б) конкурентоспроможність авіакомпанії МАУ (табл. 3.3) з врахуванням нової авіакомпанія України – Ukrainian National Airlines. 25 листопада 2021 року на форумі «Велике Будівництво: Авіація. Туризм» президентом України було оголошено про створення нового державного авіаперевізника.

Нова національна авіакомпанія буде називатися Ukrainian National Airlines (UNA) – Українські національні авіалінії. Доцільно підкреслити, що англійською мовою назва авіакомпанії ледь відрізняється від МАУ – Ukraine International Airlines (UIA) [91].

Ukraine International Airlines (UIA) свої перші авіаперевезення планує виконувати у 2022 році на середньомагістральних літаках місткістю 150-180 місць. Початок роботи національного авіаперевізника буде діяти за маршрутною мережею перевізника, що складатиметься з двох внутрішніх напрямків та 14 міжнародних рейсів середньої дальності.

Подальший розвиток національної авіакомпанії відповідно до плану розширюватиме свою мережу та в 2023 році до 2016 року внутрішніх маршрутів вже буде 8.

Авіаперевезення на дальні відстані будуть здійснюватися вже в 2023 році, протягом трьох років розвитку у 2026 році їх вже має налічуватися 37

міжнародних середньомагістральних рейсів та 5 далекомагістральних напрямків.

Таблиця 3.3

Результати якісних характеристик деяких аеропортів-конкурентів МАУ

	Пунктуальність	Затримка рейсів	Скасування рейсів	Рейтинг
Turkish Airlines	77	10	1	1
МАУ	81	8	0	2
Belavia (Білорусія)	80	9	0	3
Wizz Air Hungary	83	7	0	4
LOT Polish Airlines(Польща)	81	8	1	5
Pegasus Airlines	82	9	1	6

Щодо флоту національного українського перевізника, то в 2022 році почне літати 3-5 повітряних суден, у 2023 році літаків вже буде близько 7-11 літаків, до яких входять регіональні турбогвинтові літаки місткістю 70 місць та один далекомагістральний літак місткістю 300-330 місць. План розвитку на 2024 рік передбачає збільшену кількість до 12-17 літаків, на 2025 рік – буде 15-17 літаків, на 2026 рік – кількість складе 20 лайнерів.

Швидше всього такими повітряними лайнерами будуть моделі таких літаків: ATR-72, Airbus A320, Airbus A330, Airbus A350. Виготовленням літаків перерахованого типу займається компанія Airbus, оскільки саме з нею 25 листопада Мінінфраструктури України підписало меморандум [91].

Проте у профільному міністерстві не виключають, що у флот авіакомпанії можуть увійти літаки виробництва ДП Антонов.

Відповідно до плану роботи національного перевізника консалтингова компанія Aerogestion Патрі зазначив, інвестиційне забезпечення протягом першого року у нову авіаційну вітчизняну компанію дорівнюватимуть 96 млн євро та наступний період, тобто на другий рік планується 50-60 млн євро.

Ukraine International Airlines (UIA) використовуватиме гібридну модель роботи, суть якої зводиться до поєднання в собі ефективності лоукостерів та сервісу класичних авіаперевізників. Щодо цінової політики, то вартість авіаквитків буде схожа з вартістю авіаквитків українських гібридних авіакомпаній [91].

Відповідно до планових завдань визначається, що зазначається, що на регіональних та середньомагістральних маршрутах нового національного перевізника здійснюватиметься двома класами, за якими можна буде купувати квитки – економ-клас і преміум-клас. Також заплановано виконання На далекомагістральних рейсів, де будуть місця бізнес-класі.

Щодо фінансового плану, то протягом 2022 року на авіакомпанію припадають витрати 2,5 млрд грн з держбюджету. До речі, при фінансуванні створення національного перевізника не виключено зовнішнє фінансування, крім того у складі акціонерів можуть бути приватні інвестори.

Враховуючи ту ситуацію, що аеропорт «Рівне» знаходиться у стані розвитку, тому у випадку відкриття МАУ рейсів за іншими напрямками, авіакомпанії не доведеться вести активну боротьбу за встановлення конкурентоспроможних тарифів на перевезення, що є суттєвою перевагою.

МАУ сьогодні використовує гібридною схемою, суть її в тому, що вона не є лоукостом на 100%, тому тарифи на рейсах встановлюються для клієнтів із різним бюджетом. На сайті МАУ зазначено, що вона має бізнес (два рівні) та економ класи (три рівні обслуговування з різними наборами послуг);

7) враховуючи принципи встановлення ціни слід врахувати, що при встановленні високих тарифів на авіаперевезення потенційні пасажери можуть перейти на інші аеропорти, тому доцільним буде врахувати вартість перевізних операцій авіакомпаній-конкурентів МАУ;

8) масштаби економіки у Рівненському регіоні [90]. За результатами 2020 року, Рівненщина виборола 3 місце у рейтингу соціально-економічного розвитку регіонів України, поступившись м. Київ та Київській області. Рейтинг соціально-економічного розвитку визначався за результатами 6 факторів:

фінансова самодостатність, економічна ефективність, ефективність ринку праці, інвестиційний розвиток та зовнішньоекономічна співпраця, розвиток інфраструктури, відновлювальна енергетика та енергоефективність. Тому за результатами 2020 року Рівненську область доцільно віднести до перспективних з соціально-економічної точки зору, а отже рентабельною для запуску нових авіа напрямків (табл. 3.4);

Таблиця 3.4

Результати моніторингу соціально-економічного розвитку областей України першої п'ятірки за 2019-2020 роки

Регіон	Загальне місце регіону		Динаміка	Місце регіону за напрямом					
	2019	2020		1	2	3	4	5	6
м. Київ	1	1	-	3	1	2	1	25	7
Київська область	2	2	-	11	16	1	13	1	11
Рівненська область	10	3	+7	16	19	7	4	5	1
Миколаївська область	4	4	-	18	4	4	5	16	2
Хмельницька область	18	5	+13	2	8	11	10	6	10

9) попит на авіаційні та неавіаційні послуги. Обласне комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт «Рівне» займає територію, яка заціймає площу 170 га. В аеропорту є дві злітно-посадкові смуги: перша має довжину 2626 м і ширину 42 м, інша – 655 м. На початок 2017 року перша смуга може експлуатуватися, оскільки вона робоча. Крім того, в аеропорту є каси з продажу авіаквитків, представництва авіакомпаній, пункт митного контролю, прикордонний пост, служба перевезень, зал офіційних делегацій, авіадовідка.

28 грудня 2018 року підписано договір про базування 3 Ан-26, що належать фірмі «Елерон», з метою здійснення вантажних перевезень по Україні та закордоном. Станом на 2021 рік всі ліцензії отримані, літаки прилітають в аеропорт та перевозять вантажі.

За програмою «Велике Будівництво» президента України Володимира Зеленського, аеропорт Рівне в 2021 році отримає 75 млн. грн державних коштів на перший етап реконструкції, а точніше до кінця 2021 року завершити реконструкцію периметрів огорожі і встановити радіотехнічне обладнання. Також планують запуснути в кінці року регулярні рейси.

14 січня 2020 року було підписано представниками державної влади Меморандум про співпрацю з компанією «POWERCHINA INTERNATIONAL GROUP LIMITED» щодо удосконалення техніко-технологічного стану КП «Міжнародний аеропорт Рівне».

Раніше китайська компанія провела переговори про розвиток КП «Рівне» щодо стратегічного розвитку аеропорту, оскільки він є потужним об'єктом для населення міста та області

Меморандум про співпрацю визначає майбутній розвиток аеропорту. У планах заходи по перетворенню аеропорту Рівне у міжнародний хаб, проте потребує реконструкції інфраструктури та зони для польотів.

Компанія «POWERCHINA INTERNATIONAL GROUP LIMITED» - це міжнародна будівельна корпорація, чисельність працівників у якій 200 000 осіб, що працюють у в різних країнах. Будівельна компанія здійснює будівництво енергооб'єктів альтернативної енергетики, будує об'єкти міської інфраструктури тощо;

10) демографічні умови у регіоні. За даними Головного управління статистики у Рівненській області станом на 1 лютого 2021 року постійна чисельність населення у місті Рівне та Рівненській області складає 1146,864 тис. осіб, наявне населення дорівнює 1148 тис. осіб. Середній вік у регіоні – 37,8 років. Зайняте населення працездатного віку у Рівненській області становить 460,2 (48,8 %) осіб.

Рівень середньомісячної заробітної плати. Згідно з даними Головного управління статистики у Рівненській області, розмір середньомісячної заробітної плати штатного працівника Миколаївської області у січні-березні 2021 року склав 13218 гривні, що менше на 1000 грн за середню по Україні.

Враховуючи, що вартість літнього відпочинку становить в середньому за кордоном на тиждень близько 14 тис. грн., то з точки зору економічних показників відпочинок може бути цілком ефективним.

Виконаний аналіз показників Рівненської області дозволяє прийти до висновку, що впровадження нового маршруту з аеропорту Рівне може бути досить доцільним і конкурентоспроможним.

З цією метою, доцільним буде зупинитися на новому майбутньому маршруті, який буде логістично доцільним для даного регіону. Всім відомо, що авіаційні пасажирські перевезення визначаються тим, що вони є сезонними, зокрема починаючи з квітня до вересня вони більш вищі, іноді навіть у три рази, з жовтня до березня набагато менші, що пояснюється зимнім періодом та меншою кількістю відпусток. Таким чином, найкраще буде зупинитися на маршруті, що з'єднує Україну та курорти Чорного моря.

Протягом 9 місяців 2021 року державний кордон України перетнули в обох напрямках 27,2 млн осіб, з тих, хто пертнув кордон українці – це 21,1 млн і громадяни інших країн – 6,1 млн.

Цей показник у порівнянні з минулим 2020 роком зріс на 14 %. Впродовж 9 місяців 2020 року кордон України перетнуло 23,5 млн громадян.

Найбільше 2021 року держрубіж подорожани перетинали в авіаційних пунктах пропуску – 10,8 млн громадян, це майже на 45 % більше, аніж в 2020 році.

Найпопулярнішими напрямками стали Єгипет, Туреччина, Болгарія, Албанія та Чорногорія. Протягом 2016-2019 років найпопулярнішими країнами для літнього відпочинку стали Туреччина, Єгипет та Болгарія.

Загальне уявлення про новий маршрут з МА Рівне представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Бюджет проекту нового маршруту Рівне-Бургас

Етап проекту	Учасники проекту	Виконувані роботи	Вартість етапу, тис. грн.
Передінвестиційний	Керівництво компанії Органи державної та місцевої влади Ініціатор проекту Куратор проекту	Концепція проекту Бізнес-план проекту	50,0
Інвестиційний	Керівництво компанії, Куратор проекту Керівник проекту Кваліфіковані фахівці Команда проекту	Розробка та затвердження проекту Узгодженні контрактів із партнерами	515,0
Експлуатаційний	Куратор проекту Керівник проекту Виконавці проекту	Виконання першого рейсу Звіт, контроль	950000,0
Загальний бюджет			959565,0

До передінвестиційного етапу проекту відносять такі види робіт: обґрунтування і прийняття концепції нового маршруту для авіакомпанії, тобто треба визначити головну мету та завдання, обґрунтувати даний напрям, скласти та затвердити бізнес-план, зробити розрахунки із техніко-економічного обґрунтування тощо. Самий об'ємний- це інвестиційний план, оскільки тут дуже багато робіт, тобто це роботи від початку обґрунтування нової ідеї і до її реалізації в життя. Створюється відповідна команда з куратором проекту, які будуть його втілювати у життя. На цьому ж етапі необхідно узгодити всі договори і контракти із інвесторами, лізинговою компанією, страховиками, необхідно узгодити проект із представниками влади та керівництвом аеропорту, провести всі розрахунки і узгодити їх тощо.

Таким чином, у дипломній роботі запропоновано новий маршрут до найпопулярнішого курорту Болгарії – Бургас. Це пояснюється тим, що Бургас є найпопулярнішим курортом в Болгарії для українців, оскільки він є досить

бюджетним, доба проживання в готелі коштує приблизно 30 євро, висока якість сервісних послуг, чиста вода, прибрані пляжі, недорогі кафе, гарна природа та проводяться культурні заходи в місті.

Доцільно вказати, що даний авіа напрямок буде ефективним при умові, що буде достатнім пасажиропотік, наявною аеропортовою інфраструктурою, забезпеченням безпеки руху, необхідною кількістю літаків, техніко-технологічною підтримкою аеропорту. Щоб відкрити додаткові пасажирські маршрути необхідно отримати сертифікати за кількома категоріями, крім того авіакомпанія теж має мати сертифікати на здійснення певних видів діяльності.

Висновки до третього розділу

Під поняттям конкурентоспроможність авіакомпаній розуміють сукупність характеристик, відповідно до яких здійснюється оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Критерії конкурентоспроможності визначаються за кількома групами критеріїв, що характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище, значення якості та значення галузевих ринків (рис. 3.2).

МАУ є лідером на галузевому ринку вітчизняних авіаперевезень та тією компанією, що постійно використовує у своїй діяльності нововведення. Слід додати, що на ринку авіаперевезень в Україні почали здійснювати свою діяльність іноземні авіакомпанії, що здійснюють низько бюджетні перевезення, причому вони набирають все більшого значення серед вітчизняних пасажирів. У таких умовах, враховуючи ситуацію на сході України, постійно зростає рівень конкуренції. Оскільки в Україні пасажирські перевезення здійснюють такі міжнародні авіакомпанії як Turkish Airlines, Белавіа, Wizz Air Hungary, LOT та Ryanair, то результатом для МАУ стало на кінець 2018 року збитковість, що зросла у порівнянні з 2017 роком майже у 9 разів, причому пасажиропотік зріс на 15 % протягом цього ж часу.

Доцільно сказати, що при виборі нового напрямку авіарейсів компанією

МАУ можливий додатковий вплив на перспективний розвиток інших аеропортів України, що дозволить збільшити кількість клієнтів та підвищить конкурентоспроможність за перше місце на авіаційному ринку. Доцільно врахувати, що успішними для МАУ були запуски нових напрямів авіа польотів з регіональних аеропортів.

Таким чином, в дипломній роботі запропоновано проект диверсифікації у сфері пасажирських перевезень з розвитку регіонального аеропорту Рівне, з якого МАУ виконуватиме рейси за кордон.

Завдання проекту – започаткування польотів за новим напрямом з регіонального аеропорту за міжнародним напрямом.

Результат проекту – підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії за рахунок започаткування нового маршруту у міжнародному сполученні з регіонального аеропорту.

Згідно із програмою «Відкрите небо» з Європою, то заплановано, що у квітні-травні 2022 року буде свобода пересування, тому будуть відновлені перельоти до всіх столиць Європи та далеко магістральні рейси: Делі, Торонто, Нью-Йорк. Планується модель не двохвильового хаба в МА «Бориспіль», а три хвильова модель роботи. За такою моделлю стакування суден буде заплановано в три хвили, не тільки вранці та ввечері, але і в середині дня, відповідно за розрахунками це призведе до скорочення витрат, перевагами будуть: рівномірний розподіл роботи працівників, вища утилізація флоту, більш комфортні умови перевезення.

За прогнозами розвитку у 2022 році МАУ планують перевезти 4,5 млн. пасажирів та вийти із збитків в кінці фінансового року. Планами передбачено надання пасажиром доступу до корпоративного інтернету, коли мережа знаходиться всередині самої торганізації, найпершими будуть пасажирі чартерних новорічних далеко магістральних польотів; крім того МАУ планують повернути фреш-харчування при польоті в бізнес-класі.

ВИСНОВКИ

Конкуренція – це економічна категорія, яка означає це економічну боротьбу, суперництво між виробництвами в певній галузі, галузях, відповідно, які зайняті виробництвом продукції, виконанням робіт, наданням послуг з метою вирішення своїх інтересів, які пов'язані з реалізацією та наданням ще й додаткових послуг після реалізації виробленої продукції. Якщо взяти конкуренцію як явище, то можна сказати, що це об'єктивна необхідність при здійсненні виробничо-господарської діяльності, оскільки підприємець прагне реалізувати максимум продукції та задовільнити попит на ринку при найменшій її собівартості.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства в певних умовах діяльності виготовляти та реалізувати продукцію, що за переліком параметрів є більш привабливою для покупців. Іншими словами, конкурентоспроможним є те підприємство, яке довгий час присутнє, успішне, ефективне та його продукція набирає більше покупців та може випускати нові чи удосконалені вироби.

Конкурентне підприємство є прикладом для його наслідування, визначається можливістю тривалий час втримуватися на певних позиціях завдяки конкурентним перевагам. Таким чином, конкурентоспроможність – це ефективність поточної діяльності та можливість юїбути ефективним при зміні умов зовнішнього середовища. Отже, конкурентоспроможне підприємство є мобільним та здатне у конкретні проміжки часу реагувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Чинниками конкурентоспроможності підприємства є причини, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та визначають його. Чинники конкурентоспроможності підприємства визначаються на основі класифікаційних ознак: сфера походження, характер чинника, тривалість дії,

ступінь взаємлорзумовленості, ступінь використання, роль ц у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

2020 року найбільше польотів в українському небі здійснила авіакомпанія Turkish Airlines — 14 623 або 10,3% від усіх рейсів, повідомив провайдер аеронавігаційного обслуговування «Украерорух».

На ТОП-10 авіакомпаній минулого року припало 60,5% перельотів над Україною. До статистики увійшли як рейси з посадкою чи вильотом в аеропортах країни, так і транзитний рух між третіми країнами.

Друге місце з числом рейсів 14406 посіла найбільша авіакомпанія України МАУ.

Третя позиція виявилася у «Белавія», яка виконала над Україною 10 644 перельоти у 2020 році.

Угорський лоу-кост Wizz Air здійснив 9151 переліт і посів четверте місце.

На п'ятому рядку рейтингу опинилася «Роза Вітрів» із показником 8 511 рейсів.

ТОП-10 авіакомпаній в українському небі у 2020 році та частка від загальної кількості перельотів:

1. Turkish Airlines - 14 623 перельоту (10,3%).
2. МАУ - 14 406 перельотів (10,1%).
3. Белавія - 10 644 перельоту (7,5%).
4. Wizz Air Hungary - 9151 переліт (6,4%).
5. Роза Вітрів - 8 511 перельотів (6%).
6. SkyUp - 8 434 перельоти (5,9%).
7. LOT - 6 260 перельотів (4,4%).
8. Ryanair - 5 965 перельотів (4,2%).
9. Azur Air Ukraine - 4 663 перельоту (3,3%).
10. Pegasus Airlines - 3 446 перельотів (2,4%).

Широке використання логістичних принципів руху товарів, використання прогресивних технологій перевізного процесу, розширення зовнішньоекономічних зв'язків сприяє підвищеному попиту щодо організації

міжнародних перевезень вантажів та пасажирів, прискоренню їх доставки. Використання логістичного підходу зумовлено переходом від ринку продавців до ринку споживачів, який гнучко реагує на постійно мінливі запити та вимоги покупців, що веде до підвищення ефективності та якості транспортного обслуговування вантажовласників та пасажирів.

Широке використання логістичних принципів руху товарів, використання прогресивних технологій перевізного процесу, розширення зовнішньоекономічних зв'язків сприяє підвищеному попиту щодо організації міжнародних перевезень вантажів та пасажирів, прискоренню їх доставки. Використання логістичного підходу зумовлено переходом від ринку продавців до ринку споживачів, який гнучко реагує на постійно мінливі запити та вимоги покупців, що веде до підвищення ефективності та якості транспортного обслуговування вантажовласників та пасажирів.

Як приклад, метою розроблення та експлуатації логістичних технологій транспортування вантажів є забезпечення їх доставки “точно в термін”, у визначеній кількості та в асортименті при мінімальних сумарних витратах трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Одним із найбільш суттєвих положень у побудові і функціонуванні логістичних схем доставки вантажу є принцип системного підходу, який проявляється в інтеграції і чіткій взаємодії всіх елементів логістичного ланцюга. Для формування раціональних логістичних схем доставки вантажів здійснюється комплекс заходів з оптимізації вантажопотоків, вибору виду транспорту, маршрутів слідування, уніфікації вантажних одиниць, в тому числі й контейнеризації перевезень.

Основним критерієм конкурентоспроможності авіаційної фірми є прибутковість діяльності. Прибутковість основної та неосновної діяльності авіаційної фірми має бути на рівні середньої на ринку або не нижчою від запланованої. Основними чинниками, що впливають на рівень прибутковості компанії, яка здійснює авіаційну діяльність відносять: безпеку, регулярність, тарифи, сервіс, якість, імідж тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С.111-114.
2. Андрієнко М. М. Оцінка ефективності контейнерних перевезень на транспорті. *Електронне наукове видання «Ефективна економіка»*. Дніпропетровськ: Дніпропетровський державний аграрний університет. 2011. № 10. URL: www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=728 (дата звернення 01.12.2021)
3. Андрієнко М.М. Основи забезпечення якості транспортних послуг. *Економічні інновації*. Збірник наукових праць. 2016. № 62. С. 57-64. URL: <http://ei-journal.com/index.php/journal/issue/view/issue62> (дата звернення 01.11.2021)
4. Ареф'єва О. В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет, 2018. №18. С. 252–256. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/35.pdf (дата звернення 01.11.2021)
5. Ареф'єва О. В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія. К.: ГРОТ, 2004. 200 с.
6. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Управління підприємством в теорії фірми. *Інвестиції: практика та досвід*, 2013. № 24. С. 60-65.
7. Алексеев С. Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. №191. Т.2. С. 614-619.
8. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монографія; Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.

9. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг», Х., 2001. 19 с.
10. Борисюк І. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*, 2012. № 33. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>. (дата звернення 01.11.2021)
11. «Бонусні програми для часто літаючих пасажирів». URL: <http://bankstatey.com/index.php?newsid=8232>.
12. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*, 2007. № 5. С. 9-18.
13. Брацлавська Є. Наукові записки: Роль лояльності в світовій практиці. *Аналітичний журнал*. 2006. № 15. С. 13-14.
14. Бугайко Д.О. Вплив процесів глобалізації на авіаційно-транспортну галузь України. *Проблеми системного підходу в економіці*. К.: НАУ, 2004. № 9. С. 26-34.
15. Василенко В. О. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
16. Венгерська Н.С., Удодова Я.В., Конченко Є.І. Інноваційна діяльність міжнародних авіакомпаній. URL: <http://www.market-infr.od.ua/> (дата звернення 01.12.2021)
17. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 15–21.
18. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. К.: Логос, 2013. 204 с.
19. Григор'єв Г.С. Суть ринку транспортних послуг в сучасних умовах господарювання. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. К.: КМУЦА, 1998. Вип. 3. С. 207-212.

20. Гуріна Г.С. Сучасні моделі авіаційного бізнесу та логістичні стратегії. *Наука і молодь*: Зб. наук. праць. К.: НАУ, 2003. С. 601-606.
21. Десять самых инновационных авиакомпаний нашего времени по версии Airlinetrends.com. URL: <http://zzaharr.livejournal.com/9207.html>. (дата звернення 01.11.2021)
22. Должанський І. З. Конкуентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
23. Драган О. І. Конкуентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект. *Економіка ринкових відносин*, 2008. № 1. С. 55–59.
24. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкуентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. К.: БліцІнформ, 2003. 592 с.
25. Довбуш Р. А. Управління конкуентоспроможністю підприємств: підручник. Х.: Основа, 2003. 250 с.
26. Дікань В. Л. Управління конкуентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. К.: Знання, 2004. 207 с.
27. Діденко Є. О. Управління конкуентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкуентного середовища. *Технології та дизайн*. К.: КНУТД, 2014. №4 (13). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_4_12.pdf. (дата звернення 01.12.2021)
28. Жаворонкова Г.В. Цінність авіатранспортної послуги як чинник підвищення конкуентоспроможності авіакомпаній України. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/253>. (дата звернення 01.12.2021)
29. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкуентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. Зб. наук. праць, 2012. Випуск 35 URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf (дата звернення 01.11.2021)

30. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування: дис. ... док. екон. наук: 08.00.04 / Жовновач Руслана Іванівна; М-во освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. 462 с.

31. Заєць О.О. Джерела інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 2. С. 115–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_2_48. (дата звернення 01.12.2021)

32. Захарченко В.І., Корсикова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посібник. Київ: ЦНК, 2012. 448 с.

33. Измайлова, К. Обґрунтування економічних рішень щодо підвищення ефективності проектів на передінвестиційній стадії. *Економіка України*. 2011. № 10. С. 79–87.

34. Інноваційні перетворення на транспорті як чинник модернізації транспортно-дорожнього комплексу України: аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1303>. (дата звернення 01.11.2021)

35. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. *Машиностроитель*. 2003. № 11. С. 15-18.

36. Косарев О.Й., Парій В.М. Освоєння глобального інформаційного простору – ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_3/Pariy_310.htm. (дата звернення 01.12.2021)

37. Калда К.О. Лояльні споживачі, як фактор підвищення конкурентоспроможності авіаційних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Секція: Економічні нау-ки, 2008 Т. 3. №3. С. 14-21.

38. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки таврійського національного університету імені В.І. Вернадського серія: економіка і управління*. 2019. № 30(69), 4. С. 69-77.

39. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4(72). С. 98-108.
40. Коваленко Н.В. Методологічні засади систематизації методів управління розвитком підприємств. *Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал*. 2019. № 4(5). С. 73-80
41. Коба О.В. Тенденції розвитку авіаційного транспорту України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*: зб. наук. Праць. К. : НАУ, 2001. Вип. 6. С. 75-79.
42. Князевич А.О., Крайчук О.В. Механізм управління інноваційним розвитком: моногр. Рівне: видавець О. Зень, 2011. 136 с.
43. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
44. Кулаєв Ю.Ф. Економіка цивільної авіації. К.: Фенікс, 2011. 680 с.
45. Копилова О.В., Кравчук Н.М. Аналіз конкурентоспроможності авіакомпаній – лідерів України. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/314>. (дата звернення 01.12.2021)
46. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
47. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку. *Легка промисловість*. 2003. № 3. С. 37, 58.
48. Карпенко Е. М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий. *Регіональні перспективи*, 2000. № 2-3. С. 256-259.
49. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. К.: *Зовнішня торгівля*, 2003. 302 с.
50. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*, 2015. №2 (40) С. 105-109.

51. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства, *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т.3. С. 200-204.

52. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Бизнес-Информ*, 1996. № 5 С. 23-27.

53. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2013. № 4. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf (дата звернення 01.12.2021)

54. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 01.12.2021)

55. Носач І.В., Бондаєнко Л.Ф., Водолазська Н.В., Старчик Н.В. концептуальні засади механізму упарпавління інноваційними процесами в авіакомпаніях. URL: <http://www.irbis-nbu.gov.ua> (дата звернення 01.12.2021)

56. Нефедова Н.Є. Транспортно-логістичні мережі та системи: навчальний посібник. Одеса : Бондаренко М.О., 2014 . 159 с.

57. Олешко Т.І., Токар В.В. Аналіз та перспективи розвитку авіакомпаній України. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 01.12.2021)

58. Павелко В.Ю. Запровадження програм лояльності клієнтів українських авіакомпаній – перевізників як запорука підвищення їх конкурентоспроможності. URL: <http://psae-jrnl.nau.in.ua/> (дата звернення 01.12.2021)

59. Періодична інформація Державної авіаційної служби «Про підсумки діяльності авіаційної галузі України у 2020 році». URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/> (дата звернення 01.12.2021)

60. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран; пер. с англ. И. В. Квасюка и др.; под ред. В. Д. Щеткина. М.: Международные отношения, 1993. 896 с

61. Огневий В. О. Моделювання стратегій розвитку виробництва через трансформацію. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ, 2012. Вип. 10 С. 186-192.
62. Офіційний сайт авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України». URL: <http://www.flyuia.com>.
63. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
64. Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2013. 172 с.
65. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
66. Полянская Н.Е. Организация коммерческой работы на воздушном транспорте: Монография. 2 изд., перераб. и доп. К.: НАУ, 2006. 396 с.
67. Про затвердження Правил з підтримання льотної придатності Part-M: Наказ Мінінфраструктури від 10 лютого 2012 року № 85. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0333-12>. (дата звернення 01.12.2021)
68. Підлубна О.М. Використання інноваційних ідей американського досвіду професійної підготовки пілотів цивільної авіації. *Вісник Житомирського державного університету імені І. Франка*. 2016. № 3. С. 103–107.
69. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посіб. Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2001. 457 с.
70. Ріпа Т. В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2016. №10. С. 474-477.
71. Семерягіна М.М. Модель авіакомпанії:управляє аутсорцинг бізнес-процесів. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*: Збірник наук. праць. Вип. 22. К.: НАУ, 2009. С. 140-147.

72. Солідор Н.А. Сучасний стан, проблеми та перспективи інноваційного розвитку авіаційної галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 30. С. 160-165. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21F (дата звернення 01.12.2021)
73. Суворова І.М. Критерії оцінки конкурентоспроможності авіатранспортних підприємств України. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>
74. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения. К.: Наук. думка, 1999. 496 с.
75. Тадыка И.Б. Управление эффективностью производства. Системно-синергетический поход. Одесса.: ИПРЭЭИ НАНУ, 2007. 328 с.
76. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід / В.С.Куйбіда, Ю.М.Білоконь. К.: Логос, 2009. 108 с.
77. Транспорт і зв'язок України. Статистичний збірник, 2020 р. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 01.12.2021)
78. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М.Клименко, Т.В.Омельяненко, Д.О.Барабась, О.С.Дуброва, А.В.Вакуленко. К.: КНЕУ, 2009. 520 с.
79. Федулова Л.І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 15–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2013_4_3. (дата звернення 01.12.2021)
80. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Л., 2008. С. 100–109.
81. Цимбалістова О.А. Тенденції розвитку та шляхи стимулювання інноваційної активності авіакомпаній в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 1 (57). С. 114–124.

82. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 344 с.
83. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
84. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. *Бизнес-Информ*, 1996. № 5. С. 21-23.
85. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*, 1998. № 1(2). С. 37-39.
86. МАУ запроваджує програми беззбиткових перельотів. URL: <https://www.flyuia.com/ua/ua/news/2019/uia-to-introduce-the-breakeven-flight-program> (дата звернення 01.11.2021)
87. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення 01.11.2021)
88. Вікіпедія. <https://uk.wikipedia.org/wiki>
89. Промисловий портал. URL: <https://uprom.info/news/other/infrastruktura/mizhnarodnym-aeroportom-u-rivnomu-zaczikavylysyu-kytajski-investory/> (дата звернення 01.11.2021)
90. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2020 рік. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/rejtyngova-oczinka-za-sichen-gruden-2020-roku.pdf> (дата звернення 01.11.2021)
91. Ukrainian National Airlines – нова українська національна авіакомпанія! URL: <http://lowcostavia.com.ua/ukrainian-national-airlines-una/> (дата звернення 01.11.2021)
92. Wizz Air UK. URL: <https://www.momondo.ua/aviakompanii/air-bagan> (дата звернення 01.11.2021)
93. Корпоративна інформація МАУ: URL: <https://www.flyuia.com/ua/ua/corporate-info#annual-info> (дата звернення 01.11.2021)

ДОДАТКИ

Kharschuk

Додаток А

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Авіакомпанія "Міжнародні Авіалінії
України"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2020
14348681

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 178 210	27 393 887
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24 108 342)	(27 044 838)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	3 069 868	349 049
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	316 158	179 717
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(310 935)	(293 133)
Витрати на збут	2150	(2 338 347)	(2 682 846)
Інші операційні витрати	2180	(309 754)	(313 067)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	426 990	0
збиток	2195	(0)	(2 760 280)
Дохід від участі в капіталі	2200	27 706	0

Продовження дод. А

Інші фінансові доходи	2220	13 497	282 589
Інші доходи	2240	2 256 204	155 119
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 073 339)	(176 081)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(194 573)
Інші витрати	2270	(2 208)	(6 851)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 648 850	0
збиток	2295	(0)	(2 700 077)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 648 850	0
збиток	2355	(0)	(2 700 077)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-1 819	-1 819
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-1 819	-1 819
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-1 819	-1 819
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 647 031	-2 701 896

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 989 026	4 710 764
Витрати на оплату праці	2505	1 962 849	2 138 986
Відрахування на соціальні заходи	2510	236 012	244 270
Амортизація	2515	2 589 098	173 434
Інші операційні витрати	2520	18 284 005	23 053 180
Разом	2550	27 060 990	30 320 634

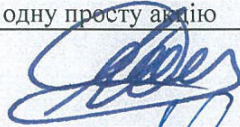
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	490 000	490 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	544 000	544 000

Закінчення дод. А

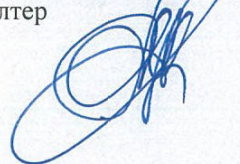
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,365000	-5,510000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,031000	-4,963000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник



Дихне Євгеній Григорович

Головний бухгалтер



Прокопьев Євген Юрійович

Kharshuk

Додаток Б

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Авіакомпанія "Міжнародні Авіалінії України"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			14348681

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 410 139	27 178 210
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 757 173)	(24 108 342)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	0	3 069 868
збиток	2095	(347 034)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	324 521	316 158
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(240 592)	(310 935)
Витрати на збут	2150	(862 410)	(2 338 347)
Інші операційні витрати	2180	(799 091)	(309 754)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	426 990
збиток	2195	(1 924 606)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	27 706

Продовження дод. Б

Інші фінансові доходи	2220	5 857	13 497
Інші доходи	2240	475 984	2 256 204
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(787 184)	(1 073 339)
Втрати від участі в капіталі	2255	(20 980)	(0)
Інші витрати	2270	(2 267 387)	(2 208)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	1 648 850
збиток	2295	(4 518 316)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	1 648 850
збиток	2355	(4 518 316)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-1 819	-1 819
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-1 819	-1 819
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-1 819	-1 819
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4 520 135	1 647 031

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	755 228	3 989 026
Витрати на оплату праці	2505	962 741	1 962 849
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 470	236 012
Амортизація	2515	2 034 358	2 589 098
Інші операційні витрати	2520	5 755 038	18 284 005
Разом	2550	9 656 835	27 060 990

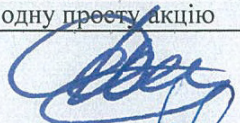
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	490 000	490 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	544 000	544 000

Закінчення дод. Б

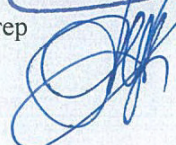
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-9,221000	3,365000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-8,306000	3,031000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник



Дихне Євгеній Григорович

Головний бухгалтер



Прокопьев Євген Юрійович

Kharshuk