

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра організації авіаційних перевезень**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри ОАП

_____ / Шевчук Д.О. /

« _____ » _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»**

Тема: _____ **«Антикризове управління авіакомпанією»**

Виконавець: _____ **Джабієв Алі Джаваншир огли**

Керівник: _____ **Передерій Надія Миколаївна**

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:

1. **Практична частина: к. е. н., доц., Передерій Надія Миколаївна**
2. **Аналітична частина: к. е. н., доц., Передерій Надія Миколаївна**
3. **Проектна частина: к. е. н., доц., Передерій Надія Миколаївна**

Нормо-контролер: **к. е. н., доцент, Дерев'янка Тамара Антонівна**

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра організації авіаційних перевезень

Спеціальність: 275 «Транспортні технології»

Спеціалізація: на повітряному транспорті

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ОАП

_____ / Шевчук Д. О./

« _____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Джабієва Алі Джаваншир огли

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

1. Тема дипломної роботи (проекту) «Антикризове управління авіакомпанією» затверджена наказом ректора від «16» жовтня 2020р. № 2026 /ст
2. Термін виконання роботи: з «05» жовтня 2020 р. по «11» грудня 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи: виробничі та фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», літературні джерела, науково-популярні видання, інтернет-ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні аспекти антикризового управління підприємством, аналіз ринку авіаційних перевезень в умовах пандемії, загальна характеристика ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» та аналіз фінансово-господарського стану компанії, розгляд сценаріїв відновлення галузі та шляхи реагування авіакомпаній в умовах пандемії, розробка антикризових заходів для досліджуваної компанії.
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: аналіз фінансових показників «Авіакомпанія «Роза Вітрів»; аналіз ситуації ринку пасажирських авіаційних перевезень, сценарії відновлення авіаційної галузі, матриця ризиків ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» до і після реалізації запропонованих заходів в рамках антикризового управління.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Збір та вивчення літературних джерел щодо теоретичних основ антикризового управління підприємством	05.10.20 – 11.10.20	виконано
2.	Написання та оформлення теоретичної частини дипломної роботи	12.10.20 – 18.10.20	виконано
3.	Аналіз стану ринку пасажирських авіаційних перевезень	19.10.20 – 25.10.20	виконано
4.	Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» та її зовнішніх ризиків	26.10.20 – 01.11.20	виконано
5.	Написання та оформлення аналітичної частини дипломної роботи	02.11.20 – 08.11.20	виконано
6.	Розробка сценаріїв відновлення авіаційної галузі та антикризових заходів ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»	09.11.20 – 22.11.20	виконано
7.	Написання та оформлення проектної частини дипломної роботи	23.11.20 – 29.11.20	виконано
8.	Оформлення пояснювальної записки та підготовка презентації до захисту	30.11.20 – 07.12.20	виконано

7. Консультанти з окремих розділів

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

8. Дата видачі завдання: «05» жовтня 2020 р.

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

Завдання прийняв до виконання _____ /Джабієв А.Д./
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Антикризове управління авіакомпанією»: 112 сторінок, 16 рисунків, 20 таблиць, 85 використаних джерел, 1 додаток.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КРИЗОВА СИТУАЦІЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ПАСАЖИРСЬКІ АВІАЦІЙНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ.

Об'єкт дослідження – діяльність авіаційної компанії «Роза Вітрів» на ринку пасажирських авіаційних перевезень в умовах пандемії.

Предметом дослідження є антикризове управління ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів».

Мета дипломної роботи є обґрунтування шляхів реагування авіакомпаній в період пандемії та розробка антикризових заходів.

Методи дослідження: метод порівняльного аналізу, абстрактно-логічний метод, узагальнення, аналогії, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, метод горизонтального і вертикального аналізу, середніх і відносних величин, графічний метод.

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає у забезпеченні антикризової діяльності спричиненою COVID-19 на постійній основі, що дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми – нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

Відповідно до мети дослідження в кваліфікаційній роботі вирішені наступні завдання:

- визначено сучасні стратегії антикризового управління міжнародною компанією;
- проаналізувано ситуацію на ринку пасажирських авіаційних перевезень;

- проведено аналіз зовнішніх ризиків ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»;
- проаналізовано шляхи реагування авіакомпаній в період пандемії;
- розроблено та обґрунтовано окремі антикризові заходи для ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», визначено їх ефективність.

У теоретичній частині розкрито поняття і види кризових чинників в діяльності підприємств, причини, фактори та симптоми кризи організації; досліджено механізм реалізації антикризового управління міжнародною компанією; визначено сучасні стратегії антикризового управління міжнародною компанією; охарактеризовано особливості господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» та проведено аналіз фінансово-економічного стану компанії.

В аналітичній частині значна увага була приділена ситуації на ринку пасажирських авіаційних перевезень, проведено аналіз зовнішніх ризиків ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», проаналізовано шляхи реагування авіакомпаній в період пандемії.

Проектна частина кваліфікаційної роботи була присвячена розробці та обґрунтуванню окремих антикризових заходів для ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», визначено їх ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. Теоретична частина	11
1.1. Поняття і види кризових чинників в діяльності підприємств.....	12
1.2. Механізм реалізації антикризового управління міжнародною компанією...	21
1.3. Сучасні стратегії антикризового управління міжнародною компанією ...	29
2. Аналітична частина	35
2.1. Аналіз ситуації ринку пасажирських авіаційних перевезень	36
2.2. Загальна характеристика тов «Авіакомпанія «Роза Вітрів»	47
2.3. Аналіз зовнішніх ризиків авіакомпанії.....	64
3. Проектна частина	73
3.1. Сценарії відновлення галузі та шляхи реагування авіакомпаній	74
3.2. Розробка антикризових заходів тов «Авіакомпанія «Роза Вітрів».....	82
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	1109
Додаток А.....	110

ВСТУП

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 20. 02.46. 001 ПЗ			
Виконав	Джабієв А.Д.			ВСТУП	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Передерій Н.М.				Д	7	4
Консульт	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП-201Б		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання всі учасники ринку авіаційних перевезень зіткнулися з глобальною економічною кризою спричиненою COVID-19. Найбільше втрат зазнала сфера послуг, зокрема пасажирські авіаперевезення та туризм, де й досі немає визначеності, щодо часу відновлення їх повноцінної діяльності.

Багато факторів негативно впливають на результативність діяльності авіакомпаній: зниження темпів росту світової економіки, зниження попиту на пасажирські авіаперевезення, зменшення чи відсутність коштів для підтримки функціонування компаній, брак підтримки з боку держави, зростання конкуренції на ринку авіаперевезень, висока вартість авіаційного пального, витрати на наземне обслуговування повітряних суден, аеропортові збори, великі витрати пов'язані з простоем повітряних суден тощо.

«Чорний лебідь» у вигляді нового штаму коронавірусу COVID-19 докорінно змінив ситуацію на ринку. Першочергового падіння зазнали саме міжнародні пасажирські перевезення, а вантажні перевезення стали часом чи не єдиним способом для авіакомпаній для підтримання хоча б мінімальної короткострокової ліквідності.

Наслідки кризових явищ набувають все більших масштабів. Компанії повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації.

Саме забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми – нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

Враховуючи економічну значущість проблеми виходу з кризи авіаційних підприємств у період пандемії **темою дослідження** було обрано: «Антикризове управління авіакомпанією» (на прикладі ТОВ «Авіакомпанія

«Роза Вітрів»).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування шляхів реагування авіакомпаній в період пандемії та розробка антикризових заходів.

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

- розкрити поняття і види кризових чинників в діяльності підприємств, причини, фактори та симптоми кризи організації;
- дослідити механізм реалізації антикризового управління міжнародною компанією;
- визначити сучасні стратегії антикризового управління міжнародною компанією;
- охарактеризувати особливості господарської діяльності ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» та провести аналіз фінансово-економічного стану компанії;
- проаналізувати ситуацію на ринку пасажирських авіаційних перевезень;
- провести аналіз зовнішніх ризиків ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»;
- проаналізувати шляхи реагування авіакомпаній в період пандемії;
- розробити та обґрунтувати окремі антикризові заходи для ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», визначити їх ефективність.

Об'єкт дослідження – діяльність авіаційної компанії «Роза Вітрів» на ринку пасажирських авіаційних перевезень в умовах пандемії.

Предметом дослідження – антикризове управління ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів».

Методи дослідження. В ході дослідження використовувався ряд методів дослідження. Такі методи як аналіз, синтез, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, підручників, навчальних посібників, наукових видань з проблем дослідження дозволили обґрунтувати теоретичні основи антикризового управління підприємством. Методи спостереження, узагальнення, порівняння, аналогії, аналізу і синтезу, індукції та дедукції,

абстрактно-логічний метод, метод горизонтального і вертикального аналізу, метод порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, графічний метод та збір фактів дозволили проаналізувати стан ринку пасажирських авіаційних перевезень, сценарії відновлення галузі, шляхи реагування авіакомпаній в період пандемії, фінансово-економічні показники ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»; обґрунтувати запропоновані антикризові заходи для авіакомпанії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні антикризових заходів для авіакомпанії, побудові матриці ризиків ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» до і після реалізації запропонованих заходів в рамках антикризового управління для аналізу їх впливу на діяльність авіакомпанії.

Основними результатами досліджень, які складають **наукову новизну**, є наступні:

1. запропоновані та обґрунтовані антикризові заходи: скорочення витрат палива при роботі двигуна повітряного судна на землі; використання інструменту фінансового хеджування валютних ризиків (ф'ючерсний контракт);
2. визначено ключові показники ефективності для всіх функціональних підрозділів,
3. створено систему контролю за їх виконанням, які можуть бути використані на практиці різними авіакомпаніями.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати в практичній діяльності фахівців організації авіаційних перевезень та HR-менеджерів.

Публікації. Результати роботи опубліковані на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми організації авіаційних, мультимодальних перевезень і застосування авіації в галузях економіки» у статті: Передерій Н.М., Джабієв А.. Антикризове управління авіакомпанією в період пандемії. /МНПК "Проблеми організації авіаційних, мультимодальних перевезень та застосування авіації в галузях економіки", 27.10.2020.

1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 20. 02. 46. 100 ПЗ			
Виконав	Джабієв А.Д.			ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Передерій Н.М.					Д 11	23
Консульт	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП- 201Б		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

1.1. Поняття і види кризових чинників в діяльності підприємств

У перекладі з грецької слово «криза» означає рішення, поворотний пункт або результат. З латинської - це «поділ, перелом», з китайського - це одночасно «небезпека» і «можливість» [6, с. 75]. До теперішнього часу в науковій літературі не сформульовано загальновизнане визначення кризи. Так, різні автори подібним чином визначають кризу як: різкий, крутий перелом в розвитку подій, важкий перехідний стан, гостре ускладнення в чомусь або складне становище.

Розглянемо два основних концептуальних підходи до тлумачення поняття «криза».

1. Криза як різкий, крутий перелом в чому-небудь, важкий перехідний стан і, як наслідок, поглиблений розлад всієї системи, викликаний порушенням збалансованості процесів, які підтримували її порівняно стійке функціонування. Абсолютна більшість авторів дотримуються даного підходу (В. Даль, Е.М. Коротков, Н. Алексеев, Р. Браун та ін.). При цьому підході акцент в визначеннях робиться на загрозу, високу ймовірність настання негативних наслідків і необхідність негайних дій.

2. Криза як можливість для подальшого розвитку, оновлення і зростання. Кризові процеси не обов'язково призводять до руйнівних наслідків, вони також можуть стати стимулом для зростання, для перевищення докризового рівня розвитку. Криза дозволяє виявити і усунути слабкі місця і недоліки, позбутися тих елементів системи, які найменш стійкі і життєздатні. Криза не обов'язково призведе до катастрофи; якщо вчасно докласти необхідних зусиль, її можна подолати [5, с. 128].

Кризу визначають як злам старого і розвиток нового. Криза дозволяє побачити те, що в нормальній ситуації залишається непоміченим, змушує застосувати приховані сили і резерви, а це, в свою чергу, призводить до подальшого еволюційного розвитку підприємства [24, с. 35].

У табл. 1.1 представлені основні підходи до розуміння поняття «криза».

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «криза» [5; 24; 36]

Автор	Визначення
Тлумачний словник	Перелом, переворот, рішуча пора перехідного стану .
Іванов Г.П.	Процес нерівномірного розвитку економіки, і тим більше окремих її частин, коливання обсягів виробництва і збуту, виникнення значних спадів виробництва .
Коротков Е.М.	Крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.
Олексієв Н.	Ситуація, в якій підприємство не встигає підготуватися до зовнішніх змін і втрата рентабельності залишається неминучою.
Економічна енциклопедія під ред. Абалкіна Л.І.	Глибоке розлад, різкий перелом, період загострення протиріч в процесі розвитку будь-якої сфери людської діяльності.
Великий бухгалтерський словник під ред. Азріліяна О.М.	Одна з фаз циклу виробництва, що виявляється в різкому спаді обсягів виробництва в результаті перевиробництва товарів в порівнянні з платоспроможністю.
Жарковська О.П., Бродський Б.Е.	Крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічної середовищем.
Д. фон Флутен	Нестабільне або критичне становище справ, яке загрожує радикальними негативними змінами.
Р.Браун	Раптово виникла проблема, яка вимагає негайного реагування; в іншому випадку ця проблема загрожує надзвичайними наслідками.
І. Топій, І. Кондрат	Переломний період у діяльності підприємства, що характеризується відхиленнями фактичних показників діяльності від тих, котрі необхідні для його успішного розвитку внаслідок змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування, який може мати позитивні чи негативні наслідки у перспективі
Словник Меррієм-Вебстер	Поворотна точка на краще чи на гірше; момент, що вимагає ухвалення рішення; критичний період.
Т. Гренц	Незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства

Отже, криза - це тимчасовий, природний і неминучий процес руху соціально-економічних систем, що є переломною ситуацією в їх розвитку і діяльності та несе загрозу їх життєздатності, що змушує до прийняття

кардинальних рішень в умовах обмеженого часу та, як правило, значної невизначеності.

Небезпека виникнення кризи існує завжди, тому необхідно розрізняти симптоми, чинники і причини кризових явищ.

Симптом кризи - це початковий, зовнішній прояв кризових явищ, який не завжди характеризує істинні причини кризи, але за якими ці причини можна встановити. Герчикова І.М. також зазначає, що симптоми економічної кризи знаходять своє відображення у невідповідності економічних показників та їх закономірних співвідношень [15, с. 213].

Економічні кризи, з якими стикаються підприємства, можуть бути ідентифіковані за факторами їх прояву - за певними сигналами, що характеризують, що в системі порушений баланс і є гострі протиріччя. Тобто, фактор кризи - це подія, зафіксований стан або виявлена тенденція, що відкрито демонструє, що настала криза на підприємстві. Прикладами таких факторів можуть бути - зниження якості продукції, порушення та збої в технологічному процесі, моральна відсталість і фізичний знос технічних засобів, висока заборгованість за кредитами і позиками тощо.

Кризові фактори можуть бути абсолютно різними, але вкрай важливо не пропустити перші симптоми настання кризи, щоб мати можливість своєчасно застосувати необхідні методи або програми антикризового управління.

Причина кризи - це події або явища, внаслідок яких з'являються фактори кризи [29, с. 54]. Причини і фактори кризи стосовно організації представлені на рис. 1.1.

У своєму розвитку криза проходить кілька стадій:

1) латентна (прихована), коли передумови кризи назрівають, але ще не мають зовнішнього прояву;

2) стадія обвалу, коли відбувається різке загострення протиріч і стрімке погіршення всіх показників в динаміці;

3) стадія пом'якшення кризи і створення передумов для його подолання [5, с. 53].



Рис. 1.1. Причини, фактори та симптоми кризи організації [5; 29; 35]

Кризи неоднакові по своїй суті, причин і наслідків. Необхідність в типологізації криз пов'язана з тим, що в залежності від типу кризи можуть бути використані різні засоби і способи управління ними. Так, розрізняють наступні типи криз:

1) за причинами виникнення:

- випадкові - часто є результатом помилок в управлінні або природних явищ;

- закономірні (передбачувані) - це кризи, що виникають як етап розвитку; можуть бути спрогнозовані, тому що викликані об'єктивними причинами (наприклад, потреби в реструктуризації, оновленні виробничих потужностей під впливом НТП);

- циклічні - різновид передбачуваних криз.

2) за шириною охоплення:

- окремі (поодинокі);

- локальні (групові) - охоплюють лише частину або групу явищ, процесів, суб'єктів господарювання;

- системні - вражають всю систему в цілому.

3) за силою впливу:

- легкі (протікають послідовно і безболісно, їх можна передбачити і ними легше управляти);

- глибокі - ведуть до руйнування соціально-економічної системи, протікають складно і нерівномірно.

4) за тривалістю:

- короткострокові;

- середньострокові;

- довгострокові.

5) за джерелами походження:

- внутрішні (викликані внутрішніми джерелами);

- зовнішні (спричинені зовнішніми джерелами);

- змішані;

- стихійні (розвинулися самі по собі);

- штучні (свідомо створені тими чи іншими силами).

6) За можливістю подолання:

- переборні самостійно (за допомогою внутрішніх сил);

- переборні з зовнішньою допомогою;

- непереборні.

7) За формами прояву:

- явні (протікають помітно і легко виявляються);

- латентні (приховані) - протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні [34, с. 218].

Основною ідеєю антикризового управління на підприємстві служить цілеспрямоване застосування управлінських заходів з діагностики,

попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ в діяльності господарюючого суб'єкта. Антикризове управління, безумовно, пов'язано з прийняттям ризикових рішень, тому ризик завжди буде суттєвою частиною роботи антикризового менеджера.

Уже в 20-х рр. ХХ ст. з'явилися перші згадки про ризик, як про необхідний елемент бізнесу. Так, економіст Френк Найт ввів поняття ризику як вимірної невизначеності та заявив, що бізнес може існувати тільки при наявності ризику [34, с. 254]. Станом на сьогодні така категорія, як ризик, досить широко досліджена, існує безліч підходів і трактувань даного явища, але їх всі можна звести до трьох основних підходів:

- з фінансової точки зору: ризик - це небезпека (можливість) втрат ресурсів, упущення можливого прибутку, виникнення непередбачених витрат, які не були передбачені планом;

- з точки зору відхилень від запланованого сценарію (цілі): ризик - це ймовірність того, що будь-які величини, що характеризують діяльність підприємства, не досягнуть або перевищать заплановані значення;

- з точки зору ймовірності настання якої-небудь несприятливої події: ризик - це імовірна подія, в результаті настання якого виникають несприятливі наслідки у вигляді втрати ресурсів або очікуваного доходу [11, с. 109].

Ризик в процесі антикризового управління підприємством являє собою можливість отримання непередбачених і небажаних наслідків в рамках реалізації антикризової політики.

Основними компонентами процесу управління ризиками в антикризовому управлінні є:

- 1) планування управління ризиками – прийняття рішення щодо підходу та плану з управління ризиками в кризовій ситуації;

- 2) ідентифікація ризиків - визначення того, які ризики можуть вплинути на діяльність підприємства і на ефективність антикризового управління та документування характеристик кожного з них;

3) оцінка ризику - проведення якісного аналізу ризиків та пріоритизації ризиків за ефектом, який вони здійснюють на цілі антикризового управління;

4) кількісне визначення ризику - визначення ймовірності настання ризиків і оцінка їх впливу на цілі антикризового управління;

5) планування дій у відповідь на ризик - розвиток процедур і технік збільшення можливостей і зменшення загроз цілям антикризового управління з боку ризику;

6) моніторинг і контроль ризику - відстеження ризику, ідентифікація залишкових ризиків, виконання плану зменшення ризиків і оцінка ефективності та обґрунтованості антикризового управління [27, с. 96].

Управління ризиками в антикризовому управлінні підприємством - це процес, пов'язаний з визначенням, аналізом і відповідними заходами реагування на ризики, що виникають в ході здійснення виведення підприємства з кризи.

Існує безліч джерел появи і посилення ризику, найчастіше вони пов'язані з безпосередньою діяльністю підприємства, а також з діяльністю його менеджменту або з браком інформації. В цілому, всі джерела можна розділити на дві великі групи:

1) зовнішні чинники - обумовлені причинами, не пов'язаними безпосередньо з діяльністю самого підприємства, виникають за його межами (політичні, соціально-економічні, екологічні, науково-технічні та ін.);

2) внутрішні чинники - обумовлені діяльністю самого підприємства і його персоналу.

У зв'язку з цим існує величезне різноманіття ризиків і певна складність в їх класифікації. Так, до теперішнього часу немає єдиного методологічного підходу до класифікації ризиків. Це пов'язано з тим, що практично неможливо сформулювати конкретний перелік видів ризику, які були б притаманні абсолютно будь-якому підприємству, оскільки підприємства різних галузей економіки мають свою певну специфіку, яку обов'язково необхідно враховувати при класифікації ризиків. Наприклад, специфіка підприємств

авіаційно-промислового комплексу (АВПК) багато в чому полягає в тому, що їх ризики носять масштабний і багато в чому катастрофічний характер; найчастіше вони непорівнянні з ризиками промислових підприємств інших галузей економіки.

В рамках даної роботи пропонуємо використовувати базову класифікацію основних видів ризику, з якою кожен день в тій чи іншій мірі стикається будь-яке підприємство авіаційно-промислового комплексу (рис. 1.2).

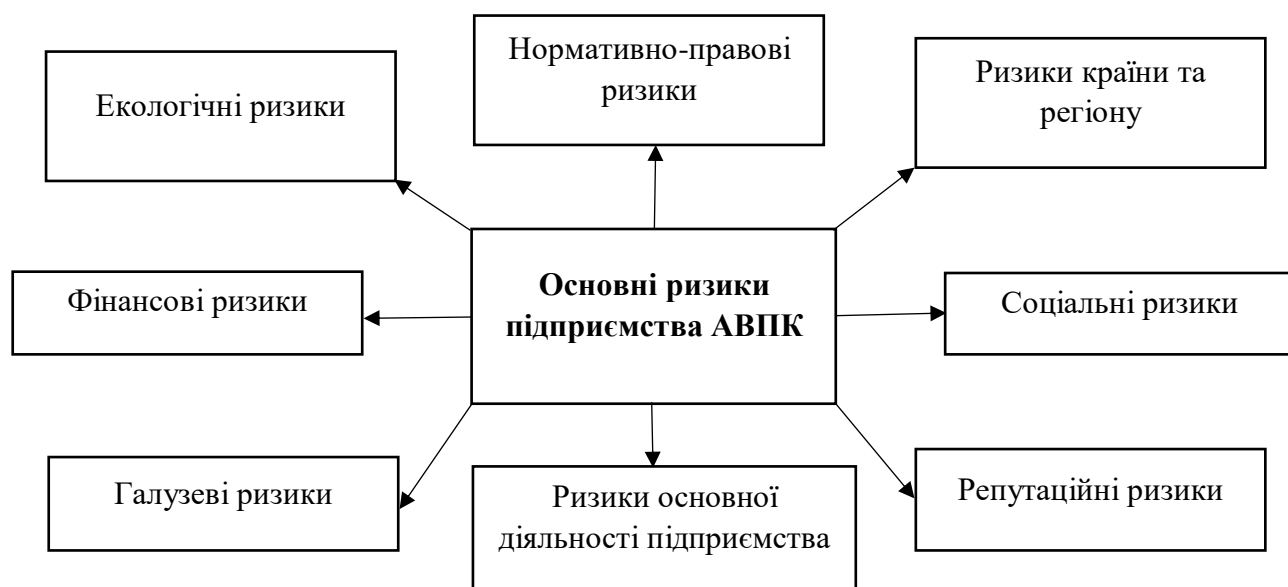


Рис. 1.2. Види ризиків підприємства авіаційно-промислового комплексу

Як видно з рис. 1.2, існує вісім основних великих видів ризику, які постійно супроводжують діяльність будь-якого підприємства авіаційно-промислового комплексу. Кожен з цих видів включає в себе низку дрібніших ризиків, а саме:

1) ризики основної діяльності підприємства - це виробничий ризик; кадрові ризики; маркетингові ризики; інноваційні ризик; майнові ризики; авіаційні операційні ризики; стратегічні ризики; інформаційні ризики; науково-технічні ризики;

2) соціальні ризики - це ризик конфлікту з громадськістю, окремими соціальними групами; ризик конфлікту і небажаного поведінки персоналу підприємства, бізнес-партнерів; демографічний ризик;

3) ризики країни та регіону - це політичні ризики (ризики націоналізації; ризики, пов'язані з можливими військовими конфліктами, введенням надзвичайного стану і страйками; ризики заборони конвертованості валюти тощо); макроекономічні ризики; ризики, пов'язані з географічними особливостями країни і регіону (природно кліматичні ризики);

4) нормативно-правові ризики - це ризик законодавчих змін; ризик зміни будь-якої нормативно-правової бази, яка регулює діяльність підприємства;

5) фінансові ризики - це інфляційний ризик; валютний ризик; інвестиційний ризик; ризик втрати ліквідності;

6) екологічні ризики - це ризик забруднення повітря, землі, води; ризики, обумовлені невизначеністю дії чинників навколишнього середовища на підприємство;

7) галузеві ризики - включають в себе ризик зміни цін на сировину, послуги, що використовуються підприємством в процесі своєї діяльності; ризик зміни цін на продукцію підприємства; ризик погіршення економічної ситуації в галузі; ринковий ризик.

8) репутаційний ризик - ризик виникнення у авіаперевізника/авіапідприємства збитків внаслідок несприятливого сприйняття іміджу авіакомпанії клієнтами, контрагентами, акціонерами, діловими партнерами, регулюючими органами та іншими. Всі види ризиків підприємств повітряного транспорту в кінцевому підсумку відбиваються на репутації компанії [27].

Підводячи підсумок по даному пункту, можна зробити наступний висновок. На сьогодні, в економічній науці відсутнє єдиного розуміння сутності кризи підприємства, незважаючи на високий інтерес та висвітлення цього терміну в літературі. Вивчивши декілька підходів і трактувань цього терміну, автор в рамках роботи буде дотримуватися наступного визначення:

Криза - це тимчасовий, природний і неминучий процес руху соціально-економічних систем, що є переломною ситуацією в розвитку підприємства та несе загрозу її життєздатності, змушує до прийняття кардинальних рішень в умовах обмеженого часу і значної невизначеності.

У нових економічних умовах, раннє розпізнавання кризових передумов визначатиме ефективність антикризових процедур і здатність підприємства до подальшого функціонування та якісного розвитку. У зв'язку з цим наступним кроком теоретичних досліджень стає обґрунтування сутності антикризового управління та, відповідно, особливостей антикризового інструментарію.

1.2 Механізм реалізації антикризового управління міжнародною компанією

Антикризове управління займається вивченням системи економічних відносин, що пов'язані з виникненням кризових явищ у процесі функціонування суб'єктів економіки. Воно має поєднувати в собі заходи з попередження виникнення кризи, підтримання підприємства у стабільному стані та, у разі необхідності, виведення підприємства з кризи.

У науковій літературі існують різні точки зору та підходи до визначення терміну «антикризове управління». Загалом, можна виділити чотири основні підходи до визначення антикризового управління:

1) арбітражне антикризове управління - сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно до підприємства-боржника;

2) реактивне антикризове управління - управління в умовах кризи; скорочення, усунення, подолання негативних наслідків кризи, виведення підприємства з кризового стану з мінімальними втратами;

3) превентивне (випереджаюче) антикризове управління - система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ на всіх рівнях;

4) стратегічне (реабілітаційне) антикризове управління - досягнення і підтримання стабільного стану підприємства, зміцнення ринкових позицій за допомогою власних ресурсів, використання факторів кризи для подальшого розвитку [5, С.61].

Беляєв С.Г., Білих Л.П., Кошкін В.І. пов'язують цілі антикризового управління із здійсненням процедур, закріплених в Кодексі України з процедурою банкрутства [34, с. 312]. Відповідно до даного підходу, банкрутство пов'язане з нездатністю господарюючого суб'єкта вчасно задовольнити вимоги кредиторів і вирішити фінансові проблеми підприємства. При цьому причини виникаючих кризових явищ можуть бути різними: як зовнішніми (соціально-економічні, політичні, ринкові тощо), так і внутрішніми (пов'язаними з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю). Недолік даного підходу полягає в тому, що процес антикризового управління пов'язується тільки з відновленням платоспроможності господарюючого суб'єкта, інші чинники не враховуються.

Представники реактивного підходу під антикризовим управлінням розуміють виведення підприємства з кризового стану з мінімальними втратами. Так, Попов Р.А. зазначає, що антикризове управління «визначається як специфічна управлінська діяльність під час кризового стану організації» [46, с. 306]. Реактивний підхід орієнтований на ліквідацію кризи, що вже настала і має на меті відновлення життєздатності підприємства, досягнення збалансованого функціонування з мінімальними витратами в короткі терміни. Недолік даного підходу - відсутність заходів щодо попередження кризи.

Деякі автори можуть дотримуватися відразу двох зазначених підходів - реактивного і превентивного. В даному випадку крім ліквідації кризових наслідків, необхідно замислюватися про профілактику, запобігання та прогнозуванні кризових явищ в господарській діяльності. Антикризове управління - це діяльність підприємства «по розробці та реалізації керівництвом підприємства економічної політики щодо попередження неспроможності господарюючого суб'єкта, а в разі її настання - по

оздоровленню стану підприємства» [47, с. 38]. Багато зарубіжних авторів дотримуються думки про те, що організація як система, проходячи переломний момент в своєму розвитку, або розпадається, або переходить в якісно новий стан. Кризові процеси, «творчо» руйнуючи економіку, самі формують передумови виходу з найбільш нищівної і критичної фази циклу.

Представники стратегічного підходу в своїх визначеннях акцентують увагу на творчій сутності кризи, проте не ігнорують досягнень своїх попередників. Грязнова А.Г. зазначає: «Антикризове управління - це така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись, переважно, на власні ресурси» [16, С. 118]. В даному визначенні відображені основні характеристики антикризового управління - випереджаючий та стратегічний характер.

Оскільки одні підходи до трактування поняття «антикризове управління» акцентують увагу на попередженні кризи, інші - на ліквідації її наслідків, то можна зробити висновок, що вони відображають сутність даного поняття лише в сукупності. Так, в переважній більшості випадків, метою антикризового управління на підприємстві є мінімізація наслідків кризи, а не елімінація причин, що її спровокували.

При цьому варто відзначити, що причини виникнення економічної кризи та підприємницького ризику єдині. Виникнення кризи та ризику на підприємстві обумовлено об'єктивною особливістю умов його функціонування: невизначеністю зовнішнього середовища та нестабільністю його внутрішнього середовища, а також суб'єктивною стороною: особливістю сприйняття і обробки менеджментом підприємства інформації про зміни, що відбуваються. Але, за своєю суттю, поняття криза і ризик все ж відрізняються.

Ризик - це ймовірність настання негативних умов для економічної системи підприємства. Оскільки підприємство є відкритою системою, то ризик - це об'єктивна неминучість. Навпаки криза - це відповідна реакція системи підприємства на безконтрольний, некерований характер несприятливих умов його функціонування, тобто це реакція економічної системи підприємства на зростаючий ризик. Іншими словами, ризик - це фактор, а криза - це наслідок, результат [12, с. 25].

Таким чином, антикризове управління на підприємстві умовно можна умовно розділити на 2 етапи, представлених на рис. 1.3.

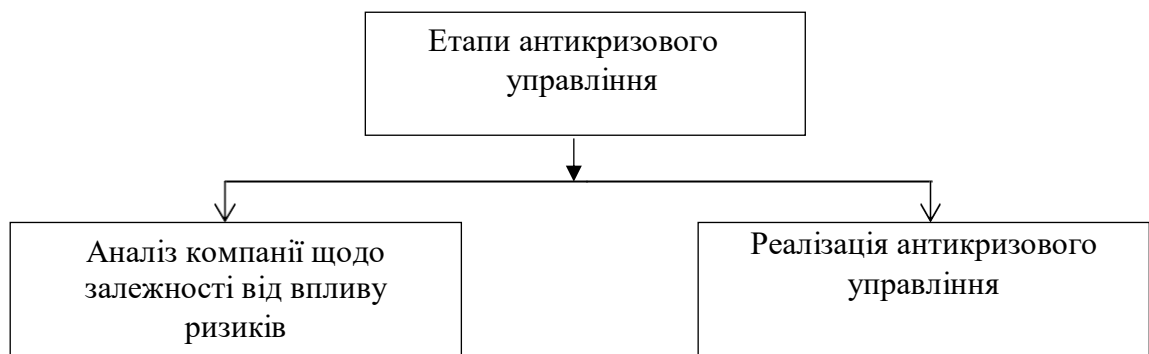


Рис.1.3. Етапи антикризового управління організацією

До антикризового управління відносять весь перелік методологічних інструментів, що включає комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів по його усуненню і подоланню. На першому етапі здійснюється виявлення ризиків і кризових явищ на промисловому підприємстві, їх оцінка та визначення подальших дій. На другому етапі відбувається впровадження і використання антикризового управління підприємством.

Діагностика криз в організації - це сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких місць і ризиків, властивих діяльності підприємства, які є причинами незадовільного фінансового стану та інших негативних показників діяльності. Діагностику можна розуміти і як оцінку діяльності компанії з точки зору отримання загального управлінського ефекту,

і як визначення відхилень, існуючих параметрів системи від спочатку заданих, і як оцінку функціонування організації в рухомому, мінливому зовнішньому середовищі з метою попередження криз.

В табл. 1.2 представлено більш докладний опис механізму здійснення першого етапу антикризового управління на підприємстві.

На першому етапі ключовою організаційною структурою даної схеми повинна стати група експертів, що здійснює оцінку стану підприємства. Зазначена група формується керівництвом підприємства при виявленні перших кризових явищ. Завдання цієї групи - забезпечити збір, аналіз і оцінку даних про стан підприємства, підготувати висновки, що розкривають основні причини та фактори кризи на підприємстві, забезпечити взаємодію підрозділів підприємства та джерел зовнішнього середовища для вирішення поставлених завдань. Робоча група розробляє концепцію антикризового управління, а керівництво на підставі отриманої інформації приймає рішення про необхідність введення системи антикризового управління на підприємстві.

Після прийняття рішення про введення системи антикризового управління, діяльність підприємства організовується в рамках другого етапу, механізм якого представлений в табл. 1.3. Оскільки діяльність з подолання кризи повинна бути оперативною, то на другому етапі низку дій необхідно виконувати паралельно. Також при проведенні антикризових заходів відбувається оперативна взаємодія, зміна бізнес-процесів і відновлення/формування стійкого корпоративного середовища, що відповідає новим потребам підприємства. Тим часом, група антикризового управління взаємодіє безпосередньо з керівництвом компанії, надаючи періодичну звітність і прогностичну інформацію, забезпечує комунікації на підприємстві для коригування поточних заходів системи антикризового управління.

Механізм антикризового управління на першому етапі, [на основі 34]

Підетап антикризового управління	Опис
Ідентифікація ризиків та їх первинна оцінка	Процес знаходження, складання переліку та опису елементів ризику.
Виявлення кризових явищ	Прояв кризових явищ, таких як: - падіння обсягу виручки; - скорочення обсягу продажів; - - нестача фінансових ресурсів для погашення кредиторської заборгованості та інші
Передача інформації керівництву підприємства	Передача керівництву підприємства інформації про кризове явище, що проявилось
Формування робочої групи з оцінки кризових явищ і наділення їх певними повноваженнями	Визначення робочої групи оцінки стану підприємства: - керівник; - співробітники підприємства; - зовнішні експерти. На даному етапі також проводиться призначення відповідальних для виконання кожного завдання, встановлення термінів його виконання.
Збір даних для аналізу	Робоча група робить запит на необхідну для аналізу інформацію у відповідальних підрозділів підприємства.
Аналіз виявлених ризиків і кризових чинників підприємства	Детальний аналіз стану підприємства: - аналіз поточної стратегії розвитку підприємства; - аналіз фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства; - аналіз факторів і груп факторів зовнішнього середовища підприємства (аналіз зовнішніх ризиків); - аналіз факторів і груп факторів внутрішнього середовища підприємства (аналіз внутрішніх ризиків підприємства); - - аналіз управлінського, виробничого, маркетингового і економічного потенціалу підприємства
Надання звіту керівництву підприємства	Висновки про поточний і потенційний стан підприємства, пропозиції щодо подолання кризи підприємства
Прийняття рішень щодо необхідності антикризового управління на підприємстві	Прийняття рішень керівництвом підприємства про необхідність введення антикризового управління. Якщо є необхідність в антикризовому управлінні - перехід до другого етапу.

Механізм антикризового управління на другому етапі, [на основі 34]

Підетап антикризового управління	Опис
Розробка стратегії антикризового управління	Проводиться оцінка альтернативних стратегій антикризового управління, виробляється вибір на користь найбільш оптимальної для даного підприємства за даних кризових умов
Створення групи антикризового управління	Визначення робочої групи антикризового управління підприємства: - керівник; - компетентні в конкретних завданнях антикризового управління співробітники підприємства
Розподіл обов'язків і визначення термінів виконання	Визначення відповідального за кожне завдання та термінів його виконання; розробка та оцінка антикризових рішень, розробка антикризового управління.
Оперативна взаємодія підрозділів підприємства з робочою групою	Коригування поточної діяльності підрозділів, бізнес-процесів; формування стратегічного свідомості
Впровадження антикризового управління	Забезпечення комунікацій щодо реалізації, контролю виконання та завершення антикризового управління
Завершення антикризового управління	Рішення керівництва підприємства про завершення антикризового управління на підприємстві за умови відновлення нормального стану підприємства

Американський консультант в галузі управління та лідерства Джордж Френкс (George Franks) запропонував свій механізм антикризового управління, який включає в себе наступні кроки [44, с. 248]:

- 1) визначення суті проблеми (з чим саме потрібно впоратися - скорочення продажів, пошук нових джерел фінансування, утримання клієнтів тощо);
- 2) формування команди з антикризового управління підприємствами (як правило, в неї включають топ-менеджерів і керівників ключових підрозділів);
- 3) створення єдиного «командного центру»;
- 4) організація зовнішньої комунікації - інформування стейкхолдерів (контроль і фільтрація інформації, що виходить за межі компанії - для запобігання можливих репутаційних ризиків);
- 5) аналіз проблемної ситуації командою антикризових керуючих (залучення профільних експертів; декомпозиція на підпроблеми; оцінка ризиків, загроз; встановлення пріоритетів; пошук можливих рішень);

6) організація постійного каналу зв'язку з ключовими зацікавленими групами (співробітники, акціонери, при необхідності - споживачі); це може бути телефонна лінія, спеціально розроблений веб-сайт, кваліфіковані консультанти тощо;

7) пошук шляхів вирішення проблеми;

8) реалізація знайдених рішень (обов'язкова умова - постійні комунікації з усіма зацікавленими групами; вся інформація контролюється «командним центром»);

9) дослідження після подолання кризи - так званий «розбір польотів» (що, хто, коли, чому, наслідки та інше);

10) інтеграція нових рішень та удосконалень в регулярну діяльність.

Даний механізм повинен забезпечити безперебійну роботу системи антикризового управління, яка в подальшому допоможе підприємству або відновити нормальний стан, або визначити проблемні зони в своїй діяльності. Варто відзначити, що механізм антикризового управління, запропонований Джорджем Френксом, не суперечить двоетапному механізму, описаному вище.

Таким чином, можна зробити висновок, що єдиного механізму виведення підприємства з кризи не існує, неможливо розробити універсальну формулу щодо виходу з катастрофічного становища і впровадити її на будь-якому підприємстві. Ключова роль у системі антикризового управління відводиться комплексному аналізу схильності підприємства до ризиків з боку зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення кризових факторів на підприємстві та максимальному використанню внутрішніх резервів для фінансової стабілізації підприємства і повернення до стабільного функціонування.

На першому етапі особлива увага приділяється ідентифікації та оцінці ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства. Так, антикризове управління ризиком - це процес підготовки і реалізації заходів, мета яких полягає в зниженні небезпеки прийняття помилкового рішення і зменшенні можливих негативних наслідків небажаного розвитку подій в ході реалізації

прийнятих антикризових рішень. Другий етап - це вже безпосередньо впровадження інструментів антикризового управління на підприємстві. Такий комплексний підхід до реалізації антикризового управління дозволяє найбільш точно та індивідуально підібрати необхідні інструменти для виведення кожного конкретного підприємства з кризи.

1.3 Сучасні стратегії антикризового управління міжнародною компанією

Антикризова стратегія управління підприємством - сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати та виробити необхідну систему впливу на діяльність підприємства з метою запобігання розвитку кризових явищ та відновлення стабільного функціонування підприємства [19, с. 50].

Особливість антикризової стратегії полягає в тому, що вона має обмежений за терміном і змістом характер. Як тільки організація досягне збалансованого функціонування та набуде запланованого стійкого стану, така стратегія буде вважатися реалізованою.

Існують різні підходи до класифікації антикризових стратегій. При вирішенні питання про вибір стратегії антикризового управління комерційні організації повинні враховувати, що розробка стратегії повинна попереджати кризу, використовуючи накопичений досвід. Антикризова стратегія - це стратегія, що оптимізує поведінку організації в умовах спаду, стійкого зниження основних фінансових показників фірми і загрози банкрутства. Вона є інструментом управління розвитком організації і важелем запобігання і подолання кризових явищ [29].

Виділяють наступні класифікації антикризових стратегій:

1) в залежності від глибини кризи і характеру антикризових заходів:

- стратегія антикризового управління, при якій не відбувається залучення додаткових ресурсів (заходи щодо вдосконалення менеджменту організації за наявних обсягах ресурсів);

- стратегія антикризового управління, за якої залучаються внутрішні ресурси керованої системи (використання резервів, не задіяних ресурсів);

- стратегія, при якій крім внутрішніх використовуються ресурси, запозичені у інших систем (залучення зовнішніх інвестицій) [6].

2) в залежності від природи прийняття і реалізації антикризових управлінських рішень:

- стратегія «попередження» - управлінські рішення приймаються і реалізуються до початку прояву будь-яких явищ, пов'язаних з перехідними процесами; в період підйому, тобто тоді, коли явища відповідних перехідних періодів стали проявлятися вперше, але сам перехідний період ще не настав; в період розгону, тобто коли явища стали виразно вирізнятися, з'явилися чіткі симптоми майбутніх змін, але перехідний період ще не настав;

- стратегія «збігів» - управлінські рішення приймаються і реалізуються в період протікання відповідно до фаз перехідного періоду;

- стратегія "слідування» передбачають, що управлінські рішення приймаються і реалізуються після протікання процесів перехідного періоду, коли процеси перехідного періоду закінчилися [19].

3) за напрямками впливу на кризові осередки:

- антикризова маркетингова стратегія - оперативна зміна маркетингової політики організації і всіх інструментів комплексу маркетингу (продукт, ціна, канали розподілу і методи просування продукту) в залежності від змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Кризовий стан організації з точки зору маркетингу означає її неконкурентоспроможність. До них відносяться: стратегія повернення підприємства на ринок; стратегія розвитку ринку; стратегія розробки товару; стратегія диверсифікації; стратегія виходу з ринку.

- антикризова виробнича стратегія - реорганізація комерційної організації у сфері: припинення операцій, які не вносять вклад в покриття постійних

витрат фірми; припинення випуску нерентабельної продукції; пошук нових джерел фінансування; аналіз орендних договорів. Основне завдання - забезпечити підтримку необхідного організаційно-технічного рівня виробництва; стимулювання розвитку ринкових відносин, що забезпечують вихід фірми з кризового стану, за допомогою розробки стратегій поліпшення якості продукції; структурної перебудови підприємства; підвищення економічної ефективності виробництва.

- антикризова кадрова / управлінська стратегія - включає заходи щодо поліпшення кадрового потенціалу: нові пріоритети кадрової політики, мотивації персоналу, формування програми адаптації до змін, профорієнтації та перепідготовки, оцінки відповідності кадрової політики довгостроковій стратегії фірми. Дані заходи реалізуються через стратегію посилення кадрового потенціалу підприємства; впровадження нових методів управління; реорганізації управління підприємством.

- антикризова фінансова стратегія - орієнтована на побудову ефективної системи управління фінансами, за допомогою якої можна забезпечити вирішення стратегічних і тактичних завдань діяльності фірми. Реформування підприємства направлено на вирішення стратегічних завдань, таких як оптимізація прибутку структури капіталу, зростання вартості чистих активів, формування інвестиційної привабливості. Цьому сприяють стратегії підвищення ліквідності активів; оптимізації структури капіталу; стратегія поліпшення системи обліку і контролю витрат; оптимізації прибутку [23].

Специфіку антикризової політики можна представити трьома характерними моделями: різке скорочення витрат, не пов'язаних з існуванням фірми; санація за рахунок державної підтримки на пільгових умовах; інтернаціоналізація, перенесення інвестиційного капіталу за кордон, де умови ведення бізнесу найбільш комфортні [23].

Найбільш радикальним заходом щодо виведення організації з кризи є «реструктуризація» (restructuring). Реструктуризація організації - це зміна її структури (порядку, розташування її елементів), а також факторів, що

формують її бізнес. Вона охоплює різні сторони діяльності організації, не вкладається повністю ні в один з видів стратегії, не може бути віднесена до самостійного її виду [41, с. 42].

Серед відомих методів реструктуризації компаній на практиці часто доводиться вибирати ті, результати яких очікуються як мінімум в середньостроковій перспективі. Якщо компанія знаходиться в кризі, то терміни реалізації перетворень ще більше скорочуються, оскільки необхідно терміново регулювати ліквідність, платоспроможність і рентабельність в умовах обмежених фінансових ресурсів. Проте вибір оптимальної стратегії розвитку та її реалізація, безумовно, є життєво важливими для будь-якої компанії. У зв'язку з цим існує підхід до класифікації методів реструктуризації з точки зору цілей і термінів - оперативна і стратегічна.

Методи оперативної реструктуризації (на основі даних управлінського обліку), що найбільш часто застосовуються в авіакомпаніях, можна об'єднати в чотири групи:

- 1) скорочення великих статей поточних витрат;
- 2) стимулювання ефективної роботи співробітників;
- 3) стимулювання зростання продажів авіаперевезень;
- 4) оптимізація організаційної структури.

При очевидності зазначених заходів в першій групі методів можна окремо згадати хеджування зростаючих цін на авіапаливо, аутсорсинг, в тому числі аутсорсинг трудових ресурсів.

В рамках другої групи методів можна розділити грошове і не грошове стимулювання ефективної праці, зокрема, наприклад, заохочення співробітників додатковими знижками на авіаперельоти чи іншими методами.

В рамках третьої групи методів окремо згадаємо механізми залучення клієнтів на рейси в сезони зниженого попиту за заниженими цінами. Авіакомпанії при цьому отримують вигоду від продажу квитків навіть нижче собівартості, оскільки авіаперевезення, придбані за найнижчими цінами, більш вигідні, ніж недозавантаження рейсу.

Четверта група методів включає скорочення штату співробітників; нівелювання дублюючих функцій, перепідпорядкування організаційних одиниць (централізація обслуговуючих функцій); створення окремих організаційних одиниць, які здійснюють непрофільні бізнес-функції.

Застосування оперативних заходів сприяє підвищенню прозорості діяльності авіакомпаній, зростання обсягів продажів, рентабельності, поліпшення фінансових результатів і перспективному збільшенню ринкової вартості, дозволяє вести конкурентну боротьбу на ринку.

Серед методів стратегічної реструктуризації назовемо основні для авіакомпаній:

- вступ в альянс;
- створення власного альянсу;
- придбання / продаж часток в капіталах авіакомпаній;
- придбання / продаж часток в капіталах компаній допоміжного або супутнього до авіаційного бізнесу;
- виділення зі складу компанії підрозділів в окремі юридичні особи;
- продаж основного бізнесу стратегічному інвесторові;
- вступ в процедуру банкрутства з введенням мораторію на задоволення вимог кредиторів і проведенням доінвестування, в тому числі з організацією нової авіакомпанії, і ліквідацією обтяженої боргами авіакомпанії-банкрота.

Успіх або провал стратегічної реструктуризації - функція багатьох змінних, зовнішніх і внутрішніх по відношенню до компанії. Проте, при впровадженні стратегії на ринку важливою стає організація процесу. Реструктуризацію зазвичай проводять менеджери компанії в інтересах її акціонерів [41, с. 43].

В цілому можна виділити 4 основних моделі поведінки фірми в кризовій ситуації:

Модель 1. Не вживати ніяких радикальних заходів, так як несподівані фактори зовнішнього і внутрішнього середовища лише починають впливати на фірму, їх вплив зазвичай залишається прихованим в рамках нормальних

коливань фінансово-економічної діяльності. Розрахунок такої поведінки - перечекати ситуацію, надія на лояльність клієнтів і свою репутацію. Дану модель антикризової поведінки не можна вважати оптимальною.

Модель 2. Факти свідчать про те, що погіршення результатів діяльності фірми стало незворотнім. Екстрено збирається антикризова команда, яка вирішує ситуаційні проблеми «у міру їх надходження»: антикризову команду складають, як правило, топ-менеджери компанії; директор стає керівником антикризової команди (групи, комітету) і бере на себе всю відповідальність за виведення компанії з кризи.

Модель 3. Існуюча наявність в компанії системи стратегічного планування і заздалегідь, при виявленні проявів передкризових явищ, призначення антикризової команди або відділу (у великих компаніях). Стратегічне завдання полягає в тому, щоб звести до мінімуму втрати і, по можливості, перетворити їх у прибуток. Дану модель бізнес-поведінки слід визнати оптимальним варіантом в тому випадку, якщо початок реакції настає згідно з прогнозом.

Модель 4. При гострій кризі і явних факторах її прояву комерційній організації необхідна зовнішня допомога, яку надає консалтингова компанія. Вона бере на себе функції антикризового центру, розробляє і впроваджує антикризову стратегію. Така модель поведінки оптимальна для компаній, що не володіють людськими ресурсами здатними розробити і впровадити ефективний антикризовий менеджмент.

Таким чином, підбиваючи підсумок розгляду можливих антикризових стратегій, необхідно відзначити, що стратегія антикризового управління охоплює всі заплановані, організовані і контрольовані зміни в області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури та організаційної культури підприємства. Підприємство повинно постійно стежити за основними факторами навколишнього середовища і робити своєчасні і правильні висновки щодо потреб у змінах. Поштовхом до змін є кризові ситуації.

2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 20. 02. 46. 200 ПЗ			
Виконав	Джабієв А.Д.			АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Передерій Н.М.				Д	35	37
Консульт	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП- 201Б		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

2.1. Аналіз ситуації ринку пасажирських авіаційних перевезень

За даними ІКАО / ICAO (Міжнародної організації цивільної авіації / International Civil Aviation Organization) - спеціалізованої установи ООН - близько 8% світового ВВП щорічно припадає на авіаційну галузь [39].

У систему світового повітряного транспорту входить близько 700 авіатранспортних підприємств та понад 30 тис. цивільних аеропортів. Серед них - як величезні авіатранспортні компанії, що управляють парком літаків в кілька сотень літаків, так і малі компанії, які володіють 2-3 повітряними судами; як авіакомпанії, що спеціалізуються на виконанні регулярних авіаперевезень, так і чартерні компанії, що виконують авіаперевезення на разовій основі; як внутрішні авіакомпанії, що здійснюють повітряні перевезення всередині своєї країни, так і міжнародні, які виконують авіаперевезення між різними країнами.

Якщо розглянути світовий пасажирооборот в ретроспективі з 1970 р по 2020 рік (рис. 2.1), то можна помітити, що в цілому спостерігалася явна тенденція зростання, а окремі періоди уповільнення були пов'язані зі складними процесами світового масштабу в економічній (паливна криза 70-х рр. XX ст. або банківська криза 2008 року) і геополітичній сферах (криза в Перській затоці на початку 90-х рр. XX ст., терористична атака 9/11, війна в Іраку).

Виходячи з рис. 2.1, можна зробити висновок, що діяльність авіакомпанії може залежати від таких зовнішніх ризиків, як:

- паливні ризики;
- фінансові ризики (валютні, інфляційні, процентні);
- геополітичні ризики.

Наступ кожного з перерахованих видів ризику призводить до скорочення пасажирообігу в галузі повітряних перевезень, або до уповільнення темпів його зростання.

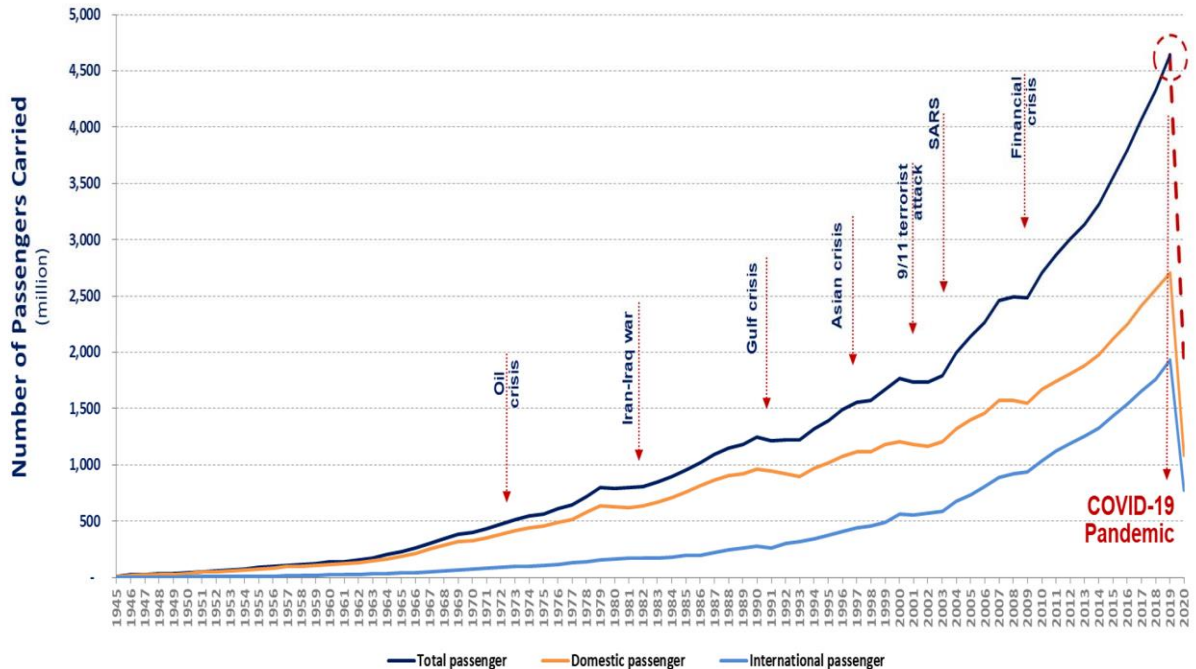


Рис. 2.1. Зміна обсягів пасажирських перевезень у світі в період з 1945 по 2020 рр, [79].

Як бачимо з представленого графіку, до 2020 року найбільшими кризами для світової авіації були:

- нафтова криза 1970-х рр.;
- ірано-іракський конфлікт;
- війна в Перській затоці;
- азійська криза (1997р.);
- теракт 9/11 в США;
- спалах SARS;
- банківська/фінансова криза 2008 року.

Авіаційна галузь переживає безпрецедентну за останній час кризу. Кризи такого масштабу ця індустрія не відчувала ніколи. Порушені всі сектори індустрії: авіакомпанії, аеропорти, туроператори, обслуговуючі компанії, лізингові компанії та багато інших. Навесні 2020 року пандемія коронавірусу, локдаун і закриття кордонів привели до повного скасування тисяч авіарейсів і майже тотального заморожування індустрії авіаперевезень.

Якщо подивитися на історію сучасної масової авіації (вона датується не таким великим відрізком часу), то це дійсно найдраматичніший відрізок. Зараз аналітика показує і нафтову, і фінансову, і економічну кризу. Там завжди були падіння, але, як правило, все дуже швидко відігравалося. Навіть 11 вересня 2001 було відіграно. А зараз не те що йде програвання, зараз ще не зрозуміло, коли настане дно. Дійсно, варто визнати: це найгірший період в сучасній авіаційній галузі.

В умовах пандемії пасажирооборот найбільших аеропортів Європи знизилися втричі. Про це свідчать звіти про виробничі показники компаній. Так лондонський «Хітроу», який до кризи вважався найбільшим в Європі за обсягами перевезень, зафіксував скорочення завантаженості майже на 69% - він обслужив близько 19 млн пасажирів. У європейському рейтингу Міжнародної ради аеропортів «Хітроу» поступився першістю паризькому «Шарлю де Голлю», втрати якого склали близько 67%. Сильніше за всіх в першій п'ятірці авіахабов Європи постраждав аеропорт Франкфурта - він втратив більше 70% пасажирів.

Гендиректор аеропорту Женеви Андре Шнайдер попереджає, що на подолання наслідків кризи підуть роки: «Близько 95% нашої виручки залежить від пасажирів - безпосередньо або побічно. Це означає, що ми втрачаємо значну частину виручки. Ми прийняли безліч заходів, щоб скоротити витрати, але оскільки ми представляємо платформу, заповнену високотехнологічними

об'єктами, наші можливості для швидкого скорочення наших витрат обмежені», [33].

За оцінками Міжнародної ради аеропортів, без серйозної державної підтримки близько 200 європейських авіавузла можуть виявитися банкротами. З початку року обсяг авіаперевезень в регіоні скоротився майже на 1,3 млрд пасажирів.

Станом на середину жовтня показники продовжують знижуватися - для аеропортів в країнах ЄС, Єврозоні, Швейцарії та Великобританії падіння може скласти 80%, а перспективи закриття кордонів і посилення обмежень в зимовому сезоні залишають ще менше надій для цивільної авіації, [73].

Міжнародна асоціація повітряного транспорту (ІАТА) опублікувала попередні дані за 2019 рік (остаточні цифри не були представлені у зв'язку з пандемією і будуть представлені пізніше з доповненнями). Так, у 2019 році регулярними авіарейсами було перевезено рекордна кількість пасажирів - 4,1 млрд чол., що на 7,1% перевищує аналогічні показники за 2018 р., [74].

Загально світовий авіаперевезень, виражений в пасажиро- кілометрах (РПК/пкм) стосовно до всіх регулярних рейсів, виріс на зросло на 4,2% у 2019 році. Це перший рік після Світової фінансова криза зі зростанням попиту на пасажирські перевезення нижче довгострокової тенденції (~ 5,5%).

На результат попиту на авіаперевезення у 2019 році вплинуло більш м'яке (але все ще підтримуюче) глобальне економічне середовище та слабша довіра бізнесу серед напруженості міжнародної торгівлі. Перевізні ємності зросло на 3,4% у 2019 році загалом, повільнішими темпами порівняно з попитом. Як результат, загальногалузевий коефіцієнт пасажирського навантаження досяг нового рекордного рівня - 82,6%, [74].

Далі проаналізуємо ситуацію в світі за 2019 рік за регіональною структурою з міжнародних та внутрішніх пасажирських авіаперевезень.

На рис. 2.2 представлена регіональна структура розподілу обсягу міжнародних регулярних пасажирських авіап перевезень

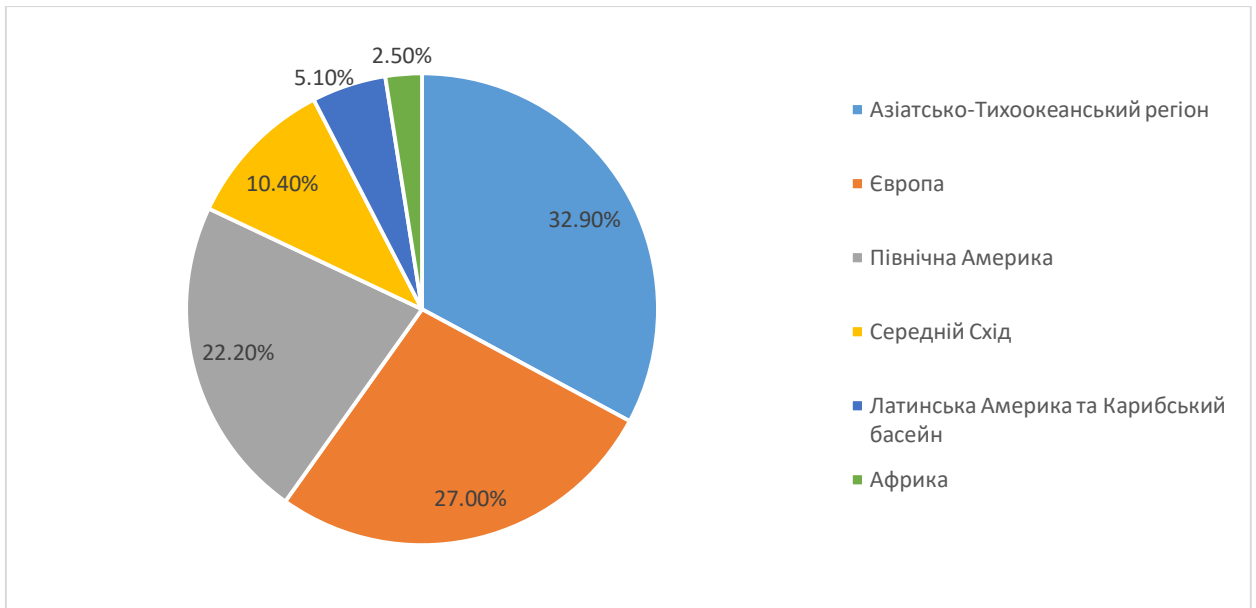


Рис. 2.2. Розподіл обсягу міжнародних регулярних пасажирських авіап перевезень по регіонах, [80]

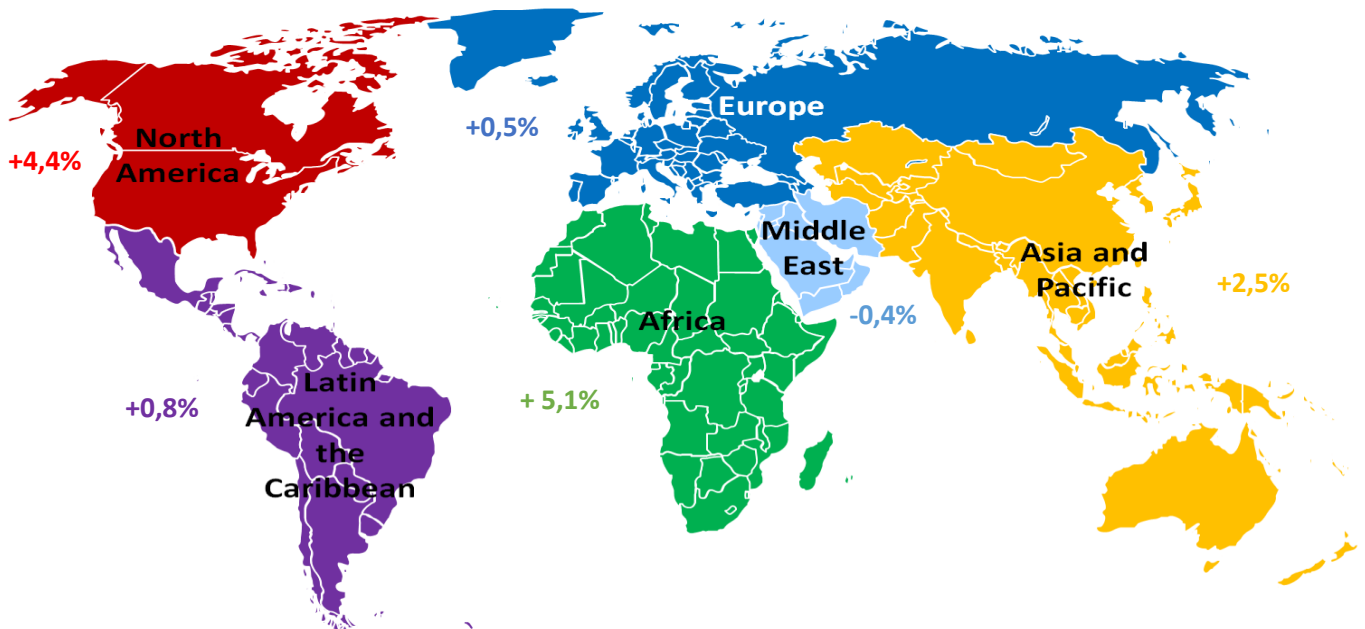


Рис.2.3. Зростання міжнародних регулярних пасажирських перевезень в ПКМ в 2019 р, [80]

Структура розподілу міжнародних пасажирських авіап перевезень по регіонах світу в 2019 році ідентична 2018 року. Частки регіонів залишилися практично на колишньому рівні. Однак відрізнялися їх темпи зростання (див. Рис. 2.3).

Згідно рис 2.3, в усіх регіонах світу спостерігалось зростання міжнародних авіап перевезень в порівнянні з попереднім роком. При цьому варто виділити Близький Схід, тому що це єдиний регіон, де спостерігалось падіння). Це обумовлено низкою факторів, таких як конкурентне середовище (конкуруючі хаби і зростання послуг з перевезення між двома пунктами), зниження цін на нафту і вплив сильного долара США. Проте даний регіон є четвертим за обсягом міжнародних регулярних авіап перевезень і має частку 10,4%. При цьому, слід відмітити, що в попередні роки спостерігалось значне зростання ролі цього регіону, тому незначне сповільнення є цілком логічним наслідком активного розвитку в попередніх періодах.

На першому місці з часткою 32,9% розташовується Азіатсько-Тихоокеанський регіон (АТР); зростання в ньому склав 2,5%, це третій показник серед усіх регіонів. Факторами збільшення авіаційного ринку АТР є: зростання економіки, збільшення чисельності населення і підвищення його добробуту. За прогнозами експертів, в найближчі 10 років темпи економічного зростання АТР будуть істотно перевищувати середньосвітові. Ще одним яскравим свідченням здобуття провідної ролі регіоном є орієнтація більшості провідних світових виробників літаків саме на потреби цього постійно зростаючого регіону.

Європа залишається одним з найбільших міжнародних ринків - на її частку припадає 27% міжнародних авіап перевезень. При цьому темпи зростання були більш помірними (+ 0,5% у 2019 році). Основним драйвером Європейського ринку можна назвати збільшення провізних потужностей, а також зниження дохідних ставок за рахунок розвитку сегмента бюджетних перевезень і зниження вартості палива.

22,2% ринку міжнародних авіап перевезень припадає на Північну Америку. Даний регіон відрізняється стабільними темпами зростання (+ 4,4% в 2019 р), характерною особливістю є високий рівень розвитку та культур внутрішніх перевезень. Саме вони є головним драйвером зростання та утримання позицій.

Що ж до авіаційного ринку України, то в 2019 році він продовжував зростання. За даними Державіавслужби кількість пасажирів, що скористались послугами українських авіакомпаній, збільшилась на 9,4 відсотка та склала 13 705,8 тис. чоловік (рис. 2.4), [18].

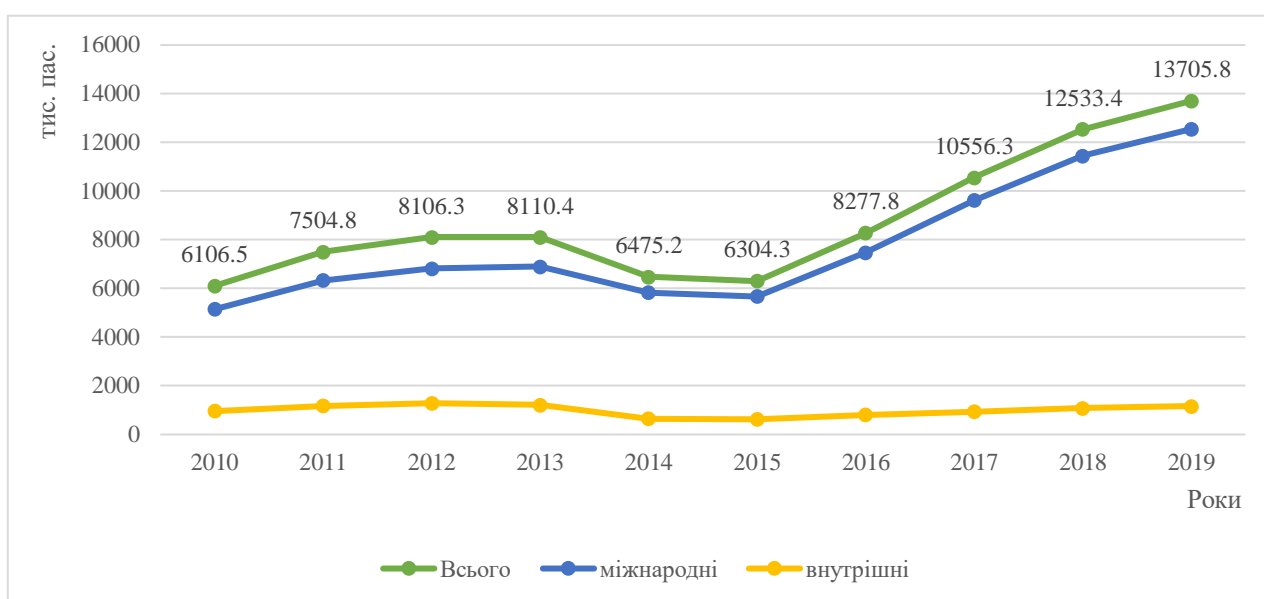


Рис. 2.4. Динаміка обсягів перевезень авіаційним транспортом України, тис. чол., [18].

Пасажирські перевезення протягом року здійснювали 18 вітчизняних авіаперевізників, серед яких найбільші обсяги виконано авіакомпаніями «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Скайап», «Роза вітрів» та «Буковина». За звітний рік п'ятьма провідними авіакомпаніями загалом перевезено 13306,7 тис. чол., що на 22,4 відсотка більше, ніж за 2018 рік та складає 97 відсотків від загальних обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній.

Пасажи́рські перевезення протягом року здійснювали 18 вітчизняних авіаперевізників, серед яких найбільші обсяги виконано авіакомпаніями «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Скайап», «Роза вітрів» та «Буковина». За звітний рік п'ятьма провідними авіакомпаніями загалом перевезено 13306,7 тис. чол., що на 22,4 відсотка більше, ніж за 2018 рік та складає 97 відсотків від загальних обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній, [18].

Більше половини (51,9 відсотка) всіх пасажирських перевезень вітчизняних авіакомпаній складають міжнародні регулярні перевезення. У 2019 році міжнародні регулярні пасажирські перевезення відповідно до затвердженого розкладу руху здійснювали 10 вітчизняних авіакомпаній до 46 країн світу. Кількість пасажирів, які скористались послугами українських компаній, зросла на 4,6 відсотка та становила 7107,2 тис. чоловік, при цьому середній відсоток пасажирського завантаження міжнародних регулярних рейсів збільшився на 2,1 відсоткових пункта та склав 80,9%. Тривав розвиток мережі маршрутів вітчизняних авіаперевізників, якими розпочато експлуатацію на регулярній основі 17 міжнародних авіаліній.

Одночасно мало місце розширення діяльності на українському ринку іноземних авіакомпаній, послугами яких скористались 9422,5 тис. пасажирів, що на 37,4 відсотка перевищує показник 2018 року та складає 57 відсотків від загальних обсягів регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу. Загалом регулярні пасажирські перевезення до України виконували 40 іноземних авіакомпаній (у тому числі чотири нові – австрійська авіакомпанія «Laudamotion, французька «Aigle Azur» (здійснювала польоти до вересня 2019 року), ізраїльська «Israir Airlines» та норвезька «Scandinavian Airlines System») з 37 країн світу. Протягом року іноземними авіаперевізниками було відкрито 29 нових маршрутів, з них 21 новий маршрут - авіакомпаніями «Ryanair» та «Wizz Air Hungary», [18].

Що ж до нерегулярних перельотів, то за підсумками 2019 року саме цей сегмент ринку продемонстрував найбільший темп приросту (16,9 відсотка) За

рік 16-ма українськими авіакомпаніями перевезено 5440 тис. пасажирів. При цьому, майже 97 відсотків таких перевезень здійснено п'ятьма вищезгаданими провідними авіакомпаніями.

Регулярні внутрішні пасажирські перевезення між 11 містами України виконували чотири вітчизняні авіакомпанії («Міжнародні авіалінії України», «Мотор Січ», «Роза вітрів» та «Скайап»). Протягом 2019 року регулярними рейсами у межах України перевезено 1145,2 тис. пасажирів, що на

6,9 відсотка більше, ніж за попередній рік. При цьому, середній відсоток пасажирського завантаження внутрішніх регулярних рейсів українських авіакомпаній склав 75,9% (проти 79,3 у 2018 році).

За звітний рік обсяги перевезень вантажів та пошти авіаційним транспортом України скоротились на 6,6 відсотка та становили 92,6 тис. тонн.

Перевезення вантажів та пошти виконували 20 вітчизняних авіакомпаній. Лідери вантажоперевезень - АТП ДП «Антонов», авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максімум Еірлайнс» та «Южмашавіа». Зазначеними авіапідприємствами у звітному році було виконано майже 85 відсотків загальних обсягів перевезень вантажів та пошти. Слід зазначити, що більшу частину вантажоперевезень традиційно складала чартерні рейси в інших державах в рамках гуманітарних та миротворчих програм ООН, а також згідно з контрактами та угодами з іншими замовниками.

Проте, 2020 рік надовго увійде в історію як найбільш кризовий рік за всю історію цивільної авіації. Попередній тренд свідчив про усереднене щорічне зростання світових пасажирських авіаперевезень в середньому на 5,5% щорічно. В той же час серйозне занепокоєння викликало щорічне зниження обсягів перевезення вантажів спеціалізованими авіаперевізниками. Зростання кількості рейсів пасажирських повітряних суден з надлишковими ємностями багажних відсіків та, відповідне бажання авіакомпаній використати це та отримати додатковий дохід, призвело до значного зниження ставок на перевезення вантажів, що критично знижувало рентабельність роботи

авіакомпаній, основним видом діяльності яких були виключно вантажні перевезення.

Проте «чорний лебідь» у вигляді нового штаму коронавірусу COVID-19 докорінно змінив ситуацію на ринку. Першочергового падіння зазнали саме міжнародні пасажирські перевезення, а вантажні перевезення стали часом чи не єдиним способом для авіакомпаній для підтримання хоча б мінімальної короткострокової ліквідності. Так, деякі перевізники конвертували пасажирські судна у вантажні демонтуючи крісла з салону чи застосовуючи спеціальні ремені кріплення та перевозячи вантаж на сидіннях.

В табл. 2.1 представлено дані ІСАО за результатами впливу пандемії на світову авіаційну галузь в 2020 році. Дані за 4 квартал – прогнозні очікуванні значення.

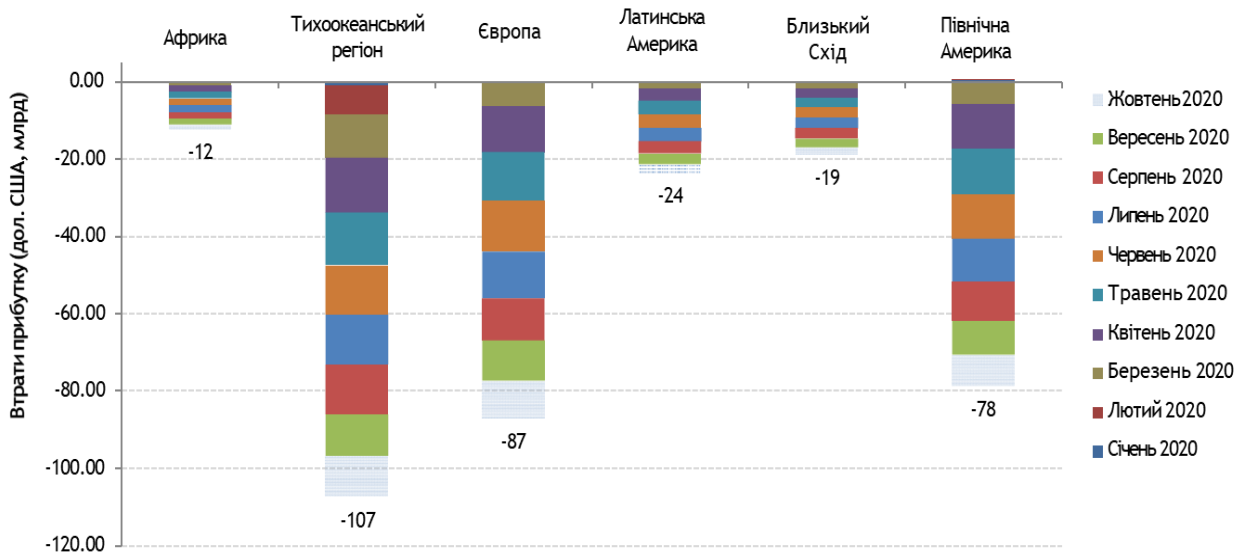
Таблиця 2.1

Вплив пандемії коронавірусу на пасажирські авіаційні перевезення в 2020 році, [79]

Порівнян о з базовим рівнем	Провізна ємкість (%)			К-сть пасажирів (млн)			Дохід від пас. Перевезень (USD, млрд)		
	Вцілому	Міжнар.	Внутр.	Вцілому	Міжнар.	Внутр.	Вцілому	Міжнар.	Внутр.
1 кв. 2020	-18%	-20%	-17%	-287	-111	-176	-35	-20	-15
2 кв. 2020	-79%	-92%	-69%	-1,044	-488	-556	-136	-86	-50
3 кв. 2020	-56%	-75%	-42%	-884	-478	-406	-122	-86	-36
4 кв.* 2020	-49%	-75%	-31%	-660(-672)	-387(-392)	-273(-279)	-96 (-97)	-71 (-72)	-25

За даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту (ІАТА), в серпні - традиційно піковому місяці попиту на авіаперевезення - в світі було виконано 1,52 млн пасажирських рейсів, або на 52% менше, ніж в тому ж місяці минулого року. Сукупні збитки авіакомпаній, згідно з останньою оцінкою ІАТА, досягли \$ 84,3 млрд, а недоотримані ними доходи - \$ 419 млрд.

Втрати по регіонах в абсолютних цифрах представлені на рис. 2.5.



Примітка: Порівняно з базовим рівнем ("business as usual", попередньо запланований результат)

Рис. 2.5. Оцінка ІСАО фінансових втрат авіаційної галузі у 2020 р., [79]

Деталізація за регіонами на рис. 2.6



Примітка: Порівняно з базовим рівнем ("business as usual", попередньо запланований результат)

Рис. 2.6. Орієнтовний вплив на міжнародні пасажирські перевезення та доходи за регіонами на 2020 рік, [79]

Таким чином, ми спостерігаємо надзвичайне падіння обсягів пасажирських перевезень та, відповідно, доходів авіакомпаній в усіх регіонах світу. Особливого падіння зазнав, в першу чергу, сектор міжнародних авіаперевезень, зокрема трансконтинентальних. Це пов'язано перш за все з різними неузгодженими асинхронними заходами країн щодо впровадження обмежень на транспорті. Беручи до уваги існуючі тенденції галузі можемо припустити, що відновлення продовжуватиметься з внутрішніх рейсів. Тут найбільш стійкими компаніями після кризи будуть авіакомпанії країн з розвинутим внутрішнім ринком та активною державною підтримкою. На жаль, авіакомпанії України не мають потенціалу використання зазначених факторів, оскільки внутрішній ринок розвинений недостатньо і на державну підтримку розраховувати теж не доводиться.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»

Авіаційна компанія «Роза Вітрів» (WINDROSE airlines) протягом п'ятнадцятирічної історії пройшла шлях трансформації з авіаційного брокера в найбільшу українську чартерну авіакомпанію з високими стандартами обслуговування.

В даний час авіакомпанія виконує чартерні програми та регулярні авіарейси з базового аеропорту «Бориспіль», а також практично з усіх регіонів України, експлуатуючи наступні типи ПС: Airbus-A-321 (5 ПС), Airbus-A-320 (1ПС) та Ембраєр ERJ-145 LR (3ПС), здійснюючи планомірний процес розширення середньоміагістрального флоту. А також бізнес-джет перевезення з аеропорту «Жуляни» експлуатуючи: Hawker800XP (2ПС) та Hawker850XP (1ПС), [43].

Частка чартерних авіаперевезень авіакомпанії на українському ринку становить близько 60%. Безпека польотів є пріоритетним завданням Авіакомпанія «Роза вітрів».

Основні напрямки польотів, [43]:

Єгипет (Хургада, Шарм-Ель-Шейх, Таба), Туреччина (Анталія, Бодрум), Греція (Іракліон, Родос, Корфу, Кос, Ханья), Іспанія (Барселона, Жирона, Малага, Аліканте, Канарські острови, Тенеріфе), Кіпр (Ларнака), Хорватія (Дубровник, Спліт, Пула), Чорногорія (Тиват), Болгарія (Софія, Варна, Бургас), Румунія (Бухарест), Україна (Дніпро), Італія (Ріміні, Форлі, Венеція, Бреція), ОАЕ (Дубай), Шрі-Ланка (Коломбо), Австрія (Інсбрук, Зальцбург), Фінляндія (Рованіємі, Куусамо, Каяні, Кіттіла) та ін.

ТОВ Авіаційна компанія «Роза Вітрів» зареєстровано 28 жовтня 2003 року, а в кінці 2007 року отримано сертифікат експлуатанта.

Авіакомпанія «Роза вітрів», [43]:

- є першою авіакомпанією в Україні, яка почала виконувати авіарейси з базуванням ПС у різних аеропортах України;
- з 2003 року авіакомпанія виконує чартерні перевезення до Європи та Близького Сходу;
- 2008 р. - запровадила вперше в Україні експлуатацію ПС B737-800NG (на основі «мокрого лізингу»);
- в 2008 році ліvreї двох літаків авіакомпанії, а саме: McDonnell Douglas MD-82 | UR-WRB та UR-WRE, з метою популяризації України в світі оформлені за національними мотивами з використанням ескізів відомої київської художниці Світлани Лопухової;
- з серпня 2008 року авіакомпанія «Роза Вітрів» розпочала регулярні польоти з Харкова до Стамбулу, а з початку листопада – з Києва до Москви, Ташкенту та Калінінграду;
- в 2009 р. авіакомпанія анонсує відкриття нового авіасполучення за маршрутом Київ-Сімферопіль-Київ;
- на початку 2009 року авіапарк складається з двох MD-82, двох MD-83, одного Ан-24, двох Boeing 737-800;

- 2009 р. – вперше в Україні запровадила експлуатацію ПС E195 власними екіпажами. З метою продовження популяризації в світі, ліврей двох Embraer 195 були оформлені зображеннями найвідоміших пам'яток української архітектури, а саме: Софії Київської та Кам'янець-Подільської фортеці.
- 2010 р. - запроваджує нову стильну і сучасну корпоративну уніформу для пілотів, бортпроводників і працівників наземних служб, розроблену відомим українським дизайнером Андре Таном;
- 2011 р. – вперше в Україні розпочала експлуатацію ПС A321 сімейства Airbus;
- з 1 березня 2011 цього року переходить на обслуговування в новий сучасний термінал «F» аеропорту «Бориспіль»;
- з травня 2011 року вводить щоденну програму авіарейсів за маршрутом Київ - Анталія – Київ;
- в жовтні 2012 року Авіакомпанія «Роза вітрів» підписує контракт щодо довгострокої співпраці з французькою компанією Sabena Technics. Sabena Technics є провідним незалежним оператором МРО (технічне обслуговування, ремонт та капітальний ремонт), що надає послуги цивільним та військовим операторам літальних апаратів;
- 2012 р. - переходить на обслуговування в термінал «D» аеропорту «Бориспіль»;
- в липні 2013 року авіакомпанія першою в Україні вводить в експлуатацію далекомагістральний широкофюзеляжний авіалайнер нового покоління - Airbus A-330, якому присвоєно реєстраційний номер UR-WRQ;
- 2013 р. - запроваджує чартерну програму до Дубаї з Києва та Дніпропетровська; відкриває прямі безпосадкові рейси до Домініканської республіки (Пунта-Кана), та прямі авіарейси за маршрутом Київ-Бангкок на ПС Airbus A330;

- листопад 2013 - за результатами аудиту експлуатаційної безпеки Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) – IATA Operational Safety Audit (IOSA), стала офіційно зареєстрованим оператором IOSA. Успішно завершивши всі етапи перевірки на відповідність стандартам IOSA, ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» ('Wind Rose' Aviation Company) була включена до реєстру авіакомпаній IOSA, підтверджуючи виконання авіакомпанією внутрішніх та міжнародних авіаперевезень на належному рівні згідно визнаному в усьому світі стандарту;

- лютий 2014 - у результаті тривалого періоду сертифікації та перевірок, Авіакомпанія «Роза вітрів» отримала допуск для польотів ETOPS 120, а на трансатлантичних безпасадкових маршрутах – ETOPS 138 хвилин. Кожен член екіпажу зобов'язаний успішно пройти повний курс підготовки до виконання польотів ETOPS та перевірки, у відповідності із програмою курсу, конкретному типу ПС та регіону польотів. Сертифікація ETOPS 120 означає, що літак може виконувати переліт, скеровуючи свій маршрут у допустимій віддаленості від найближчих аеропортів за не менш як 120 хвилин до можливої аварійної посадки, замість традиційної норми у 60 хвилин. На трансатлантичних рейсах дана норма складає не менше 138 хвилин;

- з 2014 року авіакомпанія відкрила новий напрямок діяльності в якості оператора, а саме довгостроковий лізинг власних літаків іноземній авіакомпанії (АСМІ agreement) та мала довгострокову та успішну співпрацю з однією з провідних авіакомпаній Пакистану Air Blue , задіюючи від 1 до 4 літаків одночасно протягом цих двох років;

- визнана кращим перевізником за пунктуальність, якість обслуговування пасажирів і бренд (в тому числі зовнішнє оформлення літаків, уніформу розроблену відомим українським дизайнером, бортовий журнал, харчування на борту ПС і ін.)

Авіакомпанія «Роза вітрів» використовує висококваліфікованих пілотів ІСАО та JAA. Законодавчо кількість нальоту обмежена до 90 годин на місяць та 900 годин на рік. Пілоти отримують конкурентні зарплатні пакети,

включаючи базову зарплату, оплату за стаж, добові та 52 дні річної відпустки. Більшість пілотів Авіакомпанії «Роза вітрів» - це громадяни України [43].

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

Авіакомпанія «Роза вітрів» реалізує систему управління безпекою польотів відповідно до вимог ІКАО (Doc 9859 AN / 474, 2009) та є оператором, що сертифікований IOSA.

Програма відновлення флоту є важливою складовою стратегії розвитку авіакомпанії. Завдяки новим постачанням повітряних суден авіакомпанія «Роза вітрів» зосереджується на переході флоту до літаків сімейства Airbus. Цей перехід дозволяє пропонувати більш високу якість, більш послідовний продукт, дозволяючи авіакомпанії оптимізувати свої операції навколо загальної платформи.

Перехід до більш однорідного флоту має значні операційні, фінансові та конкурентні переваги. Завдяки цьому Авіакомпанія «Роза вітрів» покращує ефективність своїх операцій, знижує одиничні витрати і пропонує покращений та послідовний продукт для клієнтів.

Для виявлення внутрішніх ризиків розглянемо особливості внутрішнього середовища організації. Внутрішнє середовище організації формується на основі таких напрямків, як виробнича політика, кадрова політика, маркетингова політика і фінансова політика. Проаналізуємо ситуацію в ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» ситуацію по кожному з даних напрямків.

Кадрова політика є одним з пріоритетних напрямків в діяльності авіакомпаній, оскільки успішний розвиток сегмента неможливий без належного кадрового забезпечення. Необхідність освоєння нових типів повітряних суден, підвищення якості обслуговування пасажирів, управління окремими видами транспорту і технологічними процесами взаємодії видів

транспорту при доставці пасажирів і вантажів вимагає серйозної системної підготовки фахівців.

Управління кадрами - складний і відповідальний процес, добре налагоджена система управління кадрами може забезпечити підприємству значну конкурентну перевагу на ринку.

У кадровій політиці авіакомпанії за останні роки відбулися значні зміни. На рис. 2.7 представлена динаміка зміни чисельності персоналу ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» за 2015-2019 рр.



Рис. 2.7. Чисельність персоналу ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» за 2015-2019 рр.

З даних рисунка можемо зробити висновок, що кількість персоналу авіакомпанії поступово збільшувалася, що свідчить про планомірний розвиток авіакомпанії та залучення додаткового персоналу для належного обслуговування збільшення кількості операцій.

Проте, зміни викликані пандемією 2020 року відобразилися і на досліджуваній авіакомпанії. Так у 2020 році в рамках проведених антикризових заходів були знижені заробітні плати всім працівникам на 20%,

значна частина працівників була відправлена на простій і частина працівників була звільнена.

Скорочення персоналу в авіакомпанії проходило в рамках запусненої в квітні 2020 р антикризової програми по зниженню витрат. Здебільшого чисельність персоналу Авіакомпанії була скорочена за рахунок адміністративно-управлінського і льотного персоналу. Скорочення торкнулися також інструкторського складу та наземного персоналу.

Необхідно відзначити, що відповідність високим стандартам щодо компетентності персоналу, виконання законодавчих та галузевих вимог в цій області є гарантією успішної і безпечної діяльності Авіакомпанії.

Разом з цим авіакомпанія скоротила обсяг витрат на підготовку персоналу. Понад 95% від загального обсягу витрат на навчання персоналу доводиться на льотний персонал. У зв'язку з цим негативна динаміка за цим показником була очікувана, оскільки відбулося відчутне скорочення льотного персоналу.

Але масштаби скорочення витрат авіакомпанії на підготовку і підтримання кваліфікації персоналу непорівнянні і набагато перевищують темпи скорочення самої чисельності персоналу. Крім того, значно знизився індивідуальний наліт пілотів, що пов'язано з локдаунами в багатьох країнах, повітряне сполучення з якими були призупинено. Звідси можна зробити висновок, що подібні заходи можуть привести, в кінцевому підсумку, до погіршення якості підготовки і зниження кваліфікації льотного персоналу.

Таким чином, авіакомпанія «Роза вітрів» в найближчому майбутньому може зіткнутися з ризиком зниження кваліфікації співробітників.

Також в рамках кадрової політики ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» слід зазначити, які додаткові заходи були використані для оптимізації витрат в рамках антикризової програми:

- зниження кількості нальоту та відповідне зниження оплати праці;
- скорочення рівня оплати праці других пілотів щодо командирів ПС;

- скорочення змінної частини посадового окладу в 2020р. на 20% (цей захід діє в авіакомпанії до теперішнього часу);
- не виплата преміальної частини в 2020 році;
- часткове переміщення командно-льотного складу ПС на менш оплачувані посади.

Подібні заходи можуть привести до ризику зниження мотивації персоналу, проте, слід зазначити, що подібна ситуація спостерігається в багатьох авіакомпаніях-конкурентах і, на даний час, більш вигідні умови для трудової діяльності не пропонуються.

Далі розглянемо виробничу сферу ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів». Для характеристики виробничої сфери авіаперевізника перш за все необхідно розглянути характеристики парку повітряних суден. Важливими характеристиками є тип повітряних суден, тобто для яких перевезень передбачений існуючий флот та наскільки це відповідає стратегії компанії; кількість бортів та їх середній вік, що впливає на вартість обслуговування, сприйняття та якості обслуговування пасажирів.

У табл. 2.2 представлено загальні дані щодо кількості та типу повітряних суден авіакомпанії.

Однією з найважливіших характеристик парку повітряних суден авіакомпаній є його вік. У табл. 2.3 представлені дані по середньому віку повітряних суден досліджуваного авіаперевізника.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика флоту ПС авіакомпанії «Роза Вітрів» [85]

Повітряне судно	Актуальний флот		На збереженні / виведений з експлуатації	Історично	Замовлено	Загальна кількість
	Діючий	На землі				
Airbus A320 Airbus A320-200	1 1		4 4	4 4	1 1	10
Airbus A321 Airbus A321-200	2 2	2 2	2 2	6 6		12
Airbus A330 Airbus A330-200			1 1	2 2		3
ATR 42/72 ATR 72	4 4				2 2	6
Embraer 135/145 Embraer 145	5 5	1 1				6
Embraer 190/195 Embraer 195				2 2		2
McDonnell MD-80/90 McDonnell MD-81 McDonnell MD-82				5 2 3		5

Таблиця 2.3

Середній вік повітряних суден авіакомпанії «Роза Вітрів» [85]

Повітряне судно	Кількість	Вік
Airbus A320	1	18.2 років
Airbus A321	3	17.7 років
ATR 42/72	4	4.4 років
Embraer 135/145	3	19.5 років
Всього	11	13.4 років

Таким чином, середній вік флоту перевізника складає 13,4 роки. Це доволі непоганий показник для української компанії. Найстарішими є Embraer 145 компанії, отримані в лізинг після авіакомпанії «Дніпроавіа». В планах компанії вивести ці судна з експлуатації та поповнити парк ще двома літаками ATR-72 та Airbus A-320.

Така конфігурація більше сприятиме розвитку компанії, оскільки перевізник стратегічно орієнтований на здійснення комфортабельних чартерних перевезень та розвиток регіональних та середньомагістральних міжнародних перевезень. Наявність повітряних суден меншої місткості та з меншою кількістю років експлуатації дозволить більш гнучко реагувати на зміни попиту та знижувати витрати на експлуатацію та обслуговування. Таким чином, експлуатаційні ризики досліджуваної авіакомпанії порівняно невеликі.

Далі проаналізуємо маркетингову складову діяльності ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів». Проведене дослідження ринку свідчить, що авіакомпанія досить успішно конкурує з іншими брендами в своєму сегменті. Компанія має впізнаваний бренд, яскраві корпоративні кольори та хорошу репутацію.

У пасажирів «Роза вітрів» асоціюється, в першу чергу, з надійною компанією по виконанню чартерних програм та регіональним перевізником, що розвиває перельоти по Україні та ближньому зарубіжжю. При цьому компанія бачить своїм завданням на найближчі роки саме розвиток культури внутрішніх перельотів, свідомо виконуючи значну частину внутрішніх рейсів у збиток.

Незначна частина негативних реакцій пасажирів як досвід використання послуг компанії пов'язана з використанням застарілих літаків з низьким рівнем комфорту перельоту. Проте, ці літаки вже виведені з флоту і компанія має стратегічні плани щодо його розвитку та оновлення.

При розгляді маркетингової політики авіакомпанії «Роза вітрів» не можна не згадати про сервіс на борту, а саме про бортове харчування.

В рамках запущеної в 2015 р. програми оптимізації витрат були по максимуму скорочені витрати на бортовий сервіс. Так, були розроблені і впроваджені такі ініціативи:

- 1) всі рейси тривалістю менше 3 годин були переведені з раціонів «Гаряче»/«Сендвіч» на раціон «Напої»;

2) рейси тривалістю 3-5 годин були переведені з раціону «Гаряче» на «Сендвіч»;

3) скорочення витрат на прибирання ПС за рахунок переходу до збирання силами бортпровідників в оборотних аеропортах;

4) посилення контролю за поверненням невикористаного м'якого інвентарю і порціонної продукції з борта ПС;

5) скорочення кількості періодики;

б) скорочення порцій фасованої продукції.

Якщо зміни, пов'язані з процесом здійснення прибирання на борту і контролем за видачею / поверненням матеріальної продукції, можуть не надати практично ніякого впливу на пасажирів, то зміни, що торкнулися бортового харчування, не можуть залишитися без уваги пасажирів.

За рахунок виключення безкоштовного бортового харчування, авіакомпанії вдалося зберегти тариф на авіаперевезення на відносно низькому рівні, забезпечивши тим самим доступність авіаперевезень для широкого прошарку населення. Але з 2016 року пасажирів Рози Вітрів мають можливість попередньо замовити повноцінне бортове харчування за окрему плату. Таким чином Авіакомпанія змогла домогтися принципу поділу вартості послуг, який, на думку Авіакомпанії, дозволяє врахувати інтереси різних груп пасажирів, надавши їм право вибору сервісів і послуг, якими вони хочуть скористатися.

Незважаючи на благі наміри Авіакомпанії при скасуванні бортового харчування, неможливо спростувати той факт, що харчування в літаку для багатьох пасажирів - приємний бонус, який вже став звичним, в зв'язку з цим існує ризик зниження лояльності пасажирів.

Пом'якшує цей факт те, що перехід до зниження наповнення базових послуг є тенденцією галузі. Розпочатий лоу-кост перевізниками підхід до виокремлення додаткових послуг та обмеження базових з метою зниження вартості квитка триває й досі і все більше авіаперевізників, в тому числі класичних, починають його використання. Навіть одні з найбільш потужних перевізників світу Люфтганза груп та Турецькі Авіалінії, як найдовше

зберігали безкоштовний набір послуг вже відмовилися від цього підходу, вводячи плату за додаткові послуги.

Таким чином, впізнаваний бренд, імідж недорогої регіональної авіакомпанії з надзвичайно високими показниками пунктуальності дозволять компанії продовжувати експансію на регіони та ближнє зарубіжжя забезпечуючи достатню регулярність та комфорт перельоту.

Завершуючи аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», оцінимо результати її фінансової діяльності.

Найважливішим показником роботи підприємства є розмір отриманого чистого прибутку. На рис. 2.8 представлено зміна чистого прибутку (збитку) підприємства за період 2015- 2019 рр.

Як бачимо з рисунку в досліджуваному періоді підприємство було збитковим у 2015 та 2017 роках. Останні роки підприємство закінчувало з прибутком. В 2019 році навіть спостерігається значне зростання прибутку, що пов'язане зі збільшенням замовлень від туроператорів та виконанням більшої кількості чартерних рейсів.



Рис. 2.8. Чистий прибуток ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів»

Звітність компанії за 2020 рік ще не сформована, але підприємство разом іншими авіаперевізниками зазнав впливу надзвичайних обставин та обмежень на польоти. Тому можна з впевненістю стверджувати, що 2020 рік буде для підприємства збитковим.

Що ж до причин, що викликали збиткову діяльність у попередніх роках, то можна виокремити:

- девальвація гривні. Лізингові платежі авіакомпанії здійснюються у валюті і складають близько 25% від її операційних витрат. У зв'язку з цим коливання курсів валют істотно відбилося на результаті фінансовій діяльності компанії, оскільки лізингові платежі зросли більш ніж на 30% в гривневому еквіваленті.

- збільшення витрат. У серпні 2015 р відбулося зростання цін на авіапаливо: за літній період 2015 року в аеропортах ціни на 1 т авіаційного палива виросли на 6-7%.

- падіння туристичного ринку.

- зростання конкуренції, зокрема за рахунок зростаючої конкуренції з низькобюджетними перевізниками та як частину тренду зниження вартості авіаційних перевезень в цілому.

- зростання боргового навантаження.

- збільшення вартості виконання рейсів у східному напрямку у зв'язку з необхідністю обльоту території Російської Федерації.

В рамках аналізу фінансово-господарської діяльності авіакомпанії «Роза вітрів» важливо оцінити ступінь її платоспроможності, тобто можливість авіакомпанії своєчасно погашати свої платіжні зобов'язання.

На першому етапі активи компанії були розподілені на 4 групи в залежності від швидкості їх перетворення в грошові кошти (А1 - найбільш ліквідні активи, А2 - швидко реалізовані активи, А3 - повільно реалізовані активи, А4 - важко реалізовані активи). Пасиви компанії також були об'єднані в 4 групи в залежності від ступеня терміновості їх оплати (П1 - найбільш

термінові зобов'язання, П2 - короткострокові пасиви, П3 - довгострокові пасиви, П4 - постійні пасиви).

На другому етапі порівнювалися відповідні групи активів і пасивів [40, с. 111]. У табл. 2.4 представлені балансові співвідношення, що відповідають певному рівню ліквідності підприємства.

Таблиця 2.4

Балансові співвідношення і рівень ліквідності

Тип стану	Балансові співвідношення			
Абсолютна ліквідність	A1>П1	A2>П2	A3>П3	A4<П4
Нормальна ліквідність	A1<П1	A2>П2	A3>П3	A4<П4
Порушена ліквідність	A1<П1	A2<П2	A3>П3	A4>П4
Кризовий стан	A1<П1	A2<П2	A3<П3	A4>П4

В табл. 2.5 представлені результати аналізу ліквідності балансу Досліджуваної авіакомпанії за 2015-2019 рр. Для наочності порівняння відповідних груп активів і пасивів представлено як різниці між порівнюваними групами, що дозволяє відразу виявити наявність платіжного надлишку або нестачі.

Таблиця 2.5

Результати аналізу ліквідності балансу

ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів» за 2015-2019 рр.

Групи активів, тис. грн./ рік	2015	2016	2017	2018	2019
A1	330	896	17 999	42 036	4 939
A2	29 754	466 246	384 670	316 719	346 159
A3	4 060	234 068	179 897	186 419	53 182
A4	16 305	78 714	261 153	371 449	41 983
П1	14 189	145 031	245 279	207 503	127 517
П2	25 384	466 809	494 999	3 105	2 315
П3	8 145	139 015	297 483	808 531	807 332
П4	2 731	29 068	-194 042	-154 586	-137 910
Балансові співвідношення					
A1-П1	-13 859	-144 134	-227 280	-165 466	-122 577
A2-П2	4 370	-563	-110 328	313 613	343 843
A3-П3	-4 085	95 052	-117 586	-622 111	-754 149
A4-П4	13 573	49 645	455 196	526 036	179 893

За отриманими результатами аналізу ліквідності балансу можна зробити наступні висновки.

Якщо виконується нерівність $A1 > П1$, значить підприємство було платоспроможним на момент складання балансу. Протягом всього періоду у Рози вітрів спостерігається недолік найбільш ліквідних активів для погашення найбільш термінових зобов'язань.

Якщо буде виконано нерівність $A2 > П2$, значить швидко реалізованих активи перевищують короткострокові пасиви, це свідчить про те, що підприємство може стати платоспроможним в найближчому майбутньому за умови своєчасних розрахунків з кредиторами. Велика частина аналізованого періоду відповідає даній вимозі, за винятком передкризового (2015) і кризового (2017) років.

Якщо виконується нерівність $A3 > П3$, то в майбутньому, за умови своєчасного надходження коштів від продажу, компанія може стати платоспроможною на період, який становить середню тривалість одного обороту оборотних коштів після дати складання балансу. За аналізований період дане балансове співвідношення виконувалося лише в 2016 р

У разі виконання перших трьох умов четверта умова ($A4 < П4$) виконується автоматично. Однак, як ми бачимо з результатів аналізу, дане співвідношення жодного разу не виконувалося за весь період. Таким чином, не дотримується мінімальна умова фінансової стійкості.

Також був проведений аналіз ліквідності за відносними показниками. Для цього були розраховані стандартні коефіцієнти ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт термінової ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності (табл. 2.6).

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, чи вистачить підприємству активів для покриття найбільш термінових і середньострокових зобов'язань. З отриманих результатів видно, що коефіцієнт поточної ліквідності авіакомпанії «Роза вітрів» знаходиться в рекомендованих межах, починаючи з 2017 р Коефіцієнт термінової ліквідності відображає, якою мірою поточні

зобов'язання підприємства можуть бути покриті високоліквідними і швидко реалізованими активами. За аналізований період 2015-2019 рр. значення коефіцієнта термінової ліквідності Авіакомпанія «Роза вітрів» було нижче нормативного лише в 2016 р.

Таблиця 2.6

**Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів»
за 2015-2019 рр.**

Коефіцієнт ліквідності	Нормативне значення	2015	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт поточної ліквідності	>2	0,863	0,787	2,589	3,114	3,926
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7	0,760	0,544	1,703	2,704	3,372
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,008	0,024	0,200	0,038	0,013

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає, якою мірою короткострокові зобов'язання підприємства можуть бути покриті за рахунок наявної готівки. За досліджуваний період авіакомпанії «Роза вітрів» вдалося досягти нормативного значення за коефіцієнтом абсолютної ліквідності лише в 2017 р, в інші роки значення коефіцієнта було значно нижче норми.

В цілому за всіма показниками в 2017 р спостерігалось істотне погіршення, тому що підприємство зазнавало вплив ряду економічних і політичних чинників, але вже в подальшому вдалося досягнути стабілізації ситуації. Багато в чому це стало можливим завдяки проведеній в авіакомпанії програмі з оптимізації, спрямованої на скорочення витрат компанії і досягнення стійкого фінансового положення на ринку.

Поряд з аналізом ліквідності балансу проведено експрес-діагностику ймовірності банкрутства ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів». Імовірність настання банкрутства для Авіакомпанії оцінювалася на основі моделі прогнозування банкрутства Р. Лиса. Це одна з перших європейських моделей, створена для підприємств Великобританії в 1972 р [14].

Формула моделі банкрутства Р. Лиса має такий вигляд (1):

$$Z = 0.063 * K1 + 0.092 * K2 + 0.057 * K3 + 0.001 * K4 \quad (2.1)$$

де: Z - підсумковий коефіцієнт ймовірності банкрутства;

K1 - Оборотний капітал / Активи;

K2 - Прибуток від реалізації / Активи;

K3 - Нерозподілений прибуток / Активи;

K4 - Власний капітал / (Короткострокові + Довгострокові зобов'язання).

Нижче в таблиці 2.6 представлені необхідні розрахункові дані по моделі.

Таблиця 2.7

**Розрахункові дані для ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»
за 2012-2017 рр. по моделі Р. Лиса**

№	2015	2016	2017	2018	2019
K ₁	0,098	-0,207	0,374	0,39	0,337
K ₂	-0,044	-0,363	0,318	-0,029	-0,049
K ₃	0,004	-0,264	-0,198	0,007	0,001
K ₄	0,039	-0,692	-0,121	-0,123	-0,144
Z	0,002	-0,062	0,041	0,022	0,017

Якщо значення показника Z відповідає нерівності $Z < 0,037$, то ймовірність банкрутства підприємства дуже висока. Якщо ж $Z > 0,037$, то підприємство можна назвати фінансово стійким.

Результати, представлені в табл. 2.6, дозволяють зробити висновок, що ймовірність настання банкрутства ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» вище середнього. Проте, відсутні критичні значення чи фактори які б становили загрозу подальшому функціонуванню підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» дозволив ідентифікувати внутрішні ризики, притаманні діяльності авіакомпанії. До даних ризиків можна віднести:

- ризик зниження кваліфікації і рівня професійної підготовки льотного персоналу;

- ризик підвищення плинності кадрів;

- ризик зниження лояльності пасажирів;

- ризик погіршення фінансової стійкості підприємства.

Виявлені в рамках даного пункту внутрішні ризики авіакомпанії, а також зовнішні ризики, що будуть проаналізовані в наступному пункті послужить основою для подальшої оцінки ризиків та розробки заходів.

2.3. Аналіз зовнішніх ризиків авіакомпанії

Як зазначалось раніше авіаперевезення є видом бізнесу, який особливо залежить від значної кількості факторів зовнішнього середовища. Це обмовлено специфікою та глобальністю діяльності авіаперевізників. При чому, на відміну від багатьох інших видів бізнесу, впливає не лише країна базування, а й політика та економічне становище всіх країн в які здійснює польоти авіакомпанія.

В 2020 році фактором, що найбільше вплинув на діяльність авіаперевізників є пандемія викликана корона-вірусом COVID-19. Спалах, що почався в Китаї та стрімко розповсюдився по всьому світу, в тому числі й Україну, призвів до критичних, а місцями й катастрофічних наслідків для авіакомпаній по всьому світу. Саме авіація й туризм є галузями, що постраждали від пандемії найбільше. Тому цей фактор і ризик продовження поширення вірусу та введення додаткових заходів з обмеження мобільності урядами різних країн аж до повного повторного локдауну слід вважати найбільшим ризиком в даний час.

Пандеміологічна ситуація в світі, пов'язана із спалахом гострої респіраторної хвороби COVID-19, та обмеження, що запроваджуються державами задля протидії її розповсюдженню, безпосередньо вплинули на

авіаційну галузь усього світу й України зокрема, де за підсумками 9 місяців 2020 року спостерігається суттєве скорочення виробничих показників діяльності авіаційних підприємств порівняно з аналогічним періодом минулого року. Узагальнені результати представлено в табл. 2.8.

Впродовж січня-вересня поточного року на ринку пасажирських та вантажних перевезень здійснювали польоти 26 вітчизняних авіакомпаній, за статистичними даними виконано 34,2 тис. комерційних рейсів (за аналогічний період 2019 року – 79,7 тисяч).

Таблиця 2.8

Основні результати авіації України за 9 міс. 2020 року, [18]

	Одиниці виміру	Всього			у т. ч. міжнародні		
		9 міс. 2019р.	9 міс. 2020р.	% 2020/2019	9 міс. 2019р.	9 міс. 2020р.	% 2020/2019
Діяльність авіакомпаній							
Перевезено пасажирів	тис.чол.	10664,5	3770,8	35,4	9781,0	3380,6	34,6
в т.ч. на регулярних лініях	-,-,-	6508,2	1509,3	23,2	5632,6	1124,4	20,0
Виконані пасажиро-кілометри	млрд.пас.км	23,2	7,9	34,1	22,8	7,7	33,8
в т.ч. на регулярних лініях	-,-,-	13,8	2,7	19,6	13,4	2,5	18,7
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	68,4	62,0	90,6	68,1	61,8	90,7
в т.ч. на регулярних лініях	-,-,-	15,0	4,2	28,0	14,9	4,1	27,5
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млн.ткм	222,8	217,6	97,7	222,6	217,5	97,7
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-,-	72,6	15,2	20,9	72,5	15,1	20,8
Виконано комерційних рейсів	тисяч	79,7	34,2	42,9	67,0	27,2	40,6
в т.ч. регулярних	-,-,-	52,0	15,6	30,0	40,6	9,6	23,6
Діяльність аеропортів							
Відправлено та прибуло ПС	тис.од.	153,9	70,9	46,1	124,3	53,2	42,8
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-,-	117,6	45,0	38,3	95,5	33,1	34,7
Пасажиропотоки	тис.чол.	18508,5	6856,8	37,0	16725,1	6064,6	36,3
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-,-	14320,0	4580,0	32,0	12560,3	3802,5	30,3
Поштовантажопотоки	тис.тонн	42,3	37,0	87,5	41,2	36,4	88,4
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-,-	38,2	29,2	76,4	37,3	28,9	77,5

Ускладнення епідемічної ситуації на території України та в світі, пов'язане з поширенням COVID-19, призвело до спаду попиту на авіаперевезення та зниження комерційної завантаженості рейсів наприкінці першого кварталу поточного року, у зв'язку з чим авіакомпанії були змушені скоротити частоту або взагалі відмінити виконання переважної більшості рейсів. Поряд з цим, у зв'язку з впровадженням Урядом України

обмежувальних заходів у рамках боротьби з розповсюдженням COVID-19, було тимчасово майже призупинено як міжнародне (з 17 березня до 15 червня), так і внутрішнє (з 24 березня до 5 червня) пасажирське авіасполучення. Крім цього, тимчасові обмеження на перетин кордону України для іноземних громадян вводились повторно (з 28 серпня до 28 вересня), що разом із продовженням дії обмежень на в'їзд українських громадян до низки країн світу значною мірою стримувало попит на ринку авіаперевезень. Як наслідок, обсяги пасажирських перевезень українських авіакомпаній за перший квартал 2020 року зменшились в порівнянні з відповідним періодом минулого року на 17,7 відсотка, за другий квартал, на який припав пік обмежувальних заходів, – на 98,3 відсотка. Проте, після відновлення пасажирського авіасполучення у червні місяці, темпи спаду обсягів перевезень істотно сповільнилися та за результатами третього кварталу становили 61,4 відсотка, [18].

Загалом за підсумками 9 місяців 2020 року 14-ма вітчизняними авіакомпаніями перевезено 3770,8 тис. пас., що на 64,6 відсотка менше, ніж було перевезено за аналогічний період минулого року. При цьому доля чотирьох найбільших пасажирських авіакомпаній, якими на сьогодні є «Міжнародні авіалінії України», «Скайап», «Азур Ейр Україна» та «Роза вітрів», склала 98 відсотків. Протягом січня-вересня поточного року регулярні польоти між Україною та країнами світу здійснювали 8 вітчизняних авіаперевізників (7 – у третьому кварталі) до 43 країн світу (19 – у третьому кварталі). За статистичними даними за 9 місяців 2020 року перевезено 1124,4 тис. чол. (скорочення – на 80 відсотків), при цьому процент пасажирського завантаження міжнародних регулярних рейсів українських авіакомпаній зменшився на 10,1 відсоткових пункта та склав 71,1%. В той же час до України регулярні пасажирські перевезення виконувала 31 іноземна авіакомпанія (19 – у третьому кварталі) з 34 країн світу (26 – у третьому кварталі), послугами яких скористались 2659,1 тис. пасажирів, що на 61,7 відсотка менше, ніж показник за 9 місяців 2019 року, [18].

Зазначимо також, що поряд із вимушеним скороченням маршрутної мережі та згортанням низки напрямків багатьма авіаперевізниками, впродовж звітнього періоду було розпочато виконання регулярних рейсів за 27 новими маршрутами, з них за чотирма новими маршрутами - українськими авіакомпаніями.

За звітний період 11-ма українськими авіакомпаніями на міжнародних рейсах на нерегулярній основі перевезено 2256,2 тис. пасажирів (скорочення – на 45,6 відсотка), з яких майже 98 відсотків припадає на авіакомпанії: «Азур Ейр Україна», «Скайап», «Міжнародні авіалінії України» та «Роза вітрів».

Що ж до внутрішніх перевезень, впродовж січня-вересня поточного року пасажирські перевезення на регулярній основі між десятьма містами України здійснювали чотири вітчизняні авіакомпанії, обсяги перевезень скоротились на 56 відсотків та склали 384,9 тис. чол. При цьому, середній коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел на внутрішніх регулярних рейсах зменшився на 15,1 відсоткових пункта та склав 63,9%.

Обсяги перевезень вантажів та пошти авіаційним транспортом України становили 62 тис. тонн (за 9 місяців 2019 року – 68,4 тис. тонн).

Перевезення вантажів та пошти виконували 19 вітчизняних авіакомпаній. Лідери перевезень – авіакомпанія «ЗетАвіа», АТП ДП «Антонов», авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «Максімум Еірлайнс», «Константа» та «Скайап». Зазначеними авіапідприємствами у звітному періоді було виконано майже 92 відсотка загальних обсягів перевезень вантажів та пошти. Слід зазначити, що більшу частину вантажоперевезень традиційно складали чартерні рейси в інших державах.

За підсумками 9 місяців 2020 року аеропортами України обслуговано 70,9 тис. повітряних суден (проти на 153,9 за відповідний період попереднього 2019 року). При цьому, пасажиропотоки через аеропорти України скоротились на 63 відсотки, поштовантажопотоки – на 12,5 відсотка та склали відповідно 6856,8 тис. чоловік та 37 тис. тонн. Загалом комерційні рейси вітчизняних та

іноземних авіакомпаній упродовж звітного періоду обслуговували 19 українських аеропортів та аеродромів.

Можемо підсумувати, що в цілому, авіаційна галузь України була відкинута принаймні на 5 років назад до рівня кризових 2014-2015 років.

Крім цього, як уже згадувалося вище, з високою часткою ймовірності авіакомпанія може зіткнутися з такими зовнішніми ризиками, як паливні, геополітичні та фінансові. Розглянемо кожен з цих ризиків більш докладно.

В середньому близько 25% операційних витрат авіакомпанії складають витрати на паливо. У зв'язку з цим необхідно розглянути динаміку зміни цін на авіаційне паливо (рис. 2.9).

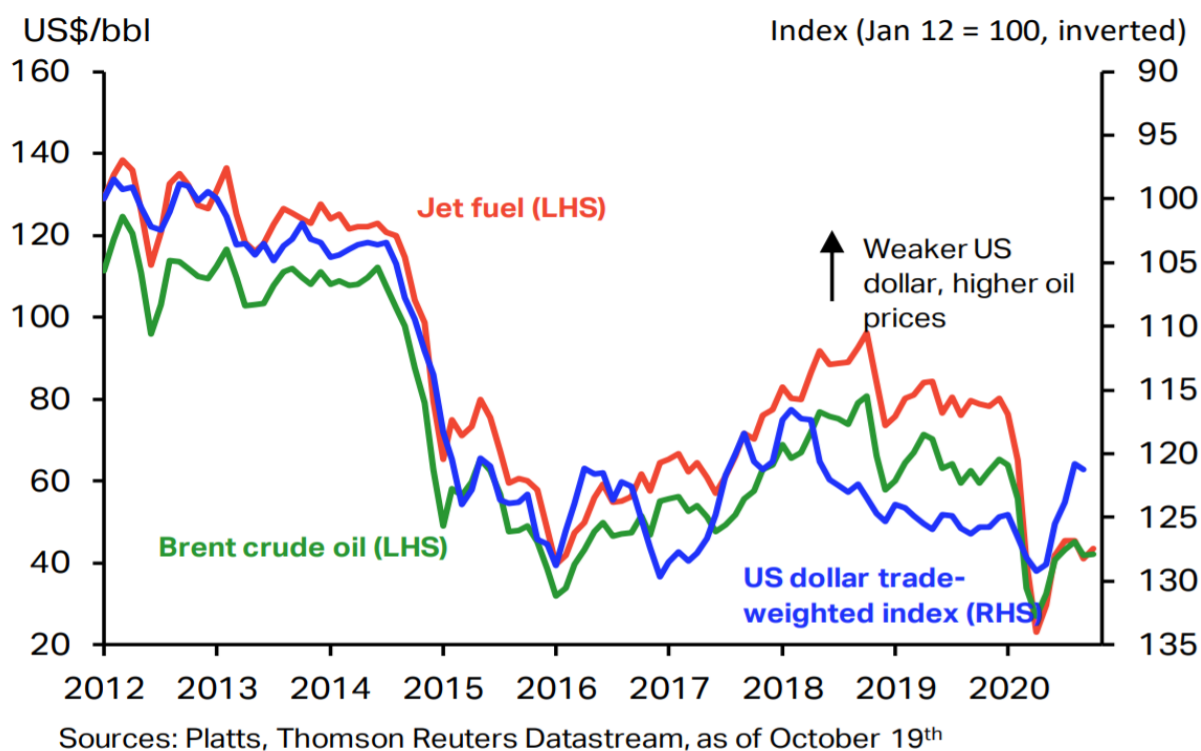


Рис. 2.9. Динаміка світових цін на нафту та реактивне паливо, [75]

Ціни на нафту та реактивне паливо незначно знизились у вересні з підтримкою літніх канікул і певним полегшенням стосовно Covid обмежень. Однак у жовтні ціни знову підскочили через перебої в постачанні спричинені дією ураганів. На момент написання ціни на сиру нафту марки Brent і ціну на

реактивне паливо були 42 долари США / баррель і 43 долари США / баррель відповідно. Пробуючи прогнозувати, друга хвиля випадків COVID-19 та нові обмеження руху сповільнили б зростання світового попиту на нафту. За даними Міжнародної Агенції з Енергетики (МАЕ) очікується, що глобальне споживання нафти знизиться на 8% у 2020р. МАЕ очікує, що споживання палива не повернеться до свого докризового рівня до 2023, оскільки COVID-19 спричинив безпрецедентні порушення в енергетичному секторі.

Основні витрати на авіапаливо українські авіакомпанії несуть в гривні. Тому, незважаючи на те, що мало місце загальносвітове зниження цін на авіапаливо, воно практично не вплинуло на економіку вітчизняних авіакомпаній, що пов'язано з девальвацією гривні. Тому, це становить додатковий ризик.

Також варто відзначити, що незважаючи на зростання цін на авіаційний гас, зростання цін на авіаквитки навпаки сповільнилося. У 2015-2016 роках попит на авіаперевезення був низьким, авіакомпаніям доводилося стримувати зростання цін на авіаквитки, щоб не допустити подальшого скорочення попиту. Дана міра дозволила в ситуації тривалого зниження реальних доходів населення досягти зростання ринку в 2016 р на 20%.

У 2017 році попит поступово відновлюється, але зростання цін на авіаквитки так і не послідувало, хоча поряд з витратами на паливо підвищилися всі основні складові вартості квитка (аеропортові збори, зарплати, податки тощо).

Деякі авіаперевізники залишаються прибутковими, але це відбувається на тлі істотного збільшення обсягу перевезень, яке дає мультиплікативний ефект. У разі, якщо зростання ринку сповільниться, то авіакомпанії швидко підуть в збиток.

Таким чином, ймовірність настання паливних ризиків є відносно високою. Наслідки також можуть виявитися істотними.

Далі розглянемо геополітичні ризики. На рис. 2.10 представлена структура розподілу сукупного пасажиропотоку в Україні на внутрішні і міжнародні перевезення.

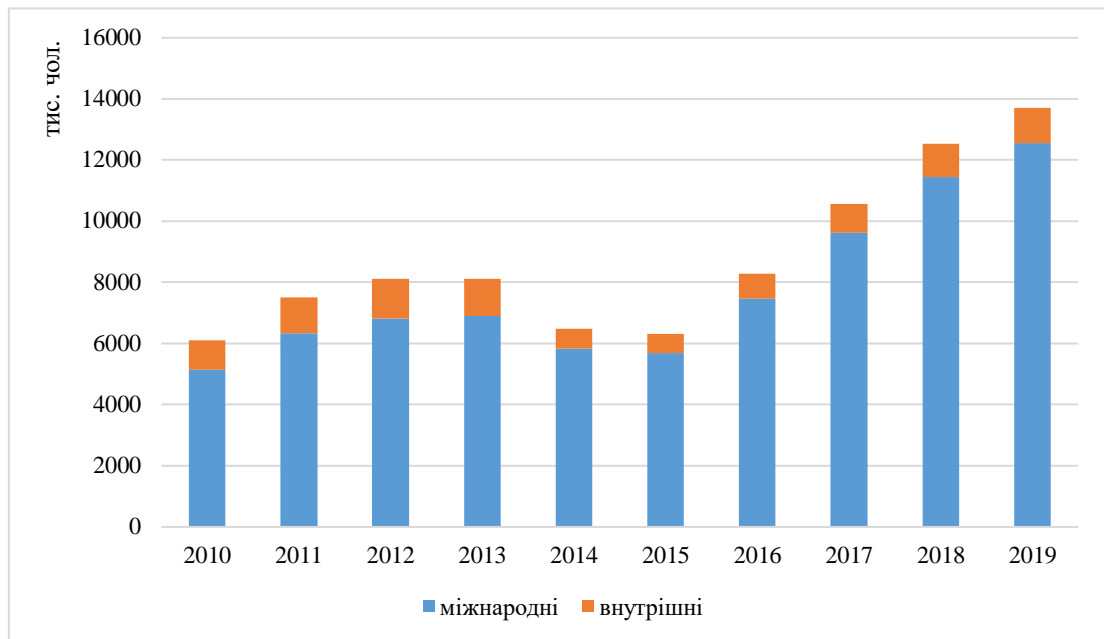


Рис. 2.10. Внутрішні та міжнародні перевезення авіакомпаніями України, [18]

Як бачимо з рисунка частка внутрішніх перевезень залишається на тому ж рівні (зростає незначними темпами), що робить українських авіаперевізників особливо залежними від ситуації у світі.

У 2014-2015 роках ми спостерігаємо різке зниження обсягів перевезень, що пов'язано з початком російської агресії. Після окупації Криму та частини Донбасу і послідуєчого за цим напруження Росія ввела санкції, повністю заборонивши українським авіакомпаніям транзит над своєю територією. Україна аналогічно заборонила польоти російським авіакомпаніям та транзит над своєю територією. Це обмежило значну частину ринку, змінило маршрути та подовжило тривалість подорожей, що негативно відобразилося на витратах українських компаній.

Таким чином, геополітичні ризики можуть здійснювати істотний вплив на діяльність авіакомпаній і привести до негативних наслідків. При цьому зазначені ризики вкрай складно передбачити.

Поряд з геополітичними ризиками компанії варто звертати увагу на фінансові ризики. До категорії фінансових ризиків можна віднести валютний, інфляційний і процентний ризик.

Більшість повітряних суден «Рози вітрів» знаходиться в лізингу. Частка лізингових платежів в структурі операційних витрат авіакомпанії може досягати 25%. Близько 90% лізингових платежів номінуються в доларах США, при цьому велика частина виручки авіакомпанії - в гривнях, що пов'язано зі спеціалізацією на внутрішніх перевезеннях та роботі з українськими турагентами. У зв'язку з цим можна стверджувати, що на фінансовий результат діяльності авіакомпанії високий вплив надає валютний курс. На рис. 2.11 представлена динаміка зміни валютного курсу долара США по відношенню до гривні.

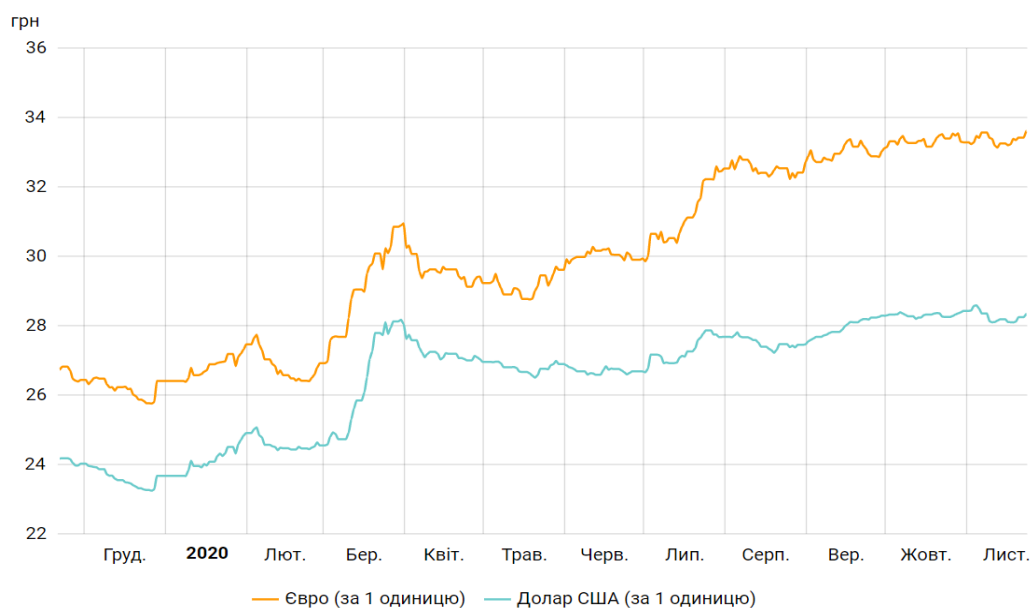


Рис. 2.11. Динаміка курсу валют, [42]

Ми спостерігаємо чітку тенденцію до девальвації, що може негативно вплинути на економіку авіакомпанії, зокрема через здорожчання послуг та зростання витрат авіакомпанії закріплених у валюті.

Процентні та інфляційні ризики також можуть сильно вплинути на діяльність авіакомпанії. Авіакомпанія, як і будь-який об'єкт комерційної

діяльності, схильна до впливу ризику інфляційних змін. Зростання інфляції може привести до збільшення вартості послуг постачальників і підрядників, що в свою чергу призведе до підвищення відповідних витрат. В результаті може виникнути необхідність збільшення тарифів на авіаперевезення, але через високу цінової конкуренції на ринку пасажирських перевезень зробити це буде вкрай складно.

Рівень ключової ставки впливає на витрати авіакомпанії щодо забезпечення і погашення кредитів. Відповідно зростання процентної ставки приведе до збільшення цих витрат і зниження загальної рентабельності діяльності авіакомпанії.

В Україні останні роки спостерігалось зниження як рівня інфляції, так і облікової ставки, однак відповідно до прогнозу в 2021 р. очікується зростання рівня інфляції. У зв'язку з цим авіакомпанії необхідно здійснювати постійний моніторинг рівня інфляції, щоб вчасно і оперативно вжити заходів щодо скорочення впливу даного ризику.

Аналіз тенденцій, що склалися на світовому та українському ринку авіаперевезень, дозволив ідентифікувати зовнішні ризики, з якими може зіткнутися не тільки ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», а будь-яка українська авіакомпанія. У число цих ризиків увійшли:

- ризик скорочення попиту на авіаперевезення внаслідок погіршення геополітичної ситуації;
- ризик посилення конкуренції з боку альтернативних видів транспорту;
- ризик посилення конкуренції в галузі повітряних перевезень
- ризик підвищення цін на авіапаливо;
- валютний ризик;
- інфляційний ризик;
- процентний ризик.

Виявлені зовнішні ризики будуть включені в підсумковий реєстр ризиків, на основі якого буде проводитися їх подальша оцінка.

3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 20. 02. 46. 300 ПЗ			
Виконав	Джабієв А.Д.			ПРОЕКТНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Передерій Н.М.					Д 73	21
Консульт.	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП- 201Б		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

3.1. Сценарії відновлення галузі та шляхи реагування авіакомпаній

В ситуації, що склалася на ринку пасажирських авіаперевезень, авіакомпанії чекає тривале та складне відновлення. Аналітики оцінюють декілька можливих варіантів відновлення. Одним з найбільш реальних наслідків є скорочення кількості авіакомпаній, особливо класичних, які менш адаптовані ніж лоу-кості до умов жорсткої економії та мають менші фінансові резерви. Більш сприятлива буде ситуація для компаній, які мають розвинутий внутрішній ринок, оскільки більшість країн, навіть таких об'єднань як Європейський Союз станом на даний час не розробили гармонізовану програму щодо перетину кордонів в умовах карантинних обмежень. Кожна країна вводить власні обмежувальні заходи виходячи з локального бачення та ситуації на місцях. Бачення найближчої перспективи розвитку за оцінкою фахівців IATA представлені на рис. 3.1.

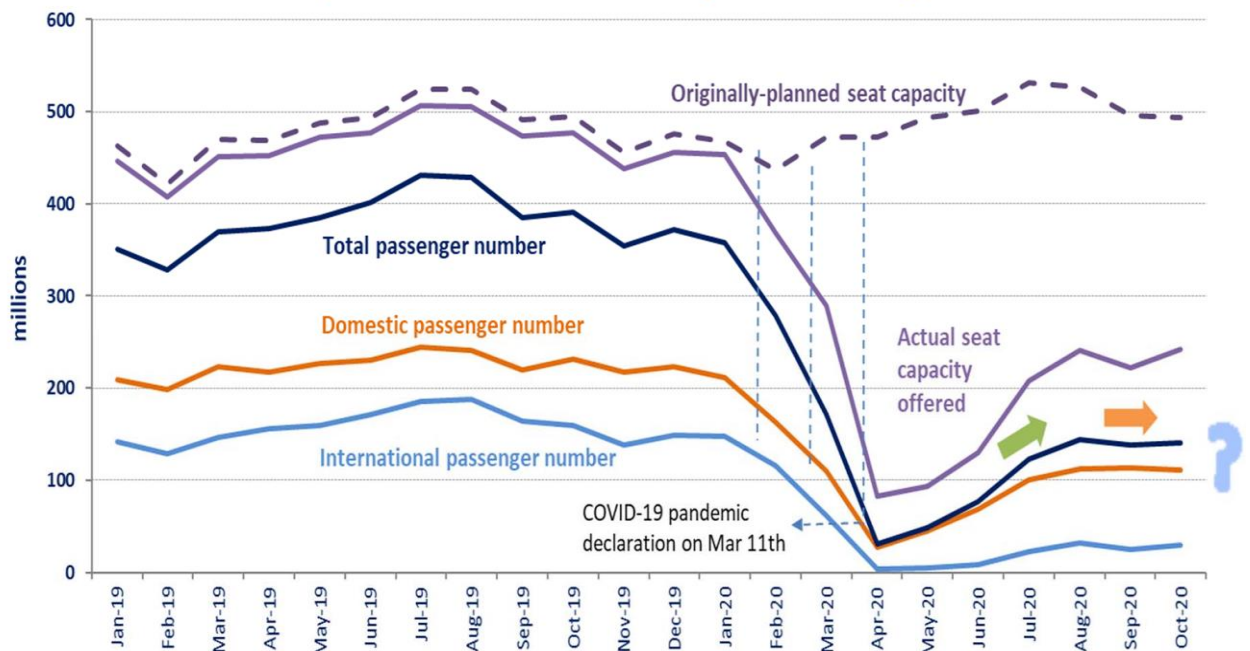


Рис. 3.1. Очікуване співставлення провізних ємностей та кількості пасажирів, [79]

З рисунку можемо зробити висновок, що дійсно першими будуть відновлюватися саме внутрішні рейси, при цьому перевізні потужності зростатимуть швидше, ніж попит (кількість пасажирів). Міжнародні рейси, особливо трансконтинентальні, відновлюватимуться нерівномірно та протягом значного періоду часу. Міжнародні перевезення здійснюватимуться, в першу чергу, лоу-кост перевізниками, які будуть здатні гнучко реагувати на зміни попиту та відкриття країн та ті класичні перевізники, які змогли достатньо оптимізувати витрати та матимуть достатню ліквідність щоб витримати перші етапи цінових воєн, що скоріш за все матимуть місце на більшості маршрутів, особливо зі значною присутністю лоу-кост перевізників.

Можливі сценарії відновлення представлені на рис. 3.2

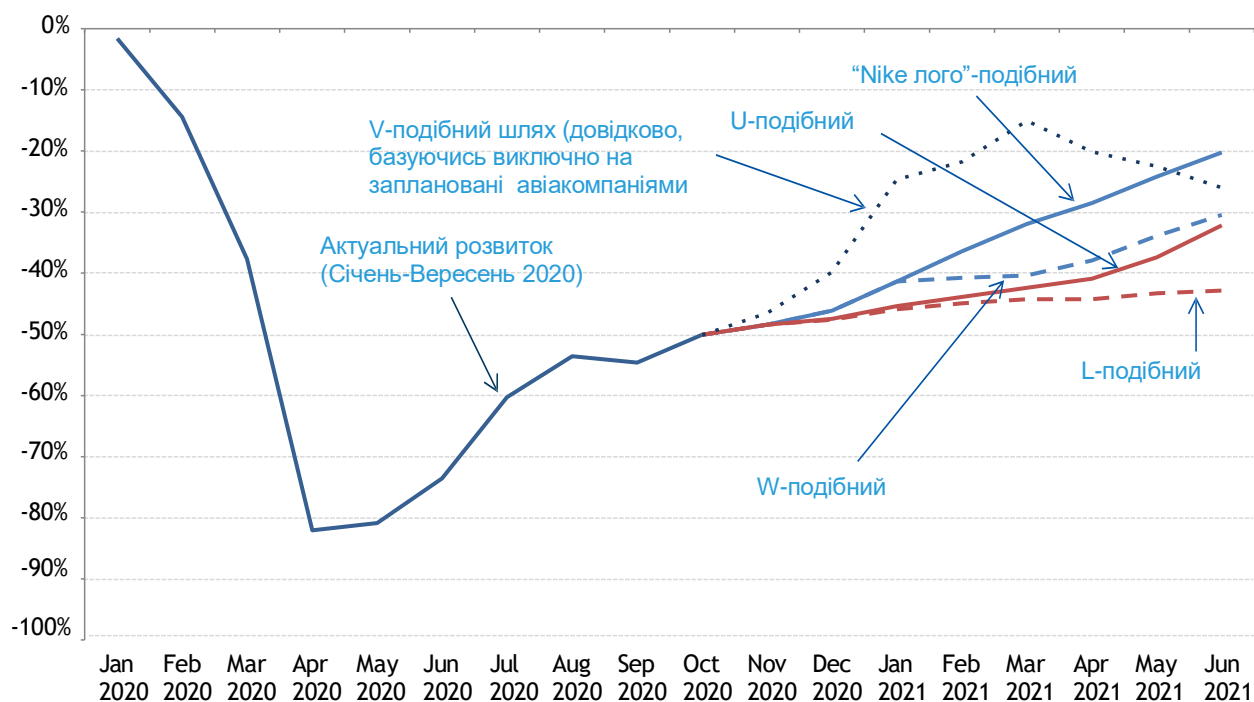


Рис. 3.2. Сценарії зміни провізних потужностей порівняно з попередньо існуючими трендами, [79]

Українські авіакомпанії мають гірші стартові позиції порівняно з європейськими авіаперевізниками. Навіть до початку кризи вони відчували нестачу обігових коштів та мали проблеми з заборгованостями. На докризові проблеми впливали загальні тенденції зниження середньої вартості

авіаперевезення, зростання конкуренції на більшості маршрутів та збільшення присутності лоу-кост перевізників на дедалі більшій кількості ринків. Пандемія лише загострила та посилила зазначені тенденції.

На відміну від європейських та американських, і навіть російських перевізників, українські авіакомпанії не отримали і не отримають жодної підтримки від держави. Ні у вигляді прямих цільових дотацій на виплату заробітної плати персоналу та розрахунків з іншими державними підприємствами, ні непрямой підтримки у вигляді кредитів у державних банках, ні гарантій за кредитами у комерційних банках, ні спрощення умов ведення бізнесу за рахунок відміни ПДВ на внутрішніх рейсах чи відміни чи зниження акцизу на авіаційне паливо, який не платиться в жодній європейській країні.

Таким чином, вітчизняні перевізники, включно з досліджуваною авіакомпанією «Роза Вітрів» поставлені в умови нерівної конкуренції з іноземними перевізниками і зможуть виживати лише за рахунок професійних дій менеджменту, своєчасній реалізації антикризових заходів та підтримці акціонерів.

Слід відмітити, що досліджувана компанія має низку переваг порівняно з іншими українськими перевізниками, проте, в умовах дедалі поглиблюючої економічної кризи та введення можливих подальших обмежень на переміщення пасажирів не гарантують подальшого процвітання компанії.

Перевагами ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» є порівняно невеликий розмір, що означає нижчий рівень постійних витрат на утримання флоту та обслуговуючого його персоналу, що в умовах простою є однією з найбільших статей витрат авіакомпаній. Перевізнак ще раніше обрав стратегію орієнтації на чартерні та внутрішні перевезення, що дає йому певну перевагу перед компаніями, що орієнтовані на регулярні міжнародні перевезення, особливо транзитних перевізників з хабовою моделлю. Крім того, компанія вчасно отримала невеликі регіональні літаки ATR-72, що дозволить підтримувати

виконання хоча б певної частини регіональної програми в умовах зниженого попиту.

В той же час, наявність зазначених переваг не гарантує подальшого успішного функціонування і може бути використано лише в комплексі антикризових заходів з урахуванням всіх ризиків та можливих сценаріїв реагування на них.

Для забезпечення можливості розробки та імплементації комплексної програми управління ризиками необхідно систематизувати та виявити найбільш критичні ризики, що вимагатимуть особливої уваги та швидкості реагування з боку менеджменту авіакомпанії.

У попередніх пунктах було проведено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», який дозволив ідентифікувати притаманні діяльності авіакомпанії ризики. В результаті процесу ідентифікації був сформований реєстр ризиків, що включає в себе як зовнішні, так і внутрішні ризики (табл. 3.1). На основі даного реєстру буде проводитися подальша оцінка виявлених ризиків.

Таблиця 3.1

Реєстр зовнішніх і внутрішніх ризиків ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»

№	Назва ризику	Короткий опис
<i>Зовнішні ризики ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»</i>		
1	Продовження поширення пандемії та ризик скорочення попиту на авіаперевезення внаслідок погіршення геополітичної ситуації	Епідемії, санкційні заходи і заборони на польоти, нестабільна політична та соціально-економічна ситуація, локальні збройні конфлікти, відсутність необхідної інфраструктури в країнах присутності
2	Ризик посилення конкуренції з боку альтернативних видів транспорту	Розвиток наземного транспорту і його дорожньої та іншої необхідної інфраструктури
3	Ризик посилення конкуренції в галузі повітряних перевезень	Ризик посилення конкуренції з існуючими перевізниками, особливо на етапі поступового виходу з карантину; ризик конкуренції з новими авіакомпаніями, що в умовах обмеженого попиту можуть здійснювати експансію на нові ринки.

4	Ризик підвищення цін на авіапаливо	Істотний вплив на діяльність авіакомпанії здійснює зміна цін на авіаційні ПММ, оскільки витрати на них становлять близько 25% від сукупних операційних витрат.
5	Валютний ризик	Валютний ризик - ризик збитків, обумовлений можливими несприятливим змінами валютних курсів.
6	Інфляційний ризик	Зростання інфляції може сприяти збільшенню вартості послуг постачальників і підрядників, що призведе до зростання відповідних витрат, збільшення собівартості послуг авіакомпанії.
7	Процентний ризик	Ризик збитків, обумовлений можливими несприятливими змінами процентних ставок.
8	Юридичний ризик	Ризики збитків, що виникають при невідповідності внутрішніх локальних нормативних документів законодавству, порушення договорів, а також у зв'язку з суперечливістю або невизначеністю законодавчого регулювання, змінами законодавства.
Внутрішні ризики ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»		
9	Ризик зниження кваліфікації і рівня професійної підготовки льотного персоналу	Скорочення витрат авіакомпанії на підготовку і підтримання кваліфікації персоналу та вимушений значний час простою під час протиепідеміологічних обмежень можуть привести в кінцевому підсумку до погіршення якості підготовки і зниження кваліфікації льотного персоналу
10	Ризик підвищення плинності кадрів	Політика в області заробітної плати (скорочення посадового окладу на 20%; не виплата преміальної частини і т.п.) можуть привести до плинності кадрів
11	Репутаційний ризик	У пасажирів авіакомпанія асоціюється з чартерною та регіональною авіакомпанією, що може вплинути на розширення програми міжнародних рейсів; можливі репутаційні втрати від погіршення сервісу у зв'язку з оптимізацією витрат.
12	Ризик зниження лояльності пасажирів	За попередні роки істотно скорочені витрати на бортовий сервіс, скасовано харчування на борту, залишені тільки напої, або покупка платного харчування за попереднім замовленням.
13	Ризик банкрутства	Ризик під вплив якого потрапляють всі авіакомпанії на даному етапі існування. Сила впливу залежить від подальшого розвитку подій та запасів компанії та підтримки акціонерів.

Варто зазначити, що ідентифікація ризиків на підприємстві повинна проводитися на постійній основі, оскільки існує можливість появи раніше не врахованих ризиків.

Наступним етапом після ідентифікації ризиків була проведена їх якісна оцінка.

Якісна оцінка ризиків - це процес встановлення пріоритетів, заснований на ймовірності виникнення ризиків і їх можливого впливу [11, с. 112].

Мета проведення оцінки ризиків - ранжування ризиків для:

- 1) виявлення найбільш критичних ризиків;
- 2) пріоритезації заходів з управління ризиками;
- 3) забезпечення ефективного розподілу ресурсів з управління ризиками;
- 4) відстеження динаміки ризиків [27, с. 98].

Так, якісна оцінка ризиків проводилася з використанням методу експертних оцінок. Для цього автором були обрані три експерта, які мають професійні компетенції в області здійснення повітряних перевезень.

Таким чином, в експертну групу увійшли:

- 1) віце-президент з комерції ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» (внутрішній експерт);
- 2) провідний економіст Департаменту економіки ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» (внутрішній експерт);
- 3) провідний економіст департаменту комерції ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»» (зовнішній експерт).

Всі експерти мають стаж роботи в авіакомпанії більше 10 років і добре орієнтуються в різних питаннях її діяльності.

Кожному з експертів був наданий сформований перелік ризиків для оцінки. Імовірність настання ризиків і істотність їх можливого впливу на прибуток ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» оцінювалися відповідно до системи оцінок, представленої в табл. 3.2.

Результати роботи експертів оформлені в таблицю і представлені в додатку А.

На наступному етапі результати експертних оцінок формуються в матрицю ризиків.

Матриця ризиків являє собою схематичне відображення класифікації ризиків за ступенем їх суттєвості і ймовірності. Істотність і ймовірність - це головні категорії оцінки ризику.

Таблиця 3.2

Типові рівні ймовірності настання ризиків і їх впливу на діяльність авіакомпанії, [17]

Значення ймовірності настання ризику, P (0-1)	Опис	Значення істотності впливу ризику, X (0-100)	Опис
0 – 0,20	Вкрай малоімовірний (можна припустити, що небезпечна подія не виникне)	0 - 20	Незначна ступінь шкоди
0,21 – 0,40	Малоімовірний (можна припустити, що ризикове подія може настати у винятковому випадку)	21 - 40	Низька ступінь шкоди
0,41 – 0,60	Можливий	41 - 60	Середній ступінь шкоди
0,61 – 0,80	Досить імовірний (ризик, швидше за все, проявиться)	61 - 80	Високий ступінь шкоди
0,81 – 1,00	Практично достовірно (вкрай висока ймовірність виникнення ризику, або постійна наявність ризику)	81 - 100	Катастрофічна ступінь шкоди

Істотність є характеристикою ступеня можливого збитку від ризикової події (прямі фінансові втрати, втрачені можливості (непрямі фінансові втрати), невиконання поставлених цілей і завдань та ін.) [69, с. 236]. Ймовірність ризику визначає ймовірність настання ризикової події, що приносить шкоду.

На основі цієї інформації будується матриця ризиків у вигляді таблиці, де по стовпцях розташовані градації величини збитку від реалізації ризиків, а по рядках - градації ймовірностей їх реалізації. Для наочності клітини таблиці в

матриці ризиків пофарбовані в різні кольори: зелений - невисокий ризик, жовтий - середній ризик, червоний - високий ризик (чим насиченішим червоний колір, тим вище ризик).

У табл. 3.3 представлена матриця ризиків ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», сформована на основі експертних оцінок.

Таблиця 3.3

Матриця ризиків для ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»

		Значення ступеня впливу ризику				
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
Значення ймовірності настання ризику	опис	незначний збиток	низький збиток	середній збиток	Високий збиток	Катастрофічний збиток
0 - 0,2	вкрай малоймовірний	2				
0,21 - 0,4	малоймовірний		6, 8	7	12	14
0,41 - 0,6	можливий				5, 13, 11	
0,61 - 0,8	досить імовірний			4	1, 3, 9	
0,81 - 1	майже достовірно				10	
Розшифровка рівнів ризику			невисокий ризик	середній ризик	високий ризик	вкрай високий ризик

Ризики, які потрапили в зелену зону на матриці ризиків мають прийнятний рівень і не вимагають розробки заходів щодо їх регулювання, ними можна знехтувати.

Ризики в жовтій зоні також не є предметом глибокого аналізу та управління, оскільки або малоймовірні, або несуть незначного збитку. Але за даними ризикам повинні бути ідентифіковані джерела їх виникнення та запропоновано заходи щодо їх контролю, оскільки оцінки ризиків з цих областей можуть переміститися в червону зону на матриці.

Найбільший рівень суттєвості і ймовірності мають ризики, що потрапляють в червону область на матриці ризиків, нижче лінії толерантності. Саме даними ризикам необхідно приділяти особливу увагу. Їх рівень є

критичним для підприємства. Реалізація ризиків з даної області може принести значний збиток компанії, до того ж ймовірність їх настання досить висока.

Таким чином, за допомогою методу експертних оцінок було виявлено, що в рамках антикризового управління ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» необхідно розробити програму з управління такими ризиками:

- 1) Ризик підвищення цін на авіапаливо (високий ризик);
- 2) Валютний ризик (високий ризик);
- 3) Експлуатаційний ризик (високий ризик);
- 4) Ризик зниження лояльності пасажирів (високий ризик);
- 5) Ризик посилення конкуренції в галузі повітряних перевезень (вкрай високий ризик);
- 6) Ризик зниження кваліфікації і рівня професійної підготовки льотного персоналу (вкрай високий ризик);
- 7) Ризик підвищення плинності кадрів (вкрай високий ризик).

3.2. Розробка антикризових заходів ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»

Якість та швидкість управлінських рішень в кризових умовах мають першочергове значення. В умовах обмежень на польоти та значного зниження платоспроможного попиту та значного рівня невизначеності авіакомпанія має розробити та прийняти низку складних та непопулярних рішень. Проте, саме від цього залежатиме подальше виживання авіакомпанії.

Перш за все, необхідно виокремити дві важливі групи антикризових дій. Перша група пов'язана з операційними заходами, інша – з фінансовими. Деталізовано група оперативних заходів представлено у табл. 3.4.

Оперативні антикризові заходи ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»

Форма заходу	Вплив / наслідки	Обмеження / Ризик
а) Перенаправлення надлишкової пасажиромісткості на нерегулярні пасажирські та вантажні перевезення	Використання потужностей регулярних пасажирських перевезень, що не використовуються для збільшення необхідної ліквідності.	Конкуренція з іншими видами транспорту за перевезення вантажу; Перетворення пасажирських літаків на вантажні тягне за собою додаткові витрати
б) Підвищення вартості перевезень	Можливість виконувати перевезення на рівні безбитковості навіть при знижених коефіцієнтах навантаження	У зв'язку з пандемію цінова еластичність попиту може бути вищою.
в) Хеджування палива	Забезпечення впевненості у майбутніх витратах на паливо та зменшення ризику неможливості виконання перевезення через мінливість витрат на паливо.	Коливання реальних цін на паливо може зробити контракти хеджування збитковими; додаткові витрати зараз на контакти хеджування на поставки в майбутньому
г) Злиття та поглинання	Злиття та поглинання в ланцюжку створення вартості повітряного транспорту можуть зменшити витрати на операції та оптимізують використання потужностей	Монопольне та конкурентне законодавство, а також обмеження іноземної власності та контролю; бар'єром може стати некоректна оцінка внаслідок пандемії.

Джерело: узагальнено за [81]

Нижче, в табл. 3.5 представлені можливі фінансові заходи, що можуть бути застосовані ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів».

Базуючись на перелічених вище базових антикризових заходах та сформованій матриці ризиків пропонуємо можливі рекомендації щодо зниження ймовірності настання і суттєвості впливу ризиків з червоної зони матриці ризиків.

Фінансові антикризові заходи ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»

Форма заходу	Вплив / наслідки	Обмеження / Ризик
а) Переговори про знижені ставки або відстрочка платежів, послуг що надаються	Можливість знизити витрати, зменшити короткострокові платежі та звільнити готівку; здійснювати операції на маршрутах безбитковими навіть за знижених коефіцієнтів навантаження.	Існуючі контракти та проблема безперервності бізнесу можуть негативно
б) Переговори про зниження процентних ставок або відстрочення виплат за позиками кредиторам та орендодавцям повітряних суден	Знизити витрати, зменшити короткострокові платежі та вивільнити готівку	вплинути на переговори щодо скорочення або відстрочки.
в) «Розмивання» власного капіталу або власного фінансування	Збільшувати капітал, продаючи акції на ринку або пропонуючи їх фінансовим установам зі знижкою порівняно з ринковими цінами; в якості альтернативи можна випускати привілейовані акції або конвертовані боргові зобов'язання для фінансових установ, які працюють із наданням позик з підтвердженням у вигляді участі у власному капіталі компанії, що потім буде конвертовано з надбавкою над ринковою вартістю на майбутню дату.	а) Вітчизняні та іноземні фінансові установи можуть купувати акції безпосередньо з ринку, замість того, щоб домовлятися про знижку з власником, якщо вони очікують подальшого зниження вартості. б) Держава може ввести обмеження права власності на власний капітал, якщо інвестиція надходить від іноземного фонду або інвестора через обмеження власності та контролю.
г) сек'юритизація майбутніх доходів на поточний капітал від державних та/або приватних банків та фінансових установ	Диверсифікація джерел фінансування; Монетизація наявних та передбачуваних грошових потоків для підтримки бізнесу; наявність капіталу може зробити певну частину операцій більш життєздатними в умовах низького попиту та обмеженого потенціалу зростання середовища.	Невизначеність майбутніх потоків доходів; процес сек'юритизації може бути складним; дисконтування майбутніх потоків несе додаткові витрати.

д) Монетизація вартості програми регулярних пасажирських перевезень (FFP), наприклад передача FFP як застави для отримання позик	Диверсифікація джерел фінансування; Монетизація наявних та передбачуваних грошових потоків для підтримки бізнесу; наявність капіталу може зробити певну частину операцій більш життєздатними в умовах низького попиту та обмеженого потенціалу зростання середовища.	Потенційні несприятливі умови, що змусять авіакомпанію відмовитись від певної частини контролю над програмою; потенційний вплив на лояльність клієнтів.
е) Контроль та управління витратами, включаючи скорочення найму, зменшення заробітної плати, добровільний неоплачуваний робочий час та простій, тимчасове звільнення, скорочення кількості робочої сили	Збільшити доступність короткострокових оборотних коштів.	Скорочення кваліфікованої робочої сили може вплинути на відновлення роботи після пандемії.

Джерело: узагальнено за [81]

Так, щоб знизити вплив зростання цін на авіапаливо, пропонуємо скоротити витрату палива при роботі двигуна повітряного судна на землі.

Витрата авіапалива на рулювання до злітно-посадкової смуги (ЗПС) перед зльотом і при зарулюванні літаків після приземлення складають в середньому 2-4% від загальної витрати палива або близько 32 хв. Істотно скоротивши час роботи двигунів на землі, можна заощадити певну суму на авіапаливі, а також зберегти ресурс двигуна за рахунок зниження ступеня його зносу.

В якійсь мірі проблема може вирішуватися шляхом застосування тягачів для буксирування літаків. Зараз в умовах недовантаження аеропортів більшість з них мають надлишкові потужності, які можуть бути використані за помірними цінами, що дозволить авіакомпанії отримати додаткові економії. Буксирування літака потрібно при різних ситуаціях: внутрішні та міжнародні рейси розподілені по різних терміналів, при цьому прибуття літака

може здійснюватися до одного терміналу, а зліт - з іншого; по прильоту літака йому можливо потрібно тривала за часом форма технічного обслуговування (ТО) і в цьому випадку літак необхідно відбуксирувати на спеціальну стоянку тощо.

Ефективність застосування цього заходу розрахуємо на прикладі літака авіакомпанії Airbus A-320. У табл. 3.6 представлені вихідні дані для розрахунку ефективності скорочення роботи двигуна ПС на землі.

Таблиця 3.6

**Вихідні дані для розрахунку економії
від скорочення роботи двигуна ПС на землі, [18]**

Показник	Значення
Витрата палива під час роботи двигуна ПС на землі	11 кг/хв
Середній час роботи двигуна ПС на землі	32 хв.
Середня ціна авіаційного керосину	610 дол.США/ тонна
Середній тариф на буксирування АС	100 – 190 дол.

Згідно зі статистичними даними середній час роботи авіадвигунів на землі становить 32 хв. (При зльоті та посадці). Годинні витрати палива Airbus A-320 в режимі «малий газ» на землі становить 11-13 кг / хв. Таким чином, використовуючи буксир, можна зменшити витрату палива на 352 кг за 1 рейс. Приймавши щоденна кількість рейсів для Airbus A-320 дорівнює 4 (чартерні перевезення на короткі відстані), отримаємо щоденну економію витрати палива, що дорівнює 1 408 кг в день або 42 240 кг на місяць (42,240 тон в місяць). В середньому ціна авіаційного гасу складає 610 дол. за тону. Тарифи на буксирування ЗС істотно різняться в залежності від аеропорту (від 100 до 190 дол. за 1 обслуговування). При найнижчому тарифі витрати на буксирування в день складуть 400 дол. в день або 12 тис. дол. у місяць. Таким чином, сума економії при найменшому тарифі за буксирування складе:

$$E = 42,240 \times 610 - 12\,000 = 13\,766 \text{ дол. у місяць.}$$

Економія при найвищому тарифі складе:

$$E = 42,240 \times 610 - 190 \times 4 \times 30 = 2\,967 \text{ дол.}$$

В результаті сума економії буде перебувати в межах 2 967 – 13 766 дол у місяць. Оскільки за 1 день ВС здійснює 4 рейси, відповідно аеропортові тарифи будуть відрізнятися.

Також з метою економії витрат авіапалива можна впровадити процедури «танкерування» (заправка палива понад розрахункову для польоту з метою зменшення або виключення заправки для подальшого рейсу) для коротких розворотів рейсів.

З урахуванням інтересів авіакомпанії екіпажі і/або співробітники по забезпеченню польотів перед кожним вильотом повинні визначати доцільність «танкерування» палива і можливість виконання цієї процедури. Танкерування базується на порівнянні цін на паливо в аеропортах вильоту і призначення.

Як зазначалося раніше, значний вплив на компанію здійснює коливання курсу валют, зокрема долара США. Більшість витрат авіакомпанії, зокрема лізингові платежі, платежі за паливо та обслуговування в позабазовому аеропорту прив'язані до курсу долара США. У зв'язку з цим компанії варто застерегти себе від можливих девальвуючих коливань і домогтися скорочення валютних ризиків.

З цією метою авіакомпанія може використовувати інструменти фінансового хеджування валютних ризиків (ф'ючерси, форварди, опціони).

Хеджування являє собою мінімізацію цінового ризику по готівковій позиції шляхом відкриття протилежної позиції по тому ж товару або фінансового інструменту з подальшим її заліком.

Ідеальний хедж повністю елімінує майбутні збитки або прибуток по позиції.

Як уже згадувалося вище, ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» здійснює лізингові платежі в іноземній валюті - доларах США, в зв'язку з чим у компанії виникають валютні ризики.

Розрахуємо ефективність хеджування валютних ризиків на основі поточних платежів (лізингових, паливних, аеропортових та інших)

авіакомпанії Роза Вітрів, які також здійснюються в доларах США. Лізингові платежі здійснюються на щоквартальній основі.

Розрахуємо ефективність хеджування валютних ризиків за допомогою укладення ф'ючерсного контракту, вихідні дані представлені у вигляді таблиці (табл. 3.7).

Проаналізуємо ситуацію, за якої авіакомпанія не здійснює хеджування валютних ризиків і розраховується за платежами за поточним курсом, що склався на дату платежу. Для аналізу були використані дані за період січень-червень 2019 року.

Таблиця 3.7

**Хеджування валютних ризиків ТОВ «Авіакомпанія «Роза вітрів»
за 3 квартали 2021р. за допомогою покупки ф'ючерсних контрактів**

	січень - березень 2021 (I квартал)	квітень – червень 2021 (II квартал)	липень - вересень 2019 (III квартал)
Сума валютних платежів, яка підлягає хеджуванню, дол.	22 600 000	25 700 000	24 700 000
Код контракту	Si-3.18	Si-6.18	Si-9.18
Дата покупки	16.01.2018	16.01.2018	16.01.2018
Кількість контрактів	22 600	25 700	24 700
Збір грн за 1 контракт	1,5	1,5	1,5
Ці контакту на початок, грн.	28 890	28 603	28 754
Ціна контакту на кінець, грн.	29 068	29 580	29 418 (за прогнозами експертів)
Курс долара на дату підписання контракту, грн.	28,3569	28,3569	28,3569
Курс долара на дату виконання контракту, грн.	29,9372	29,6175	29,75 (за прогнозами експертів)

Так, без обліку хеджування:

$$PL1 = 22\,600\,000 \times (28,3569 - 29,9372) = -35\,714\,780 \text{ грн. (Збиток)}$$

$$PL2 = 25\,700\,000 \times (28,3569 - 29,6175) = -32\,397\,420 \text{ грн. (Збиток)}$$

$$PL3 = 24\,700\,000 \times (28,3569 - 29,75) = -34\,409\,570 \text{ грн. (Збиток)}$$

Таким чином, авіакомпанія зазнає збитків, якщо буде здійснювати платежі за поточним курсом, що склався на дату платежу, оскільки протягом року спостерігається ослаблення курсу гривні по відношенню до долара США.

Далі проаналізуємо варіант, коли авіакомпанія приймає рішення про хеджування валютних ризиків шляхом придбання на біржі ф'ючерсних контрактів на валютну пару долар США / українська гривня.

ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» в січні 2021р. може придбати ф'ючерсні контракти з терміном виконання в березні 2021р., в червні 2021 року і у вересні 2021р. що відповідає її щоквартальним датам платежу. На біржі встановлені тарифи на проведення ф'ючерсного контракту: 0,5 грн. - за реєстрацію угоди; 1 грн. - за виконання контракту, тому компанія сплачує комісію по угоді - 1,5 грн. за один контракт.

Так, було придбано 22 600 ф'ючерсних контрактів з терміном виконання в березні 2021 року (1 контракт відповідає 1 000 долл. США). Повний код вибраного контракту: Si_3.18. При цьому на момент покупки ціна ф'ючерсу становила 28 890 грн. при курсі долара, встановленому Нацбанком на рівні 28,3569 грн. за долар. На дату виконання контракту в березні 2021 року вартість контракту збільшилася до 29 068 грн. при курсі Нацбанку 29,9372 грн. за дол.

$$PL1 = 22\,600 \times (29\,068 - 28\,890) - 22\,600 \times 1,5 = 4\,013\,098 \text{ грн.}$$

(Додатковий прибуток)

У підсумку, результат хеджування угоди за I квартал 2021р. складе:

$$\Delta = -35\,714\,780 + 4\,013\,098 = -31\,701\,682 \text{ грн.}$$

Таким чином, використовуючи як інструмент хеджування валютного ризику ф'ючерсний контракт на долар США, «Розі Вітрів» вдасться знизити додаткові збитки за платежами в I кварталі, що виникли у зв'язку зі зміцненням курсу долара США, на 11%.

Також в січні 2021 року було придбано 25 700 ф'ючерсних контрактів з терміном виконання в червні 2021 року (1 контракт відповідає 1 000 дол. США). Повний код вибраного контракту: Si_6.18. При цьому на момент

покупки ціна ф'ючерсу становила 28 603 грн. при курсі долара, встановленому Нацбанком на рівні 28,3569 грн. за долар. На дату виконання контракту в червні 2021 року вартість контракту збільшилася до 29 580 грн. при курсі Нацбанку 28,6175 грн. за дол.

$$PL2 = 25\,700 \times (29\,580 - 28\,603) - 25\,700 \times 1,5 = 25\,070\,350 \text{ грн.}$$

(Додатковий прибуток)

У підсумку, результат хеджувати угоди за II квартал 2021 р складе:

$$\Delta = -32\,397\,420 + 25\,070\,350 = -7\,327\,070 \text{ грн.}$$

Таким чином, використовуючи той же інструмент хеджування валютних ризиків, у II кварталі 2021р. авіакомпанія зможе знизити додаткові збитки за лізинговими платежами на 23%.

Також в січні 2021 року можливо придбати 24 700 ф'ючерсних контрактів з терміном виконання у вересні 2021 року (1 контракт відповідає 1 000 дол. США). Повний код вибраного контракту: Si_9.18. При цьому на момент покупки ціна ф'ючерсу становила 28 754 грн. при курсі долара, встановленому Нацбанком на рівні 28,3569 грн. за долар. На дату виконання контракту у вересні 2021 року його вартість, на думку експертів, зросте до 29 418 грн. при прогнозованому курсі 29,75 грн. за дол.

$$PL3 = 24\,700 \times (29\,418 - 28\,754) - 24\,700 \times 1,5 = 16\,363\,750 \text{ грн.}$$

(Додатковий прибуток)

У підсумку, результат хеджувати угоди за III квартал 2021 р складе:

$$\Delta = -34\,409\,570 + 16\,363\,750 = -18\,045\,820 \text{ грн.}$$

Таким чином, в III кварталі 2021 року з допомогою укладення ф'ючерсного контракту на валютну пару долар США/українська гривня авіакомпанія потенційно може знизити додаткові збитки за лізинговими платежами на 47%.

Для наочності результати хеджованих угод та угод без обліку хеджування наведені в нижче в табл. 3.8.

Порівняння результатів за угодами хеджування та угодах без них

	січень - березень 2021 (I квартал)	квітень – червень 2021 (II квартал)	липень - вересень 2019 (III квартал)
PL (без обліку хеджування), грн.	-35 714 780	-32 397 420	-34 409 570
PL (хеджування за допомогою укладення ф'ючерсних контрактів), грн.	4 013 098	25 070 350	16 363 750
Δ (результат хеджувати угоди), грн.	-31 701 682	-7 327 070	-18 045 820

Таким чином, як видно з таблиці 3.8, якщо ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» застосує в якості інструменту хеджування валютних ризиків за валютними платежами ф'ючерсні контракти, вона може істотно скоротити суму понесених збитків, що можуть виникнути в зв'язку з ослабленням курсу гривні по відношенню до долара США.

Також авіакомпанія має високий ризик зниження лояльності пасажирів.

Більшість авіакомпаній з метою підвищення лояльності пасажирів розробляє різні бонусні програми, програми лояльності для постійних пасажирів. Але ефективність такого роду методів залишається сумнівною.

Пропонуємо для ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», з метою аналізу клієнтської лояльності використовувати такий інструмент, як індекс NPS.

«NPS» - це аббревіатура від Net Promoter Score, що дослівно перекладається, як «чистий індекс промоутерів». Методика NPS як інструмент вимірювання клієнтської лояльності була запропонована в 2003 році Фредом Райхельд в журналі Harvard Business Review. Фред Райхельд проаналізував величезні масиви даних, щоб виявити, які показники найсильніше відображають лояльність клієнтів, і прийшов до висновку, що з фактичної лояльністю найсильніше корелює готовність рекомендувати компанію своїм друзям і знайомим [38].

Методика вимірювання клієнтської лояльності в моделі NPS досить проста і будується на базі двох основних питань, які задаються клієнтам

компанії (принципово важливо запитувати саме поточних клієнтів, а не потенційних або колишніх).

Перше і головне питання: «Яка ймовірність, що Ви порекомендуєте нашу авіакомпанію своїм друзям / знайомим»? Клієнт ставить оцінку за шкалою від 0 до 10, де 10 означає «точно порекомендую», а 0 - «точно не порекомендую». Далі, виходячи з відповідей, клієнтів ділять на три групи:

1) «Промоутери» (в оригіналі «promoters») - поставили оцінки 9 і 10. Це клієнти, які мають високу ступінь лояльності до авіакомпанії і з дуже великою ймовірністю будуть рекомендувати її своїм знайомим.

2) «Нейтралі» (в оригіналі «passive clients») - поставили оцінки 7 і 8. Вважаються «пасивними» клієнтами, які не дуже сильно готові рекомендувати дану авіакомпанію своїм друзям/знайомим, але в той же час і не те щоб дуже сильно нею незадоволені.

3) «Критики» (в оригіналі «detractors») - поставили оцінки від 0 до 6 - незадоволені клієнти, які скоріше не будуть рекомендувати авіакомпанію своїм друзям/знайомим, і, більше того, можуть навіть радити не користуватися її послугами [83].

Власне, сам індекс NPS розраховується як різниця між процентним співвідношенням «промоутерів» і «критиків» і показує рівень клієнтської лояльності. Підсумкова величина може змінюватися в межах від -100 (якщо 100% клієнтів компанії - «критики») до +100 (якщо всі клієнти - «промоутери»).

На другому етапі пасажиром задається питання про причини поставленої оцінки з метою виявити основні драйвери і бар'єри лояльності. Це питання може бути як відкритим, так і закритим в формі шкальних оцінок за кількома параметрами.

Як оцінюваних параметрів авіакомпанія може використовувати наступні:

- відношення персоналу авіакомпанії до пасажирів;
- стан літака;
- труднощі в рішенні проблем в дорозі;
- відсутність інформаційної підтримки;

- якість їжі на борту літака;
- проблеми з поверненням квитків;
- затримки рейсів тощо.

Застосування даного індексу на постійній основі, моніторинг результатів по ньому дозволять авіакомпанії виявити свої сильні і слабкі місця в області обслуговування пасажирів і на їх основі розробляти подальші заходи щодо підвищення лояльності.

Для будь-якої авіакомпанії дуже важливо, щоб льотний персонал володів високими професійними компетенціями, оскільки недостатня кваліфікація персоналу може призводити до помилок, які спричиняють за собою матеріальні витрати на їх усунення, в крайньому випадку помилки льотного персоналу можуть призвести навіть до катастрофи.

З метою контролю та підтримання кваліфікації льотного персоналу на високому рівні, пропонується визначити ключові показники ефективності для всіх функціональних підрозділів, створити систему контролю за їх виконанням. При досягненні встановлених цільових показників забезпечити матеріальну компенсацію.

Що стосується підвищення плинності кадрів, то прояв даного ризику буде вкрай гостро проявлятися також у відношенні льотного персоналу. Дана тенденція характерна не тільки для ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», а й в цілому для галузі повітряних перевезень України. Проте він буде компенсований вивільненням значної кількості пілотів у світовому масштабі і відсутністю конкуренції авіакомпанії за пілотів, тому в даному випадку, ризик можна вважати незначним.

Таким чином, впровадження запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» скоротити вплив ризиків. Матриця ризиків в даному випадку прийме вигляд, представлений нижче в табл. 3.9.

**Матриця ризиків ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» після
реалізації запропонованих заходів в рамках антикризового управління**

		Значення ступеня впливу ризику				
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
Значення ймовірності настання ризику	опис	незначний збиток	низький збиток	середній збиток	Високий збиток	Катастрофічний збиток
0 - 0,2	вкрай малоймовірний	2				
0,21 - 0,4	малоймовірний		6, 8	7,	12	14
0,41 - 0,6	можливий			11, 9, 5	13,	
0,61 - 0,8	досить імовірний			4	1, 3,	
0,81 - 1	майже достовірно			10		
Розшифровка рівнів ризику			невисокий ризик	середній ризик	високий ризик	вкрай високий ризик

Джерело: складено автором

Таким чином, після реалізації запропонованих заходів у критичній зоні залишаться два ризики - ризик продовження протиепідеміологічних заходів та карантинних обмежень та ризик посилення конкуренції в галузі повітряних перевезень (запропоновані заходи дозволять знизити збиток від настання даного ризику, але ймовірність як і раніше залишається високою).

Авіакомпанія має на постійній основі проводити моніторинг ризиків, відстежувати динаміку їх зміни і не допускати їх потрапляння в критичну зону на матриці ризиків.

Підводячи підсумок, слід зробити висновок, що в рамках антикризового управління підприємства повинні обов'язково проводити аналіз схильності компанії різного роду ризиків. Це дозволить розробити найбільш оптимальний набір інструментів для проведення антикризової політики, а також істотно підвищити ефективність антикризового управління в цілому і домогтися стабілізації діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 20. 02. 46. 002 ПЗ			
Виконала	Джабієв А.Д.			ВИСНОВКИ	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Передерій Н.М.				Д	95	5
Консульт	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП-201Б		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

1. В економічній науці відсутнє єдиного розуміння сутності кризи підприємства, незважаючи на високий інтерес та висвітлення цього терміну в літературі. Узагальнюючи проведений аналіз підходів до визначення поняття «кризи» розглядаємо кризу як тимчасовий, природний і неминучий процес руху соціально-економічних систем, що є переломною ситуацією в їх розвитку і діяльності та несе загрозу їх життєздатності, що змушує до прийняття кардинальних рішень в умовах обмеженого часу та, як правило, значної невизначеності. Основною ідеєю антикризового управління на підприємстві служить цілеспрямоване застосування управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ в діяльності господарюючого суб'єкта.

2. Ризик в процесі антикризового управління підприємством являє собою можливість отримання непередбачених і небажаних наслідків в рамках реалізації антикризової політики. Управління ризиками в антикризовому управлінні підприємством розглядається як процес, пов'язаний з визначенням, аналізом і відповідними заходами реагування на ризики, що виникають в ході здійснення виведення підприємства з кризи.

3. Не існує єдиного механізму виведення підприємства з кризи, неможливо розробити універсальну формулу щодо виходу з катастрофічного становища і впровадити її на будь-якому підприємстві. Ключова роль у системі антикризового управління відводиться комплексному аналізу схильності підприємства до ризиків з боку зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення кризових факторів на підприємстві та максимальному використанню внутрішніх резервів для фінансової стабілізації підприємства і повернення до стабільного функціонування.

4. Антикризове управління на підприємстві умовно можна умовно розділити на два етапи: аналіз компанії щодо залежності від впливу ризиків та реалізація антикризового управління. На першому етапі особлива увага приділяється ідентифікації та оцінці ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства. Другий етап - це вже безпосередньо впровадження

інструментів антикризового управління на підприємстві. Такий комплексний підхід до реалізації антикризового управління дозволяє найбільш точно та індивідуально підібрати необхідні інструменти для виведення кожного конкретного підприємства з кризи.

5. Антикризова стратегія управління підприємством являє собою сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати та виробити необхідну систему впливу на діяльність підприємства з метою запобігання розвитку кризових явищ та відновлення стабільного функціонування підприємства. Вона охоплює всі заплановані, організовані і контрольовані зміни в області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури та організаційної культури підприємства. Підприємство повинно постійно стежити за основними факторами навколишнього середовища і робити своєчасні і правильні висновки щодо потреб у змінах. Поштовхом до змін є кризові ситуації. Залежно від того, в якій області вони становлять небезпеку для досягнення цілей підприємства, обирається відповідна антикризова стратегія.

6. У 2020 році, у зв'язку із всесвітньою пандемією, спостерігається надзвичайне падіння обсягів пасажирських перевезень та, відповідно, доходів авіакомпаній в усіх регіонах світу. Особливого падіння зазнав, в першу чергу, сектор міжнародних авіаперевезень, зокрема трансконтинентальних. Це пов'язано перш за все з різними неузгодженими асинхронними заходами країн щодо впровадження обмежень на транспорті. Беручи до уваги існуючі тенденції галузі можемо припустити, що відновлення продовжуватиметься з внутрішніх рейсів. Найбільш стійкими компаніями після кризи будуть авіакомпанії країн з розвинутим внутрішнім ринком та активною державною підтримкою. На жаль, авіакомпанії України не мають потенціалу використання зазначених факторів, оскільки внутрішній ринок розвинений недостатньо і на державну підтримку розраховувати теж не доводиться.

7. Авіаційна компанія «Роза Вітрів» (WINDROSE airlines) протягом п'ятнадцятирічної історії пройшла шлях трансформації з авіаційного брокера

в найбільшу українську чартерну авіакомпанію з високими стандартами обслуговування. Авіакомпанія виконує чартерні програми та регулярні авіарейси з базового аеропорту «Бориспіль».

8. Проведено експрес-діагностику ймовірності банкрутства ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів». Імовірність настання банкрутства для Авіакомпанії оцінювалася на основі моделі прогнозування банкрутства Р. Лиса. Результати дослідження показали, що ймовірність настання банкрутства ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» вище середнього. Проте, відсутні критичні значення чи фактори які б становили загрозу подальшому функціонуванню підприємства.

9. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» дозволив ідентифікувати внутрішні ризики, притаманні діяльності авіакомпанії. До даних ризиків можна віднести: ризик зниження кваліфікації і рівня професійної підготовки льотного персоналу; ризик підвищення плінності кадрів; ризик зниження лояльності пасажирів; ризик погіршення фінансової стійкості підприємства.

10. Аналіз тенденцій, що склалися на світовому та українському ринку авіаперевезень, дозволив ідентифікувати зовнішні ризики, з якими може зіткнутися ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»: ризик скорочення попиту на авіаперевезення внаслідок погіршення геополітичної ситуації; ризик посилення конкуренції з боку альтернативних видів транспорту; ризик посилення конкуренції в галузі повітряних перевезень; ризик підвищення цін на авіапаливо; валютний ризик; інфляційний ризик; процентний ризик.

11. За допомогою методу експертних оцінок було виявлено, що в рамках антикризового управління ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» необхідно розробити програму з управління такими ризиками: ризик підвищення цін на авіапаливо (високий ризик); валютний ризик (високий ризик); експлуатаційний ризик (високий ризик); ризик зниження лояльності пасажирів (високий ризик); ризик посилення конкуренції в галузі повітряних перевезень (вкрай високий ризик); ризик зниження кваліфікації і рівня професійної

підготовки льотного персоналу (вкрай високий ризик); ризик підвищення плінності кадрів (вкрай високий ризик).

12. Оперативні антикризові заходи ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»: перенаправлення надлишкової пасажиромісткості на нерегулярні пасажирські та вантажні перевезення, підвищення вартості перевезень, хеджування палива, злиття та поглинання. Фінансові антикризові заходи ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів»: переговори про знижені ставки або відстрочка платежів, послуг що надаються, переговори про зниження процентних ставок або відстрочення виплат за позиками кредиторам та орендодавцям повітряних суден, «розмивання» власного капіталу або власного фінансування, сек'юритизація майбутніх доходів на поточний капітал від державних та/або приватних банків та фінансових установ, монетизація вартості програми регулярних пасажирських перевезень (FFP), наприклад передача FFP як застави для отримання позик, контроль та управління витратами, включаючи скорочення найму, зменшення заробітної плати, добровільний неоплачуваний робочий час та простій, тимчасове звільнення, скорочення кількості робочої сили.

13. В сучасних умовах авіакомпанії здійснюють зміну їх організаційної структури, скорочують частину персоналу, оптимізують мережу маршрутів та розклад польотів, виводять з експлуатації низькоефективні повітряні судна, переглядають програми оновлення парку повітряних суден, реалізують гнучку тарифну політику, знижують витрати на утримання різних каналів продажу, активно розвивають власні продажі, зокрема за допомогою інтернету через власний сайт, удосконалюють якість надання послуг, створюють програми лояльності для пасажирів, які часто літають, розширюють додаткові сфери діяльності.

14. Щоб знизити вплив зростання цін на авіапаливо, запропоновано скоротити витрату палива при роботі двигуна повітряного судна на землі. В результаті сума економії буде перебувати в межах 2 967 – 13 766 дол у місяць.

15. З метою економії витрат авіапалива можна впровадити процедури «танкерування» (заправка палива понад розрахункову для польоту з метою

зменшення або виключення заправки для подальшого рейсу) для коротких розворотів рейсів. З цією метою авіакомпанія може використовувати інструменти фінансового хеджування валютних ризиків. Використовуючи як інструмент хеджування валютного ризику ф'ючерсний контракт на долар США, «Розі Вітрів» вдасться знизити додаткові збитки за платежами в I кварталі, що виникли у зв'язку зі зміцненням курсу долара США, на 11%. Використовуючи той же інструмент хеджування валютних ризиків, у II кварталі 2021р. авіакомпанія зможе знизити додаткові збитки за лізинговими платежами на 23%, а у III кварталі 2021 року – на 47%.

16. Більшість авіакомпаній з метою підвищення лояльності пасажирів розробляє різні бонусні програми, програми лояльності для постійних пасажирів. Але ефективність такого роду методів залишається сумнівною. Пропонуємо для ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів», з метою аналізу клієнтської лояльності використовувати такий інструмент, як індекс NPS (Net Promoter Score).

17. З метою контролю та підтримання кваліфікації льотного персоналу на високому рівні, пропонуємо визначити ключові показники ефективності для всіх функціональних підрозділів, створити систему контролю за їх виконанням. При досягненні встановлених цільових показників забезпечити матеріальну компенсацію.

18. Після реалізації запропонованих заходів у критичній зоні з п'яти залишиться два ризики - ризик продовження протиепідеміологічних заходів та карантинних обмежень та ризик посилення конкуренції в галузі повітряних перевезень (запропоновані заходи дозволять знизити збиток від настання даного ризику, але ймовірність як і раніше залишається високою). Авіакомпанія має на постійній основі проводити моніторинг ризиків, відстежувати динаміку їх зміни і не допускати їх потрапляння в критичну зону на матриці ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Андрушків, Б. М.* Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України / Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич // Інноваційна економіка. – 2009. – № 1. – С. 13–20.
2. *Андрушків, Б. М.* Методи оцінки та аналізу ризику на підприємстві // Б. М. Андрушків, В. А. Паляниця // Вісник: економічні науки. – 2009. – № 5. – С. 4–13.
3. Антикризисное управление : [учеб. для студ. вузов, обучающ. по экон. спец.] / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валова и др. ; [под ред. Э. М. Короткова]. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
4. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. Составитель: Марчева И.А. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. – 134 с.
5. Антикризисне управління підприємством: навч. посіб. / за ред. З.Є.Шершньової, В. М. Багацького, Н. Д. Гетманцевої. – Київ : КНЕУ, 2007. – 680 с.
6. *Артеменко В.Б.* Кризисы в управлении финансовой состоятельностью организации // Территория науки. 2015. № 3. С. 74-79.
7. *Афанасьєва, О. Б.* Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління / О. Б. Афанасьєва // Вісник Академії митної служби України. Сер.:Економіка. -2011. - № 1. - С.138-144.
8. *Багол, А. Г.* Структура современных механизмов формирования стратегии предприятия / А. Г. Багол, Н. Л. Кусик // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць. – 2009. – № 21. – С. 35.
9. *Бандурин, В.* Стратегические направления выхода из кризиса / В. Бандурин, В. Лариукий // Антикризисный менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 3–5.
10. *Баринов, В. А.* Антикризисное управление: [ученик] / В.А. Баринов. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2002. – 515 с.

11. *Баркалов, С.А.* Управление рисками: учебно-методический комплекс / С.А. Баркалов, Е.А. Киреева, П.И. Семенов. – Воронеж, 2014. – 480 с.
12. *Василенко, В. О.* Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
13. Влияние пандемии COVID-19 на авиацию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.qaz.wiki/wiki/Impact_of_the_COVID-19_pandemic_on_aviation
14. *Воробьев, А.А.* Идентификация наличия и определение причин кризиса на промышленном предприятии / А.А. Воробьев // Проблемы современной экономики, 2014. - № 4 (52). - С. 127- 130.
15. *Герчикова, И.Н.* Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – 4- е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 511 с.
16. *Грязнова, А.Г.* Антикризисный менеджмент: учебник / А.Г. Грязнова. – М: Тандем, 2013. – 368 с.
17. *Демьянович, И.В.* Экспертные методы решения проблем качества транспортных услуг // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1. – С. 342–346.
18. Державна авіаційна служба України. Періодична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/>
19. *Дмитренко, А. І.* Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 49–53.
20. *Довбня, С. Б.* Методичні аспекти реструктуризації і санації підприємств / С. Б. Довбня, О. В. Щербина // Стратегія економічного розвитку України. Наук. збірник. Випуск 2(9). – Київ: КНЕУ. – 2002. – С. 543–555.
21. Економічна криза в Україні: наслідки та ефективність антикризової політики [Електронний ресурс] / [О. Пасхавець, Л. Верховодова, К. Агеєва, Д. Згортюк] // Інформаційний бюлетень Центру економічного розвитку – 2009. – Режим доступу: <http://www.c-e-d.img/pdf/InformBul.pdf>.

22. *Єпіфанова, І. Ю.* Сутність антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. // Економіка та суспільство. – 2016. – №2. – С. 265-269. – Режим доступу: www.economyandsociety.in.ua

23. *Ивлиев, С. В.* Управление рыночным риском: методология, практика, рекомендации : практическое пособие / С. В. Ивлиев, Т. А. Ефремова, В. А. Лапшин и др. – М. : Регламент, 2013. – 232 с.

24. *Іванюта, С. М.* Антикризове управління: [навч. посіб.] / С. М. Іванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

25. *Кальніченко, Л.* Реструктуризація підприємств в умовах становлення ринкового середовища / Л. Кальніченко, О. Медрул // Економіка України. – 2000. – № 10. – С. 27.

26. *Камнева, А. В.* Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А. В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2014. - № 4. - С. 15–27.

27. *Качалов, Р.М.* Управление экономическим риском. Теоретические основы и приложения. – М. : Нестор-История, 2012. – 248с.

28. *Кібук, Т. М.* Удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства / Т. М. Кібук // Стратегія економічного розвитку України. Зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 24-25. – С. 169–169.

29. *Кован, С.Е.* Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. -М.:КНОРУС, 2009. - 160 с.

30. *Коноков, Д.* Как выйти из кризиса крупным предприятиям / Д. Коноков, К. Рожков // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 88-95.

31. *Копа, М.В.* Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління / М.В. Копа // Управління ризиком. – 2010. – № 21. –С. 164-166.

32. *Копилюк, О. І.* Фінансова санація та банкрутство підприємств: [навч. посіб.] / О. І. Копилюк, А. М. Штангрет. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 168 с.

33. *Костюченко, А.* Сядут все? Как коронавирус влияет на авиацию Европы и Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cfts.org.ua/articles/syadut_vse_kak_koronavirus_vliyaet_na_aviatsiyu_evropu_i_ukrainy_1644

34. *Кошкин, В.И.* Антикризисное управление: учебное пособие для менеджеров / В.И. Кошкин, Л.П. Белых, С.Г. Беляев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 529 с.

35. *Крутик, А. Б.* Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2001. – 430 с.

36. *Лігоненко, Л. О.* Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2005. — 824 с.

37. *Лігоненко, Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

38. *Методика Net Promoter Score (NPS)* [Електронний ресурс]. – Режим дост.: https://radar-research.ru/goals/client_loyalty_and_satisfaction/net_promoter

39. Міжнародна організація цивільної авіації (International Civil Aviation Organization, ICAO) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.icao.int/Pages/default.aspx>

40. *Міщук, Г.Ю.* Економічний аналіз: навч. посібник / Г.Ю. Міщук, Т.М. Джигар, О.О. Шишкіна. – Рівне : НУВГП, 2017. – 156 с.

41. *Мухкалеева, К.О.* Реорганизация как форма выхода из организационного кризиса // Компетентность. 2012. № 1 (92). С. 40-43.

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

43. *Офіційний сайт авіакомпанії «Роза Вітрів» (WINDROSE airlines)* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://windrose.aero>

44. *Патласов, О.Ю.* Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации: // О.Ю. Патласов. О.В. Сергиенко. Омск: Издво НОУ ВПО «Ом-Гай», 2008. 56 с.
45. *Погорелов, Ю. С.* Модель вибору стратегії розвитку як складник загальної моделі розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць. – 2010. – № 22 (II). – С. 84–90.
46. *Попов, А.Г.* Кризис в организациях как объективная неизбежность // Научный альманах. 2015 № 12-1(14). С. 304-308.
47. *Пушкарь, А. И.* Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / [А. И. Пушкарь, А. П. Тридед, А. Л. Колос]. – Х. : ХДЭУ, 2001. – 452 с.
48. *Родионова, Н. В.* Антикризисный менеджмент : [учеб. пособ. для вузов] / Н. В. Родионова. – М. : ЮНИТИ ; ДАНА, 2001. – 223 с.
49. *Романяк, Г. М.* Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235-239.
50. *Рубан, В. М.* Антикризисні інструменти та основні функції антикризового менеджменту / Віра Рубан // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 109-114
51. *Рубан, В. М.* Інструменти антикризового управління / В. М. Рубан // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 31-33.
52. *Сельський А.* Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності [Текст] / Андрій Сельський // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України : Науковий журнал. - 2012. - № 1. - С. 57-65.
53. *Семенов, А. Г.* Методологічні підходи до вибору стратегії фірми / А.Г. Семенов. – Сборник «Проблемы повышения эффективности

функціонування підприємств різних форм власності». – Донецьк: ІЕП НАН України, 2005. – С. 210–222.

54. Семенов, А. Г. Особливості вибору та розробки стратегії на підприємстві / А. Г. Семенов // Держава та регіони, 2006. – № 4. – С. 320–323.

55. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : [навч. посіб.] / О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

56. Скібіцький, О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

57. Сомов, Д. Розвиток методологічного інструментарію забезпечення процесу формування стратегії організації / Д. Сомов // Схід. – 2010. – № 1 (101). – С. 16–19.

58. Сторчак, Н. О. Місце антикризового управління в економічній стратегії фірми / Н. О. Сторчак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 3 (19). – С. 59–63.

59. Теория и практика антикризисного управления / под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М. : Закон и право: ЮНИТИ, 2005. – 469 с.

60. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 560 с.

61. Хандій, О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації [Електронний ресурс] / О. О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 4. - С. 186-192. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_24

62. Хаустова, В. Є. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці / В. Є. Хаустова, П. В. Прозоза. // Світова економіка та міжнародні відносини. – 2011. – №4. – С. 13–23.

63. Хіт, Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; [пер. с англ.]. – К.: Наукова думка, 2002. – С. 23.

64. Холод, З. М. Антикризове управління – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій / З. М. Холод, А. М. Штангрет // Наукові записки. – Л. : Українська академія друкарства, 2002. – Вип. 5. – С. 124–127.

65. *Холод, З. М.* Кризові явища та антикризове управління в підприємницькій діяльності / З. М. Холод, А. М. Штангрет // Наукові записки. — Л. : Українська академія друкарства, 2003. — Вип. 6. — С. 121–124.

66. *Холод, З. М.* Методологічні аспекти антикризового управління / З. М. Холод, А. М. Штангрет // Економіка промисловості. — 2002. — № 2. — С. 67–75.

67. *Череп, А. В.* Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. — 2010. — № 37. — С. 277–282.

68. *Чернявский, А. Д.* Антикризисное управление: [учеб. пособ.] / А. Д. Чернявский. — К. : МАУП, 2000. — 204 с.

69. *Шапкин, А.С.* Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учебник / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. — М.: Дашков и Ко, 2006. — 880 с.

70. *Шапуров, О. О.* Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шапуров // Держава та регіони. — 2009. — № 1. — С. 228–232.

71. *Штангрет, А. М.* Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. — К. : Знання, 2007. — 335 с.

72. *Штангрет, А. М.* Реструктуризація як засіб виходу з кризового становища / А. М. Штангрет // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Становлення фінансової системи України та проблеми її стабілізації. — Л. : ІРД НАН України, 2000. — Вип. 12. — Ч. 2. — С. 125–135.

73. Як авіаринок відновлюється від коронакризи і на що розраховувати інвесторам: зміни та прогнози [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://investment.24tv.ua/aviatsiya-pandemiya-investuvati-aktsiyi-aviapereviznikiv-ostanni-novini_n1440107

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

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

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

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

78. Economic Performance of the Airline Industry (IATA) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---december-2019---report/>

79. Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis (ICAO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf

80. FEB 2020: Air Transport Monthly Monitor (ICAO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.icao.int/sustainability/Documents/MonthlyMonitor-2020/MonthlyMonitor_February2020.pdf

81. Industry Financial Measures (ICAO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/Economic%20and%20Financial%20Measures/Industry%20Financial%20Measures.pdf>

82. Industry Operational Measures (ICAO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/Economic%20and%20Financial%20Measures/Industry%20Operational%20Measures.pdf>

83. Marketing technologies of business development [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.oklander.info/2020/03/219_Польша

84. Statistical air transport reporting forms [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/eap-sta-acrobat.aspx>

85. Windrose Aviation fleet details [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.airfleets.net/flottecie/Windrose%20Aviation.htm>

ДОДАТКИ

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 20. 02. 46. 003 ПЗ			
Виконала	Джабієв А.Д.			ВІСНОВКИ	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Передерій Н.М.				Д	109	2
Консульт	Передерій Н.М.				ФТМЛ 275 ОП-201Б		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

Результати оцінки ризиків ТОВ «Авіакомпанія «Роза Вітрів» експертним методом

№	Назва ризику	№ експерта	Ймовірність виникнення, P (0-1)	Середнє значення ймовірності	Ступінь впливу на діяльність а/к X (0-100)	Среднее значение степени влияния	Величина ризику Y = P × X	Середнє значення величини ризику
1	Ризик скорочення попиту на авіаперевезення внаслідок погіршення геополітичної ситуації	Експерт 1	0,30	0,32 (32%)	35	36,67	10,50	11,73
		Експерт 2	0,25		35		8,75	
		Експерт 3	0,40		40		16,00	
2	Ризик посилення конкуренції з боку альтернативних видів транспорту	Експерт 1	0,15	0,12 (12%)	15	15,33	2,25	1,84
		Експерт 2	0,10		18		1,80	
		Експерт 3	0,10		13		1,30	
3	Ризик посилення конкуренції в галузі повітряних перевезень	Експерт 1	0,70	0,70 (70%)	75	70,00	52,50	49,00
		Експерт 2	0,65		65		42,25	
		Експерт 3	0,75		70		52,50	
4	Ризик підвищення цін на авіапаливо	Експерт 1	0,75	0,73 (73%)	60	57,67	45,00	42,10
		Експерт 2	0,75		58		43,50	
		Експерт 3	0,68		55		37,40	
5	Валютний ризик	Експерт 1	0,55	0,51 (51%)	62	65,67	34,10	33,49
		Експерт 2	0,48		65		31,20	
		Експерт 3	0,50		70		35,00	
6	Інфляційний ризик	Експерт 1	0,28	0,28 (28%)	44	40,67	12,32	11,39
		Експерт 2	0,30		38		11,40	
		Експерт 3	0,25		40		10,00	

Продовження додатку А

7	Процентний ризик	Експерт 1	0,25	0,22 (22%)	55	57,67	13,75	12,69
		Експерт 2	0,20		60		12,00	
		Експерт 3	0,20		58		11,6	
8	Юридичний ризик	Експерт 1	0,45	0,41 (41%)	38	37,67	17,10	15,44
		Експерт 2	0,38		40		15,20	
		Експерт 3	0,40		35		14,00	
9	Ризик зниження кваліфікації і рівня професійної підготовки льотного персоналу	Експерт 1	0,78	0,78 (78%)	65	64,33	50,70	50,18
		Експерт 2	0,80		68		54,40	
		Експерт 3	0,75		60		45,00	
10	Ризик підвищення плинності кадрів	Експерт 1	0,88	0,88 (88%)	78	77,67	68,64	68,35
		Експерт 2	0,85		80		68,00	
		Експерт 3	0,90		75		67,50	
11	Експлуатаційний ризик	Експерт 1	0,50	0,52 (52%)	95	90,33	47,50	46,97
		Експерт 2	0,55		90		49,50	
		Експерт 3	0,50		86		43,00	
12	Репутаційний ризик	Експерт 1	0,35	0,31 (31%)	75	77,67	26,25	24,08
		Експерт 2	0,28		78		21,84	
		Експерт 3	0,30		80		24,00	
13	Ризик зниження лояльності пасажирів	Експерт 1	0,42	0,43 (43%)	75	76,00	31,50	32,68
		Експерт 2	0,48		78		37,44	
		Експерт 3	0,40		75		30,00	
14	Ризик банкрутства	Експерт 1	0,25	0,26 (26%)	98	95,00	24,50	24,7
		Експерт 2	0,25		95		23,75	
		Експерт 3	0,28		92		25,76	