

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
Чумак О.В.
“ _____ ” _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ
ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
«ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В АВІАЦІЇ»**

Тема: «Формування економічної стратегії авіапідприємства»

Виконавець: студент гр. ПД-201М Петровський Олександр Олегович
(студент, група, прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник: к.е.н., доцент Соловйова Олена Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по-батькові)

Нормо-контролер: Долгова Людмила Іванівна
(підпис) (ПІБ)

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФЕБА

Кафедра _____ економіки та бізнес-технологій _____

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова

діяльність» _____

Освітньо-професійна програма «Підприємницька діяльність в авіації» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Чумак О.В.

«_____» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Петровського Олександра Олеговича

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Формування економічної стратегії авіапідприємства» затверджена наказом ректора від « 20 » жовтня 2021 р. № 2317/ст. _____
2. Термін виконання роботи: з 04 жовтня 2021 р. по 29 грудня 2021 р. _____
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність підприємства, статут підприємства, форми статистичної звітності, наукові статті та монографії з проблем вивчення формування стратегії розвитку підприємств.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які підлягають розкриттю): теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством; аналіз діяльності та результатів управління розвитком ДАП «Україна»; шляхи удосконалення підприємницької діяльності та впровадження економічної стратегії розвитку ДАП «Україна».
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: методичні основи визначення етапів стратегічних рішень компанії; етапи стратегічного менеджменту; видова класифікація визначення ефективності; динаміка та структура основних економічних показників діяльності ДАП «Україна»; структура використання повітряних суден в ДАП «Україна»; динаміка фінансових показників ДАП «Україна»; зміст впливу основних зовнішніх стратегічних факторів на діяльність ДАП «Україна»; розрахунок рейсової вартості запропонованого авіамаршруту.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання роботи		Відмітка керівника про виконання	
		Дата початку	Дата закінчення	Підпис	Дата виконання
1	Огляд літератури, робота над вступом і планом	04.10.2021	12.10.2021		12.10.2021
2	РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти використання стратегічного управління	11.10.2021	19.11.2021		19.11.2021
3	РОЗДІЛ 2. Аналіз і тенденції розвитку цивільної авіації	20.11.2021	30.11.2021		30.11.2021
4	РОЗДІЛ 3. Формування економічної стратегії розвитку авіаційного підприємства	01.12.2021	10.12.2021		10.12.2021
5	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	11.12.2021	16.12.2021		15.12.2021
6	Передзахист	17.12.2021	18.12.2021		18.12.2021
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	15.12.2021	20.12.2021		20.12.2021
7	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	25.12.2020	29.12.2021		28.12.2021

7. Дата видачі завдання: « 04 » жовтня 2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис керівника)

Соловійова О.О.
(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис випускника)

Петровський О.О.
(П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи Петровського «Формування економічної стратегії авіапідприємства»: 98 сторінок, 8 рис; 12 таблиць, 48 використаних джерел, додатки 21 сторінка.

СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, АВІАКОМПАНІЯ, ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ, АВІАЦІЙНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, ПАСАЖИРОПОТІК.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничо-господарською діяльністю авіакомпанії умовах розвитку сучасного авіаційного ринку.

Предметом дослідження є прийоми і правила поведінки авіакомпанії на ринку авіаційних перевезень.

Метою кваліфікаційного дослідження є розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління комерційною діяльністю авіакомпанії шляхом формування сучасної економічної стратегії розвитку.

Методи дослідження. У роботі було використано методи аналізу та синтезу, системний аналіз, метод експертних оцінок,

Теоретичним підґрунтям дослідження виступили наукові праці українських та зарубіжних науковців з проблем теорії та практики стратегічного управління розвитком авіакомпанії.

Отримані результати та їх новизна – розкрито теоретико-методологічні основи формування економічної стратегії розвитку авіакомпанії, досліджено результати господарської діяльності та проведено оцінку ефективності розвитку ДАП «Україна», запропоновано економічну стратегію розвитку авіакомпанії ДАП «Україна» з урахуванням ефективного використання існуючого потенціалу компанії.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – матеріали кваліфікаційної роботи можна використовувати на вітчизняних авіапідприємствах.

Рекомендації щодо використання результатів – удосконалену економічну стратегію розвитку авіакомпанії та механізм ефективного використання потенціалу компанії рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців для оцінки шляхів підвищення ефективності діяльності авіакомпаній.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкта і предмета дослідження – удосконалення процесу формування економічної стратегії розвитку авіакомпанії наочно відображає основні стратегічні напрями робіт в галузі управління діяльністю компанії та підвищить ефективність діяльності підприємства в майбутньому.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Стратегія підприємства як засіб успішного функціонування підприємства на зовнішньому ринку.....	10
1.2. Основні види та рівні стратегічних рішень.....	15
1.3. Класифікація загальних та конкурентних стратегій	21
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ	31
2.1. Сучасний стан розвитку ринку авіаперевезень в Україні.....	31
2.2. Аналіз господарської діяльності та стратегічного управління ДАП «Україна» на ринку авіаційних перевезень.....	41
2.3. Організація авіаційних перевезень в Україні та визначення ефективності діяльності транспортних підприємств.....	54
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	68
АВІАЦІЙНОГО	
3.1. Пропозиції щодо удосконалення процесу стратегічного управління авіакомпанією.....	68
3.2. Обґрунтування впровадження економічної стратегії діяльності авіапідприємства ДАП «Україна».....	75
3.3. Розрахунок ефективності виконання чартерного рейсу для авіакомпанії ДАП «Україна».....	80
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Повітряний транспорт став невід'ємною частиною суспільства у 21 столітті, надаючи можливість переміщуватися на значні відстані за великої швидкості.

Цивільна авіація - це перевезення пасажирів, багажу, вантажів і пошти; виконання авіаційних робіт в різних галузях економіки; надання медичної допомоги населенню і проведення санітарних заходів; експериментальних і науково-дослідних робіт; навчальних, культурно-просвітніх і спортивних заходів, а також пошуково-рятувальних і аварійно-рятувальних робіт і надання допомоги у разі стихійних лих.

Світова цивільна авіація має славу історію, яка пов'язана з еволюцією, культурним та економічним розвитком людини. Сьогодні авіація – найбільш досконалий вид транспорту. Авіація являє собою інтегральну частину інфраструктури нашого суспільства. Вона відіграє важливу роль у розвитку глобальної економіки. В сучасних умовах посилення конкуренції за невеличкий сегмент ще подорожуючих потенційних клієнтів необхідно вдосконалення управління комерційною діяльністю авіапідприємств, що мають багатогалузевий характер діяльності і специфіку функціонування на споживчому ринку.

Діяльність цивільного повітряного транспорту на протязі значного часу була обмежена багатьма економічними факторами та суспільними інтересами, найбільш важливими з яких є безпека польотів та охорона природного середовища.

Динаміка розвитку індустрії авіаперевезень є одним із ключових індикаторів економічного благополуччя конкретних регіонів і світу в цілому. Як правило, пасажирські авіаперевезення одними з перших реагують на зміну макроекономічного клімату.

У вересні 1992 року Україна стала членом ІКАО, у травні 1993 року

прийняла власний Повітряний Кодекс та стрімко встановила повітряні мости з багатьма країнами світу.

Авіакомпанії пропонують на ринку специфічний товар - переміщення. Споживання цього товару відбувається безпосередньо в процесі його виробництва, тому оцінити розмір його пропозиції на ринку можна лише непрямим шляхом. Для успішного функціонування на ринку авіакомпанії необхідно визначити ефективну політику своєї діяльності в галузі продажу перевезень та послуг і отримання максимального прибутку.

У теперішній час жорсткої конкуренції компанія намагається наблизити спектр своїх послуг до споживача та зробити можливість споживання якомога зручнішою.

Але, на сьогодні, для підприємств авіаційної галузі існують проблеми, пов'язані з вдосконалення управління, комерційної діяльності та формуваннями ефективних стратегій розвитку в умовах сучасного ринку. Цім питанням приділяється значна увага вітчизняних і зарубіжних вчених. У своїх роботах вони розглядають різні питання теорії управління і ринкового регулювання. Однак проблема формування ефективних економічних стратегій та управління комерційною діяльністю авіапідприємств досліджена недостатньо.

Необхідність обґрунтування теоретичних основ і практичних підходів до формування економічних стратегій на основі маркетингового підходу та управління комерційною діяльністю авіапідприємств зумовила проведення даного комплексного наукового дослідження .

Окремі питання розвитку стратегічного менеджменту та маркетингу, а також комерційної діяльності підприємств відображені в роботах зарубіжних відомих вчених І.Ансоффа, Ж-Ж. Ламбена, А.Томпсона, А.Чандлера, І. Градова А.П. і ін.

Проблеми вдосконалення організації ефективної комерційної діяльності авіапідприємств розглядалися в працях В.І. Щелкунова, В.М. Загорулько, Ю.Ф. Кулаєва, Н.Е. Полянської, О.О. Соловйової, і ін.

У той же час проблема формування ефективних економічних та

управління комерційною діяльністю авіапідприємств в умовах турбулентного зовнішнього середовища на основі маркетингового підходу досліджена недостатньо. Необхідність удосконалення теоретичної бази та визначення результатів впровадження економічних стратегій для управління комерційною діяльністю авіапідприємств обумовило тему роботи.

Метою кваліфікаційного дослідження є розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління комерційною діяльністю авіакомпанії шляхом формування сучасної економічної стратегії розвитку.

У відповідності до поставленої мети проведені теоретичні і практичні дослідження, що дозволили вирішити такі завдання:

- дослідження сутності дефініції стратегій;
- вивчення теорії управління комерційною діяльністю авіаційних підприємств;
- дослідження існуючих методичних підходів до оцінки комерційної діяльності;
- дослідження сучасного стану розвитку авіаційної галузі та оцінка перспектив розвитку українського та міжнародного ринків авіаційних перевезень;
- проведення аналізу виробничо-господарської діяльності авіакомпанії ДАП «Україна» та виявлення основних тенденції її розвитку;
- оцінка результатів діяльності ДАП «Україна» на авіаційному ринку;
- розробка обґрунтованої економічної стратегії розвитку авіакомпанії ДАП «Україна».

Об'єктом дослідження є процес управління виробничо-господарською діяльністю авіакомпанії умовах розвитку сучасного авіаційного ринку.

Предметом дослідження є прийоми і правила поведінки авіакомпанії на ринку авіаційних перевезень.

Теоретичну і методологічну основу дослідження склали економічні закони, методи аналізу і моделювання економічних процесів. У процесі дослідження використані загальнонаукові методи теоретичного і емпіричного

пізнання: дослідження і синтез, індукція і дедукція, аналогія, як єдність теоретичного і методологічного підходів використані системний підхід і аналіз. Дослідження базувалося також на прикладних економіко-статистичних методах: спостереження, аналітичні угруповання, ряди динаміки, індексний метод, що дозволило забезпечити глибину, достовірність і обґрунтованість висновків.

Для обробки економічної інформації і графічного представлення результатів дослідження використані сучасні комп'ютерні технології і різноманітні пакети програмного забезпечення.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи сформована на основі: діючих законодавчих актів і постанов Уряду України; матеріалів Державної служби статистики України та Державіаслужби, даних статистичної і бухгалтерської звітності ДАП «Україна»; матеріалів спеціальних обстежень авіапідприємств, проведених автором.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в уточненні дефініції економічної стратегії в умовах сучасного ринкового середовища та формуванні економічної стратегії розвитку авіапідприємства на основі маркетингового підходу до управління компанією та ефективного використання складових потенціалу авіаційного підприємства.

Практична значимість роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані авіакомпаніями для формування економічних стратегій розвитку та ефективного використання ними існуючого потенціалу. Використання авіакомпаніями запропонованої стратегії надає можливість підвищити основні показники своєї діяльності за рахунок збільшення авіаційної мобільності населення та задоволення попиту на авіаперевезення у преміальних сегментах.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерелі додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Стратегія підприємства як засіб успішного функціонування підприємства на зовнішньому ринку

Тривалий час науковці вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково, керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Щоб розв'язати цю проблему, теорія й практика менеджменту створили стратегічне управління. З боку теорії, - це концепція стратегічного управління, зі сторони практики - різні варіанти побудови системи стратегічного управління.

Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів.

Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 50-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін.

За більш широким визначенням стратегія — це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це — своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також

проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

У сучасній літературі можна виокремити дві основних концепції стратегії: філософську та організаційно-управлінську.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для

того, щоб організація досягла бажаного стану [36].

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». Він стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію.

Стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру [4]. Таким чином, стратегія:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюються в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;
- є інструментом між функціональної інтеграції діяльності підпри-

емства, способом досягнення синергії;

- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
 - дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

Стратегія — це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії :

- негайного результату;
- 100 % передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання підприємства взагалі).

Вважаючи на це, можна окреслити, чим не повинна бути стратегія:

- «вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов

і будь-якою ціною;

- переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства;
- простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
- планом «обсягом 100 сторінок»;
- ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
- розробленою та виконаною в умовах конфлікту;
- заміною здорового глузду та інтуїції.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дає змогу відокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Так, М. Портер [27], зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить похмура». Це зумовлено недостатнім обґрунтуваннями стратегії підприємства.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії:

- орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;
- передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів;
- ототожнення стратегії й тактики діяльності;
- недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, викори-

стання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;

- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів).

В загальному визначенні стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

1.2. Основні види та рівні стратегічних рішень

Мета стратегічного управління - це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів, як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [11].

Умови, на яких базується стратегічне управління будь-якої компанії:

- усвідомлення того, що підприємство бажає досягнути в майбутньому;
- основний епіцентр проблем знаходиться поза підприємством;
- підприємство повинно володіти можливостями своєчасного розпізнавання проблем і механізмів їх вирішення;
- управлінська реакція на небезпеки і загрози повинна здійснюватися не після того, як вони вже виникли;
- управління повинно зміщуватись в сторону дій по їх недопущенню і мінімізації втрат, якщо уникнути їх неможливо;
- потенціал підприємства повинен бути «підпорядкований» під відкриваючі можливості і стратегічні задачі з тим, щоб на основі

розробки цілей і своєчасного їх коректування забезпечити необхідні позиції на ринку;

- поточне управління є продовження, конкретизація стратегічного управління і повинно здійснюватися в межах діючої стратегії.

При формуванні стратегії компанії необхідно враховувати такі моменти:

По-перше, стратегія більшою частиною розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління. По-друге, стратегія повинна розроблятися скоріше з точки зору перспективи всього підприємства, а не окремого споживача або менеджера. По-третє, стратегія повинна базуватись на детальних дослідженнях і фактичних даних.

У цілому, сформована стратегія надає компанії визначеність, індивідуальність, створює передумови для її успіху на будь-якому ринку.

На сьогодні існують три рівня стратегічних рішень, що можуть бути прийняті компанією (рис.1.1).

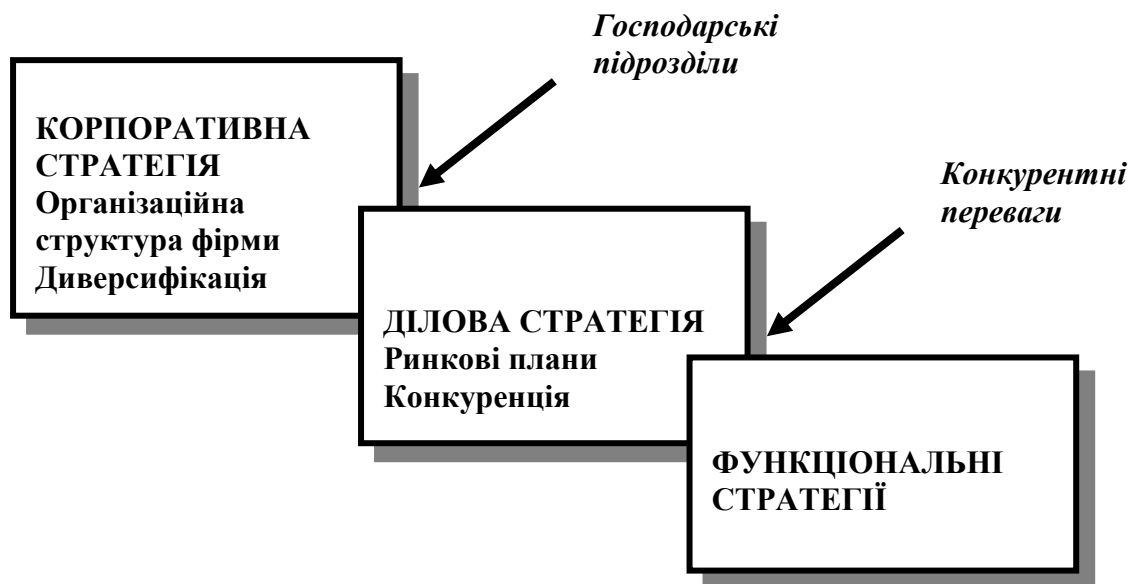


Рис.1.1. Рівні стратегічних рішень [15].

Корпоративна, або портфельна стратегія – це стратегія, яка описує загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб

збалансувати портфель товарів та послуг. Стратегічні рішення цього рівня найбільш складні, оскільки стосуються підприємства в цілому. Саме на цьому рівні визначається продуктова стратегія підприємства.

На рівні господарського підрозділу розробляється ділова, або бізнес-стратегія, - така, що призвана для забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку.

Функціональні стратегії – стратегії, які розробляються функціональними відділами і службами підприємств на основі корпоративної та ділової стратегії. Це стратегія маркетингу, фінансова, виробнича стратегія та ін.

Як і будь-який процес управління, стратегічне управління обов'язково включає етапи аналізу, власне планування (вибору) і реалізації прийнятого рішення (рис.1.2).

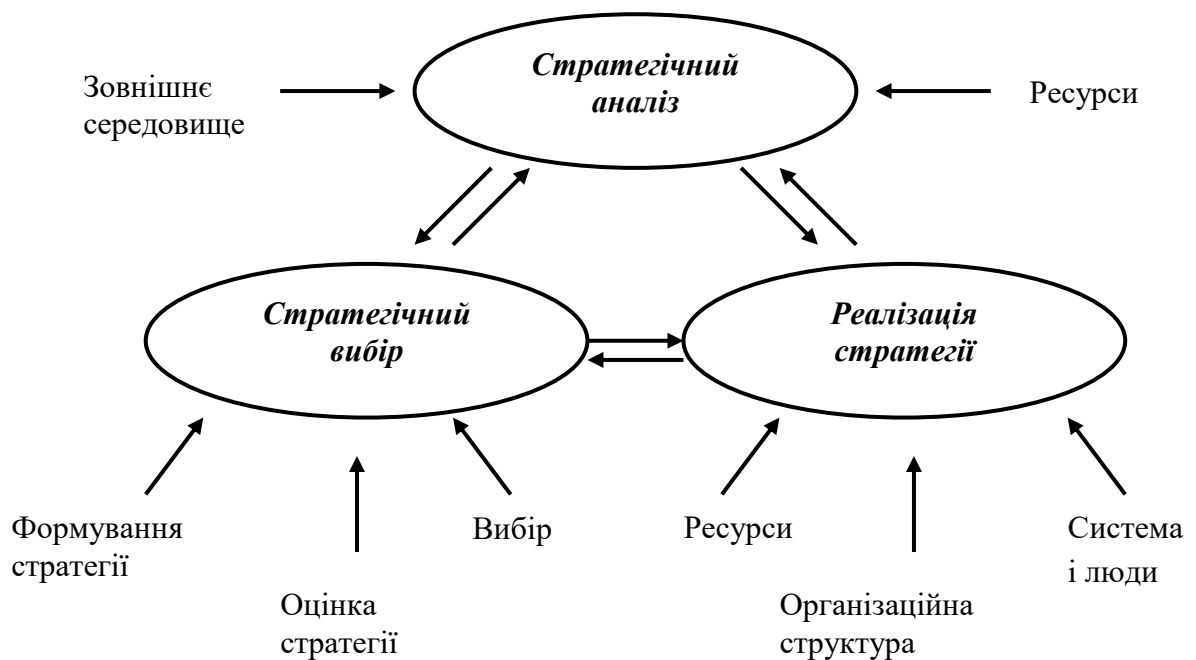


Рис. 1.2. Етапи стратегічного менеджменту [11].

На етапі стратегічного аналізу вище керівництво відстежує найбільш важливі для майбутнього корпорації чинники, які називають стратегічними чинниками. Стратегічні чинники - це напрямки розвитку зовнішнього

середовища, які, по-перше, мають високу імовірність реалізації і, по-друге, високу імовірність впливу на функціонування підприємства.

Мета аналізу стратегічних чинників - виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабих сторін організації (це так званий SWOT-аналіз). Добре проведений управлінський аналіз, або бізнес-діагностика діяльності підприємства, дає реальну оцінку його ресурсів і можливостей, є відправною точкою розробки стратегії підприємства.

Разом з тим стратегічний менеджмент неможливий без глибокого розуміння конкурентного оточення, в якому працює підприємство, що передбачає здійснення маркетингових досліджень. Саме акцент на моніторингу і оцінці зовнішніх загроз і можливостей в світлі сильних і слабких сторін підприємства є відмінною рисою стратегічного управління.

Наступна важлива особливість стратегічного менеджменту - його орієнтація на майбутнє, тому необхідно чітко визначити орієнтири розвитку: до чого прагнути, які цілі ставити. Для цього на основі оцінки стратегічних чинників визначаються корпоративна місія і довгострокові цілі підприємства.

Отже, ефективна стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на трьох складових, які є результатом стратегічного аналізу:

- правильно вибрані довгострокові цілі;
- глибоке розуміння конкурентного оточення;
- реальна оцінка власних ресурсів і можливостей підприємства.

Другий етап стратегічного менеджменту - формування альтернативних напрямів розвитку підприємства, їх оцінка і вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. При цьому використовується спеціальний інструментарій, що включає кількісні методи прогнозування, розробку сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз.

Коли загальна стратегія сформульована, увага стратегічного менеджменту переміщається на процес її реалізації. Стратегія втілюється в життя через розробку програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як середньострокові і короткострокові плани реалізації стратегії.

Найважливішими складовими даного етапу є або доступні ресурси, які має компанія, система управління, організаційна структура і персонал, який буде реалізовувати вибрану стратегію.

Нарешті, результати реалізації стратегії оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності організації, в ході якого може відбуватися коректування попередніх етапів. Необхідно зазначити, що в реальності процес розробки стратегії може бути ітеративним, тобто циклічним.

Так, визначення і відбір стратегії може відбуватися на етапі аналізу зовнішньої середовища. Разом з тим процес оцінки стратегії може зажадати додаткового аналізу зовнішнього середовища. Крім того, згодом стратегія може мінятися, тому необхідний моніторинг і щорічне коректування стратегічних рішень і планів.

Важливими базисними елементами стратегічного менеджменту є корпоративна місія і корпоративні цілі. В умовах ринкового середовища компанії мають визначати корпоративні цілі у наступній послідовності:

1. Визначення місії (філософії) бізнесу.
2. Встановлення довгострокових загальних цілей на плановий період.
3. Визначення конкретних задач.

Вважається, що основна перевага такого покрокового підходу полягає в тому, що він примушує менеджерів і фахівців підприємства осмислити, що вони бажають досягнути і яким саме чином.

Місія – це ділове поняття, що відображає призначення бізнесу, його філософію та дає відповідь на питання: «У чому складається наш бізнес?». Даний термін дослівно означає відповідальне завдання, роль. Місія допомагає визначити, чим насправді займається підприємство: які його суть, масштаби, перспективи і напрям зростання, відмінності від конкурентів. При цьому вона фокусує увагу на споживачі, а не на товарі, оскільки місія (філософія) бізнесу частіше за все визначається з урахуванням купівельних інтересів, потреб і запитів, які задовольняються бізнесом.

Отже, визначення місії тісно пов'язане з маркетингом і передбачає відповідь на питання: «Яку користь фірма може принести споживачам, досягаючи при цьому більшого успіху на ринку?»[17].

Вважається, що формулювання місії повинно бути яскравою, лаконічною, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття, і відображати наступні аспекти: коло потреб, що задовольняються; характеристика продукції підприємства і її конкурентних переваг; перспективи зростання бізнесу.

Так, наприклад, компанія Matsucita формулює свою місію: «Matsucita бажає сприяти поліпшенню якості життя, забезпечуючи мир дешевими, як вода, електроприладами». У даному формулюванні знайшли відображення всі три вищеназаних аспекти. Місія фірми Xerox чудово демонструє перспективи зростання бізнесу «Від копіювальної техніки до офісу майбутнього». Місія компанії Coca-cola полягає у наступному : «Якщо людина у будь-якої країні світу бажає випити Coca-cola, то вона має знайти цей напій протягом п'яти хвилин», саме тому маркетингова стратегія просування цього напою є глобальною [17].

У подальшому, компанії визначають загальні довгострокові цілі підприємства, які означає широкі за масштабом і часом цілі, та як правило, не мають чітко виражених кількісних характеристик, тобто є по своїй сутності цільовими настановами. Можна виділити вісім ключових просторів, в рамках яких підприємство визначає свої цілі: положення на ринку; інновації; продуктивність; ресурси; прибутковість; управлінські аспекти; персонал; соціальна відповідальність.

Більшість західних економістів визнає, що окремі фірми повинні орієнтуватися не тільки на збільшення прибутку, але і на розвиток загальноновизнаних цінностей. Власне з цим пов'язані введення поняття «зацікавлені особи» бізнесу, розробка заходів щодо формування сприятливого іміджу фірми, турбота про не нанесення збитків навколишньому середовищу.

Багатоплановість цілей пояснюється тим, що будь-яке підприємство, будь-яка економічна система є багатоцільовими. І складність полягає у визначенні

пріоритетів цілей. У загальноприйнятому визначенні, цілі повинні бути конкретними, вимірними, досяжними, гнучкими та мати конкретний горизонт планування.

Можуть бути встановлені конкретні цілі відносно рівня продуктивності праці, використання виробничих потужностей, впливу на навколишнє середовище, відносно конкурентів і т. д. Слід підкреслити, що конкретні цілі є значущою частиною процесу стратегічного управління, виступаючи в ролі показників реалізації стратегії, оцінки її ефективності. Однак це можливе тільки в тому випадку, коли вище керівництво фірми (менеджери і/або власники підприємства) правильно формулює цілі, інформує персонал про ці цілі і стимулює їх реалізацію всіма співробітниками підприємства.

1.3. Класифікація загальних та конкурентних стратегій

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. [15]. В таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання.

Загальні стратегії

Всі загальні стратегії можна поділити на:

1) *стратегії зростання* за рахунок:

- експансії (створення/захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);
- диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної);
- вертикальної та горизонтальної інтеграції;

- глобалізації діяльності

2) *стратегії підтримки / стабілізації* за рахунок:

- захисту частки ринку;
- підтримки виробничого потенціалу підприємства;
- модифікації продукції;

3) *стратегії реструктуризації* за рахунок:

- скорочення витрат та відсікання зайвого;
- коротко- та довгострокової реструктуризації (у тому числі за рахунок переорієнтації);
- освоєння нових видів діяльності та ринків

4) *стратегії скорочення діяльності*:

- скорочення частки ринку;
- організований відступ;
- «збирання врожаю»

5) *ліквідація*:

- санація (розпродаж);
- процедура банкрутства;
- закриття;

б) *комбінація вищезгаданих стратегій* (для компаній, що мають великий асортимент товарів та послуг).

Будь-який власник і керівник будують свою діяльність, сподіваючись на успіх. У свою чергу успіх асоціюється з успіхом підприємства, що потребує додаткових зусиль для вдосконалення всіх підсистем підприємства. Загальна стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які впливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем.

Забезпечуючи продуктові, ресурсні та функціональні стратегії (інші

складові стратегічного набору) надають системних характеристик стратегічній діяльності підприємства, спрямованої на досягнення стратегічних орієнтирів, які сформульовані в загальних стратегіях. Якщо неможливо розробити та здійснити забезпечуючи стратегії, потрібно переглянути загальні стратегії, тобто перейти, наприклад, від стратегій зростання до стратегій стабілізації й навіть до скорочення або ліквідації. Ці загальні стратегії також обґрунтовуються та виконуються за допомогою стратегічних наборів певного змісту, що запобігає неконтрольованим кризовим явищам на підприємстві та можливих збитків.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер. Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти.

Поєднання загальних і загально-конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства.

А.Томпсон пропонує розглянути галузі за такими характеристиками: нова галузь, швидкозростаюча та, що переходить до зрілості, зріла та, що занепадає, «вимираюча» галузь, галузь, що бере участь у глобальній конкуренції, крім того, він пропонує враховувати темпи зростання ринку та конкурентну позицію [37].

Отже, основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства, це:

- рівень диверсифікації підприємства
- дії щодо реструктуризації (де інвестування або продажу слабких чи непривабливих напрямків діяльності)
- будь-які переваги, які має підприємство
- дослідження чинників, що дають змогу побудувати стратегію диверсифікації навколо однієї асортиментної концепції або добре

визначеної місії

- критерії та пріоритети інвестування в різні напрямки
- загальні стратегічні цілі та завдання досягнення певних фінансових результатів
- фаза «життєвого циклу» підприємства(виробничого потенціалу)
- ключові підтримуючі функціональні та ресурсні стратегії (особливо маркетинг і персонал)
- здатність створити загальні конкурентні переваги підприємства

Загальні стратегії задають параметри стратегічного набору, тому треба кожного разу досліджувати їх обґрунтованість і можливість виконання. У свою чергу, інші складові стратегічного набору є засобами досягнення загальних стратегій, тому треба ретельно досліджувати окремі складові стратегічного набору, їхній взаємний вплив і підтримку (руйнування).

У стратегічному наборі для реалізації загальних стратегій доцільно для кожної складової розробляти, крім основних, забезпечуючи, компенсаційні, резервні (альтернативні) стратегії, в яких відбиваються варіанти змін у середовищі та на підприємстві (рис 1.3).

Продуктово-товарні стратегії. Обґрунтований «стратегічний набір» підприємства можна сформувавши за допомогою концепції «послідовних стратегій» як інструменту забезпечення успіху в перебудові підприємства з метою досягнення ним потрібного рівня конкурентоспроможності. У ринковій та перехідній економіці головну роль відіграють продуктово-товарні стратегії або стратегії, що розроблюються щодо окремих напрямків діяльності, оскільки лише за їхній рахунок підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей в разі успішної реалізації продуктово-товарних стратегій, тобто продаючи продукцію у запланованих обсягах. Треба мати на увазі, що для споживача не існує незамінних товару, послуги, підприємства, продавця тощо, — найважливішим для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб товар чи послуга зможуть зробити для нього щось таке, на що він сподівається.

Поліпродуктова, диверсифікована фірма має різноманітні напрямки діяльності. Тут можливі різні комбінації — від «домінуючого» напрямку («стратегічного фокусу») до «рівноправних бізнесів». За наявності такої ситуації використовується «портфельно-орієнтований підхід» при встановленні «напрямків діяльності» підприємства, який передбачає визначення: мети «портфеля» підприємства; сфери діяльності, ступеня та виду диверсифікації «портфеля»; бажаного рівня балансу між різними стратегічними бізнес-одинацями (напрямками діяльності) у «портфелі».

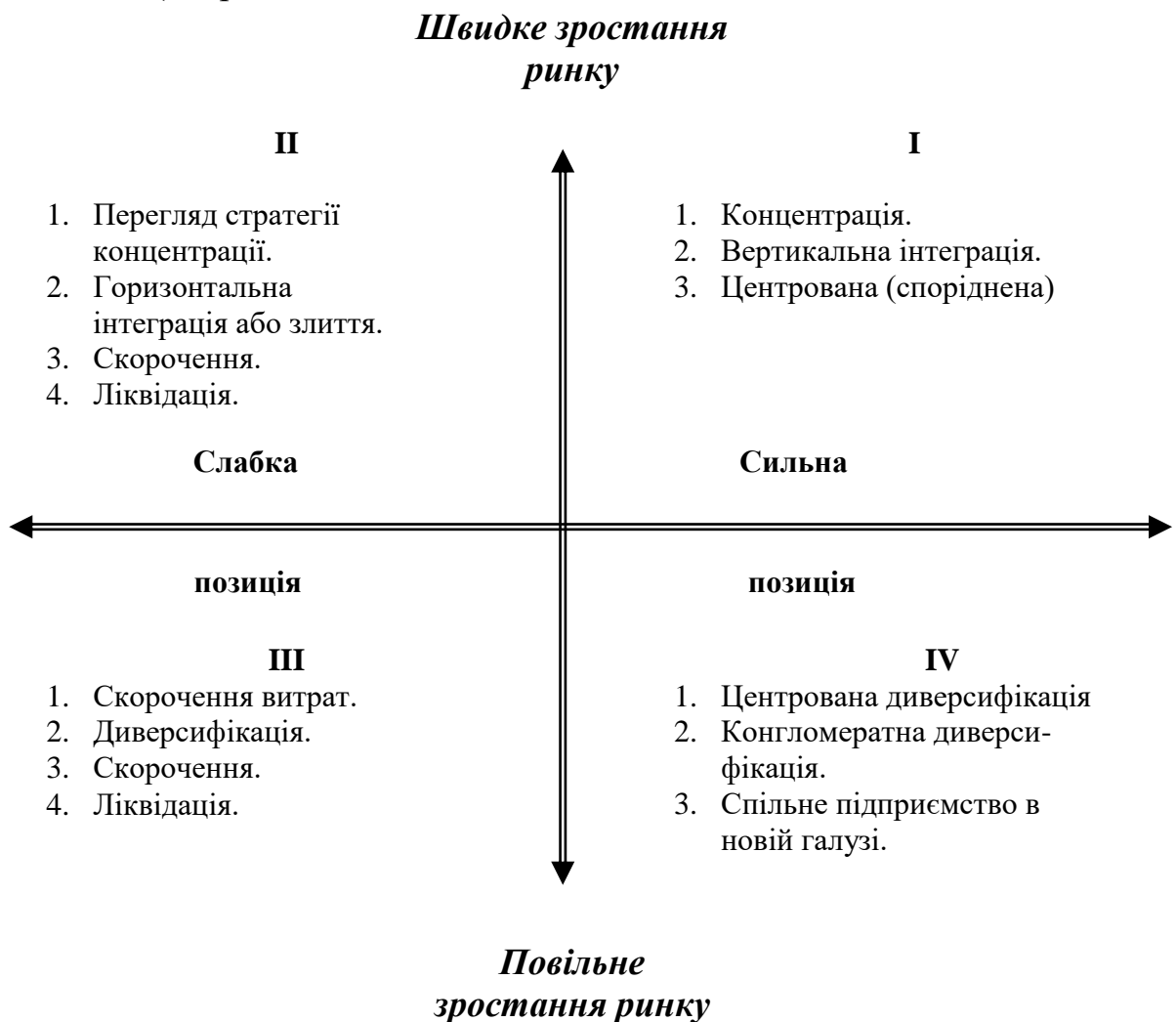


Рис.1.3. Матриця стратегічного набору залежно від конкурентної позиції [17].

Мета «портфеля» — досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різних бізнесів).

Відсутність такої чітко сформульованої мети ускладнює подальше формування стратегій, оскільки не дає змоги встановити пріоритети, виявити послідовність дій та обсяги фінансування.

Сфера діяльності, ступінь і вид диверсифікації визначають основні стратегічні напрямки діяльності (види бізнесу), ступінь «розмаху» диверсифікації та характеристики видів диверсифікації, а саме: центрованої (спорідненої), неспорідненої, конгломератної. Для проведення портфельного аналізу та планування використовують матричні моделі.

Ресурсні стратегії. Згідно з визначенням стратегічного набору, необхідною є координація стратегій різного типу. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у «стратегічному наборі», що сприяє їхньому взаємопідсиленню, тобто досягненню ефекту синергії. «Сила» загальних стратегій підприємства збільшується за допомогою збалансованості «портфеля», де відображено напрямки його діяльності.

Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Координація між окремими видами стратегій — це «концептуальний клей», що поєднує окремі види діяльності — як виробничі (бізнесові), так і управлінські.

Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві — забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності і їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватися у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування про-

гресивних норм витрат ресурсів різних типів;

- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання.

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Для кожної зони стратегічного господарювання розробляються стратегії, які є певною системою обмежень та стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання.

Однак на кожному конкретному відрізку часу узгодження інших видів стратегій з ресурсними - безумовна необхідність, що, зокрема, визначає й темпи виконання загальних стратегічних планів і програм. Через контроль і аналіз виконання планів та програм ресурсного забезпечення інших стратегічних планів і програм відбувається контроль та координація системи розподілу ресурсів між окремими підрозділами, тобто реалізація найдавнішої, первісної функції, яку з самого початку здійснювало стратегічне управління ще на ранніх етапах свого розвитку.

Отже, ресурсна стратегія – це узагальнена модель дій підприємства, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

Функціональні стратегії. Функціональна стратегія – тип стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми. В ході розробки всіх стратегій функціонального типу компанії мають сформувати високоефективний функціональний потенціал

підприємства.

Основні *типи функціональні стратегій* підприємства такі:

- ◆ маркетингова стратегія ;
- ◆ стратегії наукових досліджень та розробок;
- ◆ виробнича стратегія;
- ◆ стратегія фінансування;
- ◆ стратегії управління персоналом та ін.

При формуванні будь-якої конкурентної стратегії необхідно, з одного боку, мати ясне уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його позиції на ринку, а з другого боку, розуміти структуру національної економіки в цілому та структуру галузі, в якій працює підприємство.

Конкурентні переваги – це положення фірми на ринку, що дозволяє їй долати сили конкуренції та залучати покупців. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства або ж особлива компетентність в сферах діяльності, що важливі для даного бізнесу. Вважається, що переваги підприємства забезпечуються шляхом надання споживачам благ, що мають для них велику цінність: за рахунок реалізації продукції за більш низькими цінами (а, можливо, навпаки більш високим для престижної продукції), пропозиції товарів більш високої якості або із набором додаткових послуг. Слід зазначити, що існує багато напрямків досягнення конкурентних переваг, або ділових стратегій, але найбільш загальними є: лідирування на основі зниження витрат (собівартості продукції); диференціація продукції; фокусування (концентрація); ранній вихід на ринок (стратегія першопроходьця); синергізм та ін.

Звичайно, реальні життєві ситуації набагато складніші теорії і часто не можливо чітко визначити (класифікувати) стратегію того чи іншого підприємства. В основі більшості стратегій лежить диференціація, або ж низькі витрати, або ж їх комбінація, яка доповнена іншими конкурентними перевагами.

Отже, на підставі наведеної класифікації стратегій діяльності компаній, можна зробити висновок про те, що будь-яка обрана стратегія має відповідати

цілям підприємства та сприяти їх досягненню. У теперішній час розвитку економіки в країні, що характеризується фазою турбулентності, впливом багатьох факторів дестабілізації, а також глобальними економічними викликами, сучасні компанії на українському ринку мають формувати такі економічні стратегії, які в умовах швидких змін допоможуть зберегти конкурентоспроможність, ринкову активність та прибутковість.

Висновки до розділу 1

У роботі, на підставі аналізу існуючих визначень стратегії та стратегічного управління, було виявлено, що у теперішній час розвитку економіки в країнах, які відчують на себе турбулентність під впливом багатьох факторів дестабілізації, а також міжнародними економічними викликами, сучасні компанії мають формувати такі економічні стратегії, які в умовах швидких змін мають зберегти конкурентоздатність та ринкову активність і прибутковість у своїй діяльності.

Основою конкурентних переваг будь якої компанії є її унікальні товари або послуги та такі компетентності і властивості товару на певному сегменті ринку, які відрізняють її від інших виробників товарів та послуг.

Вважається, що переваги підприємства забезпечуються шляхом надання споживачам благ, що мають для них велику цінність, або за рахунок реалізації продукції за більш низькими цінами

Було визначено, що в основі ефективної діяльності компанії на сучасному ринку лежить правильно сформована ітеративна процедура визначення цілей на підставі місії, та вірна сформульовані політика, стратегія і тактика. Причому, стратегія для компанії відіграє найважливішу роль, оскільки є основним напрямом руху та планом розвитку компанії у довготривалій перспективі. Отже, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

У роботі було відмічено, що з метою розробки стратегії кожна компанія має усвідомити елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Таким чином, стратегія: дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі; є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно уточнюються в процесі діяльності, є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;

Було визначено також, що мета стратегічного управління - це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів, як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ

2.1. Сучасний стан розвитку ринку авіаперевезень в Україні

Україна – велика держава з могутнім потенціалом в галузі цивільної авіації та вигідним географічним положенням, що є одними із головних чинників зростаючих темпів авіаперевезень в повітряному просторі України. Україна може надалі суттєво збільшувати обсяги і пасажирських, і вантажних перевезень авіаційним транспортом. Давні традиції розвитку авіаційної промисловості та транспорту обумовлюють наявність в Україні кваліфікованого персоналу, освітньої та технічної бази.

У вересні 1992 року Україна стала членом ІКАО, у травні 1993 року прийняла власний Повітряний Кодекс та стрімко встановила повітряні мости з багатьма країнами світу.

За даними досліджень, проведених фахівцями Boeing, авіакомпаніям України, Росії та СНД, в 2021-2040 роках знадобиться 1,54 тис. нових літаків загальною вартістю \$200 млрд.

Основний попит (75%, або 1150 одиниць) припадає на вузькофюзеляжні літаки. Драйверами цього сегменту ринку стануть існуючі й нові авіакомпанії-лоукостери. Попит на широкофюзеляжні пасажирські та вантажні літаки Boeing оцінює на рівні 160 одиниць.

Більше половини поставок нових суден в Україну, Росію та СНД припадатиме на розширення флоту. Очікується, що в цілому парк авіакомпаній у регіоні перевищить 2 тис. одиниць, найбільшим попитом будуть користуватися судна зі зниженим споживанням палива.

Обсяг ринку авіаційних послуг в регіоні, включаючи конвертації пасажирських літаків у вантажні, технічне обслуговування й ремонт, а також цифрові сервіси для авіакомпаній, в найближчі 20 років, за оцінками Boeing, складе \$320 млрд.

Пасажиропотік в Україні, Росії та СНД щорічно буде збільшуватися на 2,9%, що обумовлено зростанням економічних показників на 2,1% на рік, вважають в корпорації. При цьому регіону буде потрібно 83 тис. нових авіаційних фахівців, включаючи 25 тис. пілотів, 25 тис. співробітників інженерно-технічних служб і 33 тис. бортпровідників.

За даними Державіаслужби, за одинадцять місяців 2021 року обсяги перевезень українських авіакомпаній збільшилися порівняно з відповідним періодом минулого року на 94,6% та склали 8823 тис.чол., у тому числі міжнародні пасажирські перевезення збільшилися на 100,9% та склали 8164,5 тис.чол.

В той же час пасажиропотоки через аеропорти України зросли на 83% та становили 14906 тис.чол. Українські авіакомпанії виконали 69 тисяч комерційних рейсів, що більше, ніж у той же період минулого року на 68,8%, з них виконано міжнародних рейсів 56,2 тисяч, що дало зростання на 74%.

З метою підготовки до можливого інтенсивного використання літаків класу Boeing-737/Airbus-320 в Україні, в міжнародному аеропорту "Харків" буде створена база для технічного обслуговування авіалайнерів класу Boeing-737/Airbus-320. Планується також створення 1500 робочих місць, з заробітною платною близько 30 тис. грн з тенденцією до підвищення. Проект створення сервісної бази з 8 ангарів на території міжнародного аеропорту "Харків" реалізує компанія FL Technics, що входить до Avia Solutions Group, - один з провідних операторів Європи з технічного обслуговування пасажирських повітряних лайнерів. Компанія має намір створити у Харкові сервісну платформу загальною площею 26 тис. квадратних метрів. Загалом у проект буде інвестовано 25 млн євро. За рік на базі зможе обслуговуватись понад 400 літаків, а її робота призведе до створення додаткових 500 робочих місць в інших обслуговуючих компаніях.

На сьогоднішній день, Україною прийнята Стратегія інтеграції до Європейського Союзу, тим самим створені передумови для здійснення багатоступеневого процесу євроатлантичної інтеграції, уніфікації процедур для

виконання польотів і організації повітряного руху в повітряному просторі України.

12 жовтня 2021 року, після багатьох років підготовчої роботи та перешкод, що не завжди залежать від України, на саміті Україна-ЄС було підписано Угоду про спільний авіаційний простір між Україною та Європейським Союзом. Підписаний документ передбачає створення спільного авіаційного простору між Україною та ЄС, що сприятиме взаємному доступу на ринки авіаперевезень із рівними умовами конкуренції.

Безумовно, для України це довгоочікувана подія. Спільний авіаційний простір з Європейським Союзом поживить ринок авіаційних перевезень, розширить можливості українських авіакомпаній та прискорить динаміку відновлення пасажиропотоку. Конкуренція між авіаперевізниками може бути на користь пасажиром, які матимуть більше варіантів для подорожей до країн Європи. Також у Угоді йдеться про безпеку польотів, авіаційну безпеку, організацію повітряного руху, гармонізацію соціальної сфери та захисту навколишнього середовища.

Угода про Спільний авіаційний простір - це "авіаційний безвіз" одночасно для українських та європейських авіаперевізників. Україна отримає такі ж можливості, правила та стандарти в галузі авіаперевезень, як і у держав-членів Євросоюзу. Ми "створюємо Європу" на українському авіаційному ринку. Уряди України та країн ЄС більше не надаватимуть призначення на той чи інший маршрут. Авіаперевізники зможуть самі домовлятися про можливість рейсів та їх кількість безпосередньо з аеропортами".

За даними досліджень в/з України щорічно в'їжджають/виїжджають близько 12,8 млн. іноземних громадян, з них 6,3 млн. або 49% припадало на Євросоюз. Це дає розуміння, наскільки критичною для України є лібералізація повітряного простору з ЄС та про які реальні обсяги можна говорити.

"Відкрите небо" гармонізує українське законодавство з європейським. Але цей процес триватиме ще кілька років, оскільки Україні потрібно буде ухвалити чи адаптувати близько 200 документів. Угода передбачає

лібералізацію авіасполучення польотів між країнами ЄС та Україною у два етапи. На першому етапі зараз уже знято всі обмеження для авіакомпаній України та ЄС на польоти між будь-якими містами України та Європейського Союзу.

Одразу, після того, як Україна інтегрує у своє законодавство всі вимоги ЄС, настане другий етап лібералізації – європейські авіакомпанії ЄС зможуть літати між містами України, тобто здійснювати внутрішні рейси в Україні. "Відкрите небо" для України буде позитивним кроком, тому що це зніме бюрократичні перешкоди на погодження рейсів з України, збільшить кількість авіакомпаній, присутніх на нашому ринку, а це, у свою чергу, збільшить конкуренцію, що вплине на вартість квитків. Авіаційні фахівці вважають, що протягом року після остаточної ратифікації "відкритого неба" може знизитися вартість квитків на найбільш популярних рейсах, так і збільшиться вибір варіантів маршрутів авіа подорожей.

Також треба розуміти, що "відкрите небо" - це не єдиний шлях, яким сьогодні рухається українська авіація. Йдеться про підготовку авіаційної інфраструктури. Це другий великий виклик, з яким держава поки що успішно справляється. Якщо ці темпи вдасться зберегти, оновлена інфраструктура органічно доповнить підписане "відкрите небо". Це означає, що у авіакомпаній, які мають намір літати в Україну, нарешті буде вибір, до яких міст літати.

Найважливіший момент для авіакомпаній – це кроки Уряду, спрямовані на поживлення внутрішніх рейсів. Інструментарій при цьому має бути дуже простий: скасування ПДВ на внутрішніх рейсах, зменшення акцизу на авіа паливо та подальша імплементація українського законодавства до європейського. Щодо появи нових перевізників, то й українські авіакомпанії мають добрий запас, щоб пропонувати нові варіанти маршрутів. Але до підписання "відкритого неба" вони не могли це пропонувати так легко, як це можливо після підписання.

Зрозуміло, що будь-яка конкуренція авіакомпаній – це перевага для пасажирів та вантажовідправників, тому що є вибір більш якісних умов та

можливість вибору оптимальної ціни. Але, для самих авіакомпаній велика конкуренція, це - низька маржинальність та ризик фінансових втрат.

Єдиний авіаринок з ЄС – це одночасно посилена конкуренція по рейсах в/з України, але й можливість виходу на рівні на ринки ЄС. Тепер при спірному питанні з аеропортом чи авіакомпанією ЄС вітчизняний авіаперевізник отримує право звертатися на рівних правах до інституцій ЄС.

Що стосується аеропортів, то для отримання повноцінних переваг аеропортів у регіонах потрібні такі передумови:

- належна інфраструктура аеропортів (приймати без обмежень А320 та В737-800 – це як мінімум);
- досвід та повна сертифікація для наземного обслуговування літаків та пасажирів (підтверджується аудитами авіакомпаній ЄС);
- наявність туристичного продукту: аргумент, чому громадяни ЄС повинні також летіти до цього аеропорту/регіону?
- професійна маркетингова робота аеропорту та місцевої влади з авіакомпаніями.

На сьогодні, наприклад, до цього готові аеропорти у місцях Львові, Харкові, Запоріжжі та Одесі – вони першими отримують переваги. Решта українських аеропортів - за готовністю.

У такому разі основні переваги:

- швидке зростання мережі прямих маршрутів: українці в регіонах можуть подорожувати зручно та дешево та не повинні добиратися до Києва, щоб відлетіти до ЄС;
- суттєве зростання туристичної та інвестиційної привабливості того регіону, де є сучасний аеропорт та полетіли міжнародні рейси;
- розвиток експорту та ділової активності.

Так, наприклад після приєднання Польщі до авіаринку ЄС у 2019 року пасажиропотік усіх аеропортів зріс у 8 разів – до 45 млн пасажирів. І що важливо для регіонів – їхні аеропорти нарощували пасажиропотоки швидше.

Ще один момент – українські авіакомпанії працюватимуть у рівних умовах із європейськими. Європейські компанії мають доступ до дешевих фінансових ресурсів, мають приховану підтримку від своїх урядів. Українські авіакомпанії завжди виживають самостійно, навіть під час пандемії вони не одержали від влади жодної фінансової підтримки.

Саме тому, може виникнути ситуація, коли Україна взагалі опиниться без власних авіакомпаній, що, на жаль, можливо. Тому, дуже важливими постають питання, які необхідно вирішувати: будувати аеропорти та підтримувати вітчизняні авіакомпанії.

У цілому, звичайно, авіапасажири отримають більше різноманітних маршрутів - більш цікавих, дешевих, а також зможуть отримувати компенсації за зірвані чи затримані рейси. Тому, для української авіації підписання цієї Угоди - це однозначно великий крок уперед.

Загальний авіаційний простір означає взаємну уніфікацію законодавства та технічних норм, і як наслідок – лібералізацію ринку авіаперевезень, зняття обмежень на польоти між аеропортами України та країн Євросоюзу – і для національних, і для європейських авіаперевізників.

Слід зазначити, що у сфері управління повітряним рухом жодних змін не передбачається, оскільки Україна є членом Євроконтролю з 2004 року і аеронавігаційна система України є частиною загальноєвропейської. Національний провайдер аеронавігаційного обслуговування - "Украерорух" - застосовує європейські правила та норми з усіх напрямків основної діяльності. Підтвердженням цього є, зокрема, сертифікат від Агентства Європейського Союзу з питань безпеки польотів (EASA) щодо відповідності функціонування провайдера та сервісів стандартам Євросоюзу".

Вдале географічне розташування України та наявність міжнародних аеропортів, передусім міжнародного аеропорту “Бориспіль”, дає змогу країні залучити вагомий транзитний пасажирський потік. Тому, попри невелику частку авіаційного транспорту у структурі перевезень всього транспортного

сектору, транзитний авіаційний потенціал України можна зіставити з транзитним потенціалом трубопровідного транспорту країни.

За даними Державіаслужби України, міжнародний аеропорт Бориспіль за 11 місяців 2021 обслужив 8725534 пасажирів. За аналогічний період 2019 року пасажиропотік аеропорту склав 14 206 600 пасажирів, порівняно з докризовими показниками, кількість пасажирів відновилася на 61%.

У листопаді поточного року аеропорт обслужив 717 484 пасажирів - за аналогічний період 2019 пасажиропотік аеропорту склав 1 137 300 пасажирів. Таким чином, у порівнянні з докризовими показниками листопада 2019 пасажиропотік відновився на 63%.

У листопаді регулярними рейсами скористалися 501186 – пасажирів, 216298 – нерегулярними.

У трійку найпопулярніших серед пасажирів міжнародних напрямків листопада потрапили Єгипет і Туреччина, також у трійку лідерів потрапила Польща. Сумарно частка подорожуючих рейсами в ці країни склала 42% від загальної кількості відправлених з аеропорту Бориспіль пасажирів, а також, до десятки напрямків із найбільшим пасажиропотоком увійшли: Шарм-Ель-Шейх, Хургада, Стамбул, Дубай, Марсалам, Тель-Авів, Амстердам, Барселона, Анталія та Франкфурт-на-Майні.

Другий за величиною обсягів столичний аеропорт Київ ім. Сікорського (Жуляни) за підсумками своєї роботи у січні-листопаді 2021 року обслужив 1243548 пасажирів, а кількість рейсів за той же період становила 1 876, це у два рази більше ніж торік.

У листопаді пасажиропотік аеропорту становив 145 970 осіб. З них міжнародними рейсами скористалися 134 071 пасажир, внутрішніми – 11 899. Зазначимо, що за 11 місяців 2020 року пасажиропотік аеропорту Київ становив 670,9 тис. пасажирів, що на 72,2% менше, ніж у січні-листопаді 2019 року.

Отже, можна зробити висновок про те, що діяльність авіаційних гаваней поступово відновлюється, пасажиропотік починає збільшуватися та наближається до тих значень, які були ще до впровадження «ковідних»

обмежень. Все це дає підприємствам авіаційної галузі впевненості у своїй подальшій діяльності на авіаційному ринку України..

Європейська інтеграція є стратегічним пріоритетом для України, вже розроблено й ухвалено Національну програму інтеграції України до європейського союзу (ЄС). Обраний шлях передбачає багато змін у всіх сферах, включаючи й цивільну авіацію.

Цивільна авіація - це перевезення пасажирів, багажу, вантажів і пошти; виконання авіаційних робіт в різних галузях економіки (сільському господарстві, будівництві, для охорони лісів, обслуговування експедицій, тощо); надання медичної допомоги населенню і проведення санітарних заходів; експериментальних і науково-дослідних робіт; навчальних, культурно-просвітніх і спортивних заходів, а також пошуково-рятувальних і аварійно-рятувальних робіт і надання допомоги у разі стихійних лих.

Сфера авіаційної діяльності об'єднує не тільки виробників повітряних суден (ПС), їх компонентів та компаній-експлуатантів, а й аеропорти, організації аеропортової діяльності, технічного обслуговування (ТО) та ремонту, підприємства з організації повітряного руху, операторів, які здійснюють продаж та бронювання перевезень, центри підготовки персоналу, навчальні заклади, науково-дослідні та інші організації. Діяльність усіх учасників даного процесу спрямована на забезпечення безпеки та регулярності польотів відповідно до вимог ринку авіаперевезень.

На сьогоднішній день існують багато чинників, що впливають на обсяг авіаційних перевезень в Україні. У таблиці 2.1. згруповано залежні чинники, які стимулюють, або стримують зростання обсягу авіаперевезень.

Таблиця 2.1.

Чинники, що впливають на обсяг авіаперевезень

	<i>Стимулюють зростання</i>	<i>Стримують зростання</i>
Залежать від загальнооекономічних умов в країні	-зростання виробництва, ВВП -розвиток торгівлі, зовнішньо торгових відносин -зростання особистого доходу -ріст населення -пом'якшення валютних обмежень -лібералізація ринку	-спад виробництва, ВВП -падіння обсягів експорту / імпорту -девальвація національної валюти -зростання вартості подорожей -високі митні платежі на ввезення нових повітряних суден
Залежать від діяльності авіакомпаній	-модернізація парку повітряних судів (ПС) -зростання паливної ефективності ПС -здешевлення вартості залученого капіталу -зниження собівартості -покращення технології -розвиненість маршрутної мережі -висока частота польотів на основних напрямках -розвинена мережа представництв агентів	-зростання експлуатаційних витрат -низька економічна ефективність існуючого парку ПС -складності в оновленні парку ПС -нерозвиненість комунікацій -складнощі у залученні капіталу інвесторів, висока ставка банківського відсотка, великі лізингові платежі -нерозвиненість мережі повітряних ліній

Продовження табл.1.2

Залежать від діяльності аеропортів	-наявність мережі аеропортів (хабів та	-відсутність, недостатня кількість аеропортів у
------------------------------------	--	---

	<p>регіональних) в країні, регіоні</p> <p>-державна підтримка аеропортового бізнесу</p> <p>-розвиток неавіаційних послуг території аеропортів (готелі, ресторани, магазини , ін.)</p> <p>-гарне транспортне сполучення між аеропортом і найближчими містами</p> <p>-велика кількість авіакомпаній, що обслуговує аеропорт</p> <p>-можливість приймати та обслуговувати повітряні судна різних типів</p>	<p>країні, регіоні</p> <p>-нерозвиненість інфраструктури аеропортів (кількість злітно-посадкових смуг та їх характеристики, застаріла техніка, відсутність нових сучасних терміналів, пр.)</p> <p>-неможливість приймати та обслуговувати важкі далекомагістральні літаки нового покоління</p> <p>-наявність авіакомпанії-монополіста</p> <p>-перевантаженість аеропортів</p> <p>-нерозвиненість неавіаційних послуг</p>
--	---	--

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу джерел [1], [29]

Отже, виходячи з огляду цієї таблиці, можна стверджувати, основою авіаційної мобільності населення в Україні є зростання ВВП країни, підвищення особистого доходу, розвиток торгівлі та туризму.

Також значну роль відіграє широкий розвиток маршрутів , що надають авіакомпанії, велика кількість традиційних та бюджетних авіакомпаній, зниження собівартості пасажирських перевезень, а також розвинута мережа аеропортів і доступність авіаційних послуг для населення.

2.2. Аналіз господарської діяльності та стратегічного управління ДАП «Україна» на ринку авіаційних перевезень

Державне авіаційне підприємство «Україна» – державна українська авіакомпанія, заснована в 1997 році для обслуговування вищого керівництва держави. Підпорядкована Державному управлінню справами.

Основні види діяльності:

1. Організація, забезпечення та виконання повітряних перевезень спеціальними рейсами вищих посадових осіб та офіційних делегацій України і інших держав у межах України та за її межами.
2. Забезпечення стандартизованого рівня безпеки польотів, авіаційної та пожежної безпеки, охорони повітряних суден і пасажирів згідно з вимогами нормативних документів, у взаємодії з відповідними підрозділами зацікавлених міністерств, установ та відомств України.
3. Здійснення перевезень пасажирів, пошти та вантажу повітряними суднами приписного парку на внутрішніх і міжнародних авіалініях, з виконанням комерційного обслуговування пасажирів перед вильотом і після прильоту, а також надання додаткових послуг пасажирам на борту літака.
4. Надання заявленого переліку послуг пасажирам і замовникам перед вильотом, під час польоту і після польоту;
5. Виконання комплексу робіт з впровадження в експлуатацію нових типів повітряних суден, спеціальної техніки, обладнання, технологій тощо.
6. Організація бортового харчування.
7. Здійснення, за необхідності, інженерного супроводу експлуатації всіх типів повітряних суден приписного парку і повітряних суден сторонніх підприємств, установ і організацій.
8. Медичне обслуговування працівників підприємства, у т.ч. проведення медичної сертифікації льотного і льотно-підйомного складу.
9. Виконання комплексу робіт з матеріально-технічного забезпечення

виробничої діяльності підприємства.

10. Експлуатація власних та орендованих будівель, споруд та відповідних інженерних мереж.

ДАП “Україна” не виконує регулярні авіап перевезення, а виключно рейси за замовленням (чартерні).

Державне авіаційне підприємство «Україна» створено відповідно до Указу Президента України від 15 липня 1997 року № 644 «Про державне авіаційне підприємство «Україна» з метою організації, забезпечення та виконання повітряних перевезень спеціальними рейсами вищих посадових осіб і офіційних делегацій України та інших держав в Україні та за її межами.

Підприємство перебуває в управлінні Державного управління справами та у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, розпорядженнями Керівника Державного управління справами та Статутом Державного авіаційного підприємства «Україна».

Підприємство здійснює комерційну діяльність для забезпечення потреб населення в повітряних перевезеннях на внутрішніх і міжнародних авіалініях з гарантованим рівнем безпеки та якості обслуговування.

Метою діяльності Авіапідприємства є:

- організація, забезпечення та виконання повітряних перевезень спеціальними рейсами вищих посадових осіб та офіційних делегацій України і інших держав у межах України та за її кордонами з дотриманням вимог та правил, що передбачені у відповідних нормативних документах;
- виконання комерційної діяльності для забезпечення потреб населення та народного господарства України у повітряних перевезеннях на внутрішніх і міжнародних авіалініях з гарантованим рівнем безпеки та якості обслуговування при оптимальних витратах, а також одержання відповідного прибутку для задоволення соціальних потреб колективу та

економічних інтересів держави;

- виконання інших видів діяльності, пов'язаних з обслуговуванням пасажирів, технічним, комерційним обслуговуванням повітряних суден, надання в оренду основних засобів, інших послуг у порядку та на умовах, передбачених чинним законодавством.

Основними завданнями та функціями Авіапідприємства є:

- забезпечення стандартизованого рівня безпеки польотів, авіаційної та пожежної безпеки, охорони повітряних суден і пасажирів згідно з вимогами законодавства України, у взаємодії з відповідними підрозділами зацікавлених міністерств та відомств України;
 - здійснення перевезень пасажирів, пошти та вантажу повітряними суднами приписного парку Авіапідприємства на внутрішніх і міжнародних авіалініях, з виконанням комерційного обслуговування пасажирів перед вильотом та після прильоту, а також надання додаткових послуг пасажиром на борту повітряного судна;
 - надання заявленого переліку послуг пасажиром і замовникам перед вильотом, під час польоту та після польоту;
 - забезпечення льотної придатності повітряних суден Авіапідприємства;
- забезпечення рейсів та виробничої діяльності підприємства транспортними засобами.

З метою визначення оцінки зовнішнього середовища ДАП «Україна», проведемо аналіз :

політичних (Political) ,

економічних (Economic),

соціальних (Social)

технологічних факторів(Technological),

які певною мірою впливають на діяльність авіапідприємства, що працює на ринку авіаційних послуг. Такий аналіз називають PEST – аналіз.

У таблиці 2.2. наведено результати цього аналізу , проведеного для авіакомпанії ДАП «Україна».

Таблиця 2.2

PEST - аналіз для ДАП «Україна»

Політичні фактори	Оцінка	Економічні фактори	Оцінка
Урядова стабільність	5	Загальна характеристика економічної ситуації	1
Зміна законодавства України	1	Курс валют	5
Державне регулювання в галузі	5	Рівень інфляції	4
Державне регулювання конкуренції	1	Зниження купівельної спроможності споживачів	1
Наявність держ. компаній в галузі	5	Рівень глобалізації та відкритості економіки	1
Податкова політика	4	Рівень росту економіки	1
РАЗОМ	21	РАЗОМ	13
Соціальні фактори	Оцінка	Технологічні фактори	Оцінка
Зміни в стилі і рівні життя	1	Впровадження розробки та оновлення технологій	2
Ставлення до праці і відпочинку	1	Можливість оновлення парку літаків	4
Демографічні зміни	1	Швидкість відновлення й освоєння нових технологій	3
Рівень міграції	1	Нові патенти	1
РАЗОМ	4	РАЗОМ	10

Джерело: Створено автором

У наступній таблиці 2.3 згруповано проаналізовані фактори попередньої таблиці та представлено результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів для ДАП «Україна».

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів
для ДАП «Україна»

№	Стратегічні фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	Урядова стабільність	5	0,2	1,0
2	Зміна законодавства України	1	0,3	0,3
3	Державне регулювання в галузі	5	0,5	2,5
4	Державне регулювання конкуренції	1	0,5	0,5
5	Наявність держ. компаній в галузі	5	0,5	2,5
6	Податкова політика	4	0,2	0,8
7	Загальна характеристика економічної ситуації	1	0,3	0,3
8	Курс валют	5	0,5	2,5
9	Рівень інфляції	4	0,2	0,8
10	Зниження купівельної спроможності споживачів	1	0,2	0,2
11	Рівень глобалізації та відкритості економіки	1	0,3	0,3
12	Рівень росту економіки	1	0,3	0,3
13	Зміни в стилі і рівні життя	1	0,2	0,2
14	Ставлення до праці і відпочинку	1	0,1	0,1
15	Демографічні зміни	1	0,3	0,3
16	Рівень міграції	1	0,5	0,5
17	Впровадження розробки та оновлення технологій	2	0,1	0,2
18	Можливість оновлення парку літаків	4	0,4	1,6
19	Швидкість відновлення й освоєння нових технологій	3	0,2	0,6
20	Нові патенти	1	0,1	0,1
	РАЗОМ			15,6

Джерело: Створено автором на основі табл.2.2

Природньо, що основними факторами для авіакомпанії, що здійснює перевезення вищих посадових осіб України є політичні. Від цих факторів напряду залежить інтенсивність експлуатації ПС компанії.

За даними проведеного PEST-аналізу, можна зробити висновок, що на діяльність підприємства ДАП «Україна» в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори.

Отримані результати свідчать про значну політичну та економічну нестабільність в країні, що має вагомий вплив не тільки на діяльність організації, а і галузі в цілому.

У випадках, передбачених законодавством України, Авіапідприємство отримує необхідні дозволи і ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

Основними джерелами утримання та розвитку Авіапідприємства є: бюджетні асигнування - згідно затвердженого плану використання бюджетних коштів відповідно «Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету» затвердженої Наказом Міністерства фінансів України від 21.06.2012 № 754; капітальні вкладення і дотації з бюджету.

У наступні таблиці 2.4. проаналізовано основні показники фінансово-економічної діяльності авіакомпанії ДАП «Україна» таки, як :

- Чистий дохід
- Собівартість продукції
- Інші операційні доходи
- Адміністративні витрати
- Інші фінансові доходи
- Інші доходи
- Інші операційні витрати
- Інші витрати
- Втрати (дохід) з податку на прибуток
- Чистий прибуток

Таблиця 2.4

Ключові фінансово-економічні показники діяльності ДАП «Україна» за 2016 р. - 2020 р. (тис.грн)

Найменування показника	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід	36184	37220	35298	48731	23545	1036	-922	1343	-25186	1,03	0,95	1,38	0,48
Собівартість продукції	34248	35151	36285	48731	23545	903	1134	1244	-25186	1,03	1,03	1,34	0,48
Інші операційні доходи	159048	23296	25618	27516	26639	73917	2321	1898	-8771	1,46	1,1	1,07	0,97
Адміністративні витрати	4898	8847	9402	8397	7919	3949	555	-1005	-478	1,8	1,06	0,89	0,94
Інші фінансові доходи	325	32	64	93	60	-293	32	29	-33	0,1	2	1,45	0,64
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	156166	22500	24695	26676	25847	68838	2195	1981	-8288	1,44	1,1	1,08	0,97
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	44	15	8	17	10	-29	-7	9	-7	0,34	0,53	2,13	0,59
Чистий прибуток	201	66	38	78	47	-135	-28	40	-31	0,33	0,58	2,05	0,6

Джерело: Власна розробка автора на основі даних підприємства

Динаміку ключових фінансових показників діяльності компанії діяльності ДАП «Україна» за 2016 р. - 2020 р. представлено на рис. 2.1.

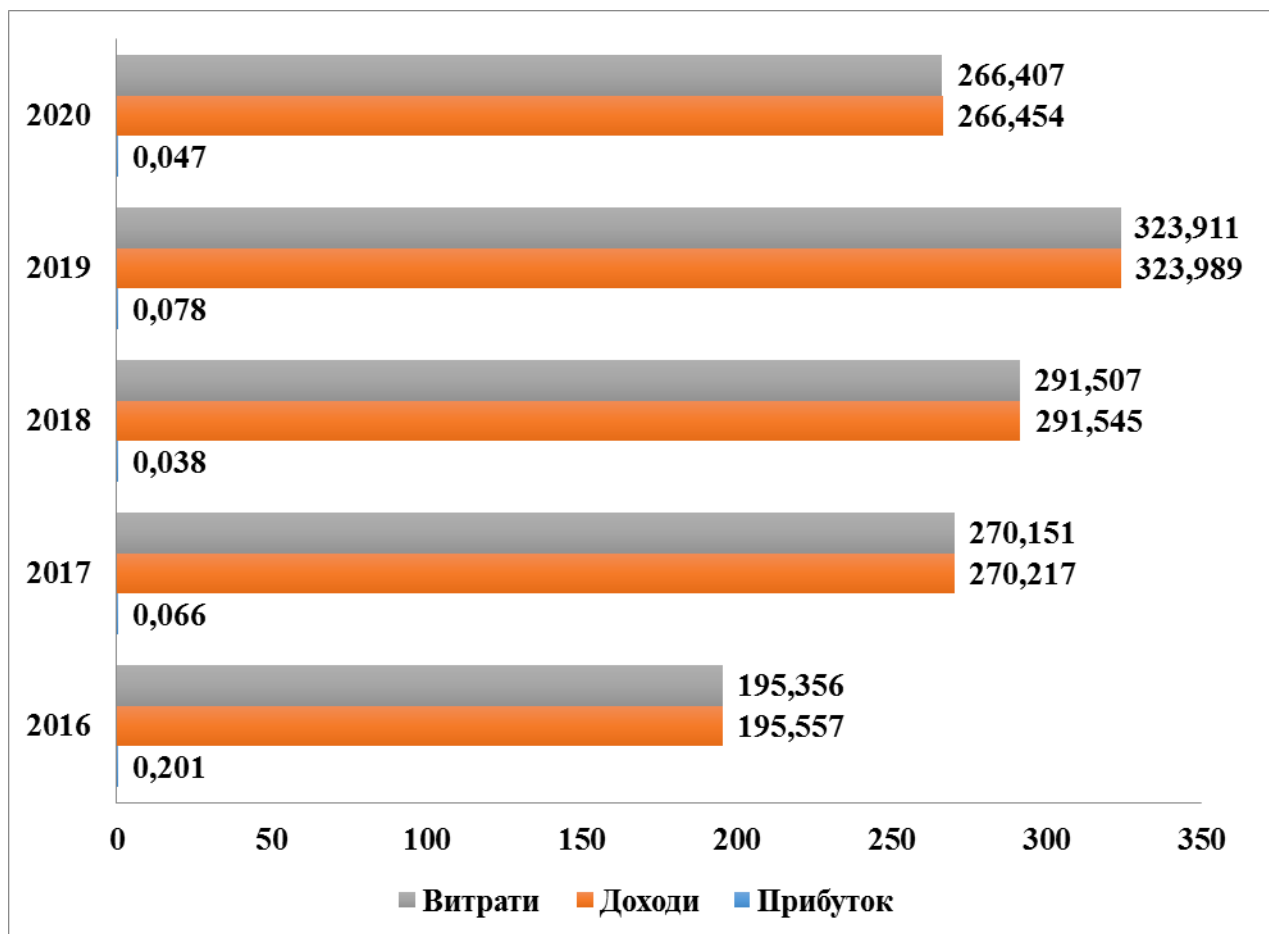


Рис. 2.1 Динаміка ключових фінансових показників діяльності компанії діяльності ДАП «Україна» за 2016 р. - 2020 р. (млн.)

Джерело: Створено автором на основі табл.2.4.

Наведені в таблиці 2.4. статистичні дані свідчать про те, що починаючи з 2016 р. по 2020 р. загальний обсяг отриманих компанією доходів склав 1 347 762 тис. грн, при витратах 1 347 332 тис. грн.

Отже, діяльність авіакомпанії не можна назвати прибутковою. Причиною таких фінансових показників в першу можна назвати низьку інтенсивність експлуатації ПС.

У роботі також було проведено на підставі інформації про оперативні плани польотів (див Додаток А), аналіз використання всього парку ПС авіакомпанії ДАП «Україна», який проілюстровано у наступних таблицях.

За даними оперативних планів польотів ДАП «Україна», проаналізовано використання ПС по місяцях, для виконання пасажирських перевезень та тренувальних польотів по кожному типу ПС за останні 6 років

Таблиця 2.5.

Використання ПС ДАП «Україна» за 2016 рік

Види польотів	А-319		АН-148		Ан-74		МИ-8	
	звичайні	тренувальні	звичайні	тренувальні	звичайні	тренувальні	звичайні	тренувальні
Січень	8	2	3	1	2	1		
Лютий	5		5	2	3	2	1	1
Березень	3		4	1	6	5	2	
Квітень	4		3	1	4	3	2	2
Травень	3	1	10	3	2	2	1	1
Червень			3	1	2	1		1
Липень	3		12	2	9	4		
Серпень	2		5	1	10	4		1
Вересень	5		4	1	1	1	2	2
Жовтень			9	3		1		1
Листопад	8	2		1		1	1	2
Грудень	5		5	1		1		1

Джерело: розроблено автором на основі аналізу оперативних даних

Як можна бачити, парк повітряних суден використовується з дуже малою інтенсивністю, отже, для підтримки льотної придатності ПС виконуються тренувальні польоти. В червні та жовтні цього року, наприклад, А-319 не виконав жодного польоту, АН-74 не експлуатувався протягом останніх трьох місяців року, а гелікоптер МИ-8 не піднімався у повітря влітку.

Використання ПС ДАП «Україна» за типами ПС за 2017 рік представлено у наступній таблиці 2.6.

Використання ПС ДАП «Україна» за 2017 рік

Види польотів	А-319		АН-148		Ан-74		МИ-8	
	звичайні	трену вальні	звичайні	трену вальні	звичайні	трену вальні	звичайні	трену вальні
Січень	4		5	1	1	1	4	1
Лютий	3		5	4	1	1		
Березень	5		3	1	1	1	1	3
Квітень	6		4		1	1	2	1
Травень	3		3	1	2	1	1	1
Червень	6	1	4		3	1	1	
Липень	4		4	3				4
Серпень	5		4	1	1		3	1
Вересень	3	1	3	1	2	1	1	1
Жовтень	4		1	2	3		1	1
Листопад	6	2	2	5	1		3	3
Грудень	3	1	6	3	3	3	1	5

Джерело: розроблено автором на основі аналізу оперативних даних

З цієї таблиці бачимо, що тенденція використання ПС зберігається, важливими стають тренувальні польоти. Дані, щодо використання ПС ДАП «Україна» за 2018 рік, представлено у наступній таблиці:

Таблиця 2.7.

Використання ПС ДАП «Україна» за 2018 рік

Види польотів	А-319		АН-148		Ан-74		МИ-8	
	звичайні	трену вальні	звичайні	трену вальні	звичайні	трену вальні	звичайні	трену вальні
Січень	6		5			1		2
Лютий	2		3	3	1			4
Березень	2		5	5	1		2	5

Квітень	4		4	1			1	4
Травень	2		5	1		1	4	2
Червень	5	1	7	1	1	1		3
Липень	3				3	1	2	4
Серпень	3	1	8	4		2	2	3
Вересень	4		6	2				3
Жовтень	3	1	3				2	2
Листопад	7	4	2	5	1	4	1	2
Грудень	5	1	8	1	3	2	4	2

Джерело: розроблено автором на основі аналізу оперативних даних

Аналізуючи дані цієї таблиці, спостерігаємо також неінтенсивне використання ПС, протягом цього року АН-74 також не використовувався впродовж трьох місяців. Кількість виконаних рейсів ДАП «Україна» за 2019 рік представлена у наступній таблиці.

Таблиця 2.8.

Використання ПС ДАП «Україна» за 2019 рік

Види польотів	А-319		АН-148		Ан-74		МИ-8	
	звичайні	трену вальні	звичайні	трену вальні	звичайні	трену вальні	звичайні	трену вальні
Січень	8	3	5	3		3	1	4
Лютий	6	2	7	1		2	8	1
Березень	5	1	1	4	2	1	9	
Квітень	3	2	3	1		4	2	1
Травень	4	3	2	1		2		
Червень	5	3	2	1	3	2	1	5
Липень	3	3	1	3		3	7	2
Серпень	3	3	5	2		1	4	3
Вересень	4	2	3	1		5	1	2

Продовження таблиці 2.8

Жовтень	3	3	6	2	1	1	1	2
Листопад	4	2	6	2				3
Грудень	4	4	4	3		2		4

Джерело: розроблено автором на основі аналізу оперативних даних

За даними цієї таблиці можна зробити висновок, що експлуатація А-319 та АН-148 дещо збільшилася, але для АН-74 ситуація погіршилася, тому, у цьому році були виконані в основному тренувальні польоти.

За даними наступної таблиці можна проаналізувати використання ПС ДАП «Україна» за 2020 рік.

Таблиця 2.9.

Використання ПС ДАП «Україна» за 2020 рік

Види польотів	А-319		АН-148		Ан-74		МИ-8	
	звичайні	тренувальні	звичайні	тренувальні	звичайні	тренувальні	звичайні	тренувальні
Січень	4	3	2	5		5		
Лютий	4	2	1	2		1		4
Березень				1			2	2
Квітень			3			2		2
Травень		1	2	1				
Червень		2	5	1			6	
Липень	1	1	4	1		2	2	
Серпень	5		3	1	1	1		
Вересень	3		10	1	5		8	2
Жовтень	1	1	10	2		1	5	3
Листопад		2	3	3				2
Грудень	2		2	3		2		1

Джерело: розроблено автором на основі аналізу оперативних даних

Як бачимо, ситуація з використанням А-319 значно погіршилася, натомість АН-148 став експлуатуватись набагато інтенсивніше, особливо у осінній період.

Інформацію, щодо використання ПС ДАП «Україна» за одинадцять місяців 2021 року, представлено у наступній таблиці.

Таблиця 2.10.

Використання ПС ДАП «Україна» за 2021 рік

Види польотів	А-319		АН-148		Ан-74		МИ-8	
	звичайні	тренувальні	звичайні	тренувальні	звичайні	тренувальні	звичайні	тренувальні
Січень	1	2	4	4		3	4	
Лютий	3	4	3	3	1	13		2
Березень	3	1	3	1		1		2
Квітень	6		5	2			3	2
Травень	2	2	1	3			2	2
Червень	2	2	3	1			2	5
Липень	6	1	3				3	2
Серпень	4		2	1			4	1
Вересень	3	2	5	1			2	3
Жовтень	2	1	6	2			4	3
Листопад	6	1	7	1			5	2

Джерело: розроблено автором на основі аналізу оперативних даних

Аналізуючи дані цієї таблиці, можна спостерігати більш менш рівномірний розподіл експлуатації ПС А-319 та АН-148, в той же час майже взагалі не виконував рейсів АН-74.

У цілому, на підставі аналізу даних використання ПС ДАП «Україна» за останні шість років, можна зробити висновок про те, що інтенсивність польотів в авіакомпанії дуже низька та нерівномірна в залежності від місяців року. Таке явище негативно впливає насамперед на технічні характеристики ПС, їх льотну придатність, а також кваліфікацію льотного персоналу.

Саме тому, в авіакомпанії вимушені практикувати технічні польоти, тобто польоти, що виконуються без пасажирів і не мають комерційного завантаження, а значить і не приносять доходу.

Звичайно, така ситуація призводить до неефективного використання виробничого та трудового потенціалу авіакомпанії, не приносить компанії доходу від авіаційної діяльності і, відповідно, прибутку. Кожна година літака, який знаходиться на землі, коштує багато грошей, в залежності від типу ПС, аеродрому, вартості місць стоянки та ін.

Тримати літак на землі не вигідно - він має літати. Багато власників ПС з метою зниження витрат дозволяють використовувати свої літаки для приватних польотів інших бажаючих. Літак віддають в управління оператору, і він приймає замовлення та керує всіма бронюванням. Для будь якого власника ПС, це зниження витрат на експлуатацію та підтримку льотної придатності.

2.3. Організація авіаційних перевезень в Україні та визначення ефективності діяльності транспортних підприємств.

Розвиток авіаційного транспорту неподільно пов'язаний з рівнем економічного розвитку держави, через це, вдосконалення економічної ефективності діяльності авіаційних підприємств необхідне не лише для покращення рівня авіаційної промисловості, але й насамперед для збільшення авторитету держави в цілому.

Повітряний транспорт є однією з найбільш динамічно швидко розвиваючою галуззю світового господарства і з кожним роком займає все більш міцні позиції в загальній транспортній системі.

Головними учасниками організації перевезень на повітряному транспорті є:

- держави в лиці їх уряду і авіаційних адміністрацій;
- авіакомпанії та авіапідприємства;
- аеропорти;

- туристичні фірми та інші організації, що є агентами авіакомпаній з продажу авіап перевезень.

Також важливими є організації, які являються партнерами авіакомпаній і аеропортів з обслуговування літаків, пасажирів і вантажовідправників (паливозаправочні фірми, організації, що представляють технічне та комерційне обслуговування організації, тощо). Мережа міжнародних перевезень на сьогоднішній день охоплює декілька географічних регіонів і більш ніж 150 країн світу .

Головними цілями організацій та підприємств з забезпечення авіаційних перевезень є :

- забезпечення безперервного та упорядкованого розвитку цивільної авіації;
- заохочення конструювання та експлуатації повітряних засобів;
- заохочення розвитку повітряних трас, авіа портів тощо;
- задоволення пасажирів в безпечному, регулярному, ефективному та економічному повітряному транспорті;
- усунення не виправданих втрат в економіці;
- забезпечення поваги до прав домовляючихся сторін;
- безпека польотів в міжнародній авіаційній навігації;
- сприяння авіаційної навігації.

Основою державного регулювання діяльності цивільної авіації України є законодавча та нормативно-правова база, яка складається з Конституції України, Повітряного кодексу України, Авіаційної транспортної стратегією України на період до 2030 року, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України, інших законодавчих актів, національних нормативно-правових актів, державних та галузевих стандартів, керівних документів зі стандартизації, нормативно- правових актів колишнього МЦА СРСР, які не втратили свою актуальність і не суперечать Конституції та чинному законодавству України, чинних для України актів міжнародного повітряного права, документів міжнародних організацій, членом яких є Україна.

Метою Авіаційної транспортної стратегії на період до 2030 року визначені концептуальні засади формування та реалізації державної політики щодо забезпечення розвитку авіаційної галузі, її стабільного та ефективного функціонування, а також, забезпечення розвитку авіаційного транспорту як складової частини єдиної транспортної системи України, його подальша інтеграція до світової авіатранспортної мережі, створення сучасної авіаційної інфраструктури, реалізація потенціалу України, як транзитної держави.

Визначено також показники: зростання пасажиропотоку через аеропорти України до 2030 року до 71,2 млн пасажирів на рік (з розрахунку щорічного приросту пасажиропотоку на 15 відсотків до 2023 року, на 10 відсотків з 2023 року по 2030 рік); збільшення частки пасажиропотоку через регіональні аеропорти — до 50 відсотків загального обсягу пасажирських перевезень; збільшення частки пасажирських авіап перевезень за моделлю “лоу-кост” до 35 відсотків загального обсягу; збільшення показника кількості авіа подорожей на рік на душу населення до 1 – 2; зменшення мінімальної вартості квитка ; збільшення мережі внутрішніх авіаційних маршрутів втричі, міжнародних вдвічі; збільшення частки використання підприємствами авіаційного транспорту повітряних суден вітчизняного виробництва.

Державіаслужба (Державна служба України з нагляду за забезпеченням безпеки авіації) забезпечує державне регулювання діяльності цивільної авіації, нагляд за забезпеченням її безпеки та використанням повітряного простору України, вона є спеціально уповноваженим органом з питань державного нагляду за убезпечення авіації, який безпосередньо забезпечує реалізацію державної політики у сфері авіаційного транспорту і може делегувати окремі свої повноваження підвідомчим йому органам.

Україна є членом Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО), Європейської конференції цивільної авіації, офіційним кандидатом на членство в Об'єднаних авіаційних властях Європи та повним членом Європейської організації з безпеки аеронавігації (Євроконтрол).

Головним регуляторним актом законодавства щодо цивільної авіації України є Повітряний Кодекс, мета якого забезпечити правові засади для безпечного функціонування всіх суб'єктів авіаційної галузі України.

Виконання міжнародних польотів відповідно до Стандартів та Рекомендованої Практики ІКАО регулюється двосторонніми міжурядовими угодами про міжнародне повітряне сполучення.

Таким чином, державна регуляторна система цивільної авіації України в цілому та авіаційного транспорту, зокрема, побудована відповідно до міжнародних вимог, тобто на міжнародному повітряному праві.

Важливим ефективним методом економічного регулювання повітряного транспорту являється комерційне співробітництво між авіакомпаніями.

Угоди щодо взаємного надання послуг про наземне обслуговування укладаються між авіакомпаніями для експлуатації договірних авіаліній, в деяких випадках можуть укладатися на рівні між авіаперевізником та аеропортовим комплексом. В таких угодах мають місце такі пункти: ціни та види обслуговування, додаткові послуги (індивідуальна охорона повітряних суден, надання в оренду стоек реєстрації пасажирів, тощо), взаєморозрахунки, відповідальність та зобов'язання, арбітраж та спеціальні умови. Стосовно комерційного співробітництва, укладаються відповідні угоди, які передбачають включення питань взаємного визнання перевізних документів та порядок взаєморозрахунків.

У світі існує близько 600 домовленостей про співпрацю, в яких передбачаються різноманітні елементи співробітництва у таких галузях, як спільне використання кодів, блокування місць, маркетинг, ціноутворення, інвентаризація та здійснення програм для часто літаючих пасажирів, координування діяльності при створенні розкладу, спільне використання службових приміщень та засобів аеропорту, спільний франшизінг. Альянси авіаперевізників – це скоординована діяльність декількох авіакомпаній з метою зниження конкуренції на ринку між собою та посиленням конкуренції по

відношенню до інших перевізників. Головними завданнями альянсів є зменшення конкуренції та витрат авіакомпаній.

Процес надання послуг на будь-якому підприємстві здійснюється за належної взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу, засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого - результати надання послуг. Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня його використання.

Ефективність надання послуг - це комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів надання послуг й робочої сили за певний проміжок часу.

У зарубіжній практиці як синонім терміну «результативність господарювання» зазвичай застосовується термін «продуктивність системи надання послуг та обслуговування», коли під продуктивністю розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) за надання послуг та різноманітних товарів. Родовою ознакою ефективності може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу. У кінцевому підсумку змістове тлумачення ефективності як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством [4],[11].

Сутнісна характеристика ефективності продуктивності системи знаходить відображення в загальній методології її визначення, формалізована форма якої має вигляд:

$$\text{Ефективність (продуктивність)} = \text{Результати} / \text{Ресурси (витрати)}$$

Результативність надання послуг як найважливіший компонент для визначення його ефективності не варто тлумачити однозначно. Необхідно

розрізняти: кінцевий результат процесу надання послуг; кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства або іншої інтеграційної структури як первинної автономної ланки економіки.

Ефективність надання послуг має поліморфні визначення й застосування для аналітичних оцінок та управлінських рішень.

З огляду на це важливим є відокремлювання за окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожний з яких має певне практичне значення для системи господарювання.

Кінцевим результатом процесу надання послуг за певний період часу є новостворена вартість, а фінансовим результатом комерційної діяльності - прибуток. Важливо нагадати, що необхідні для одержання певного результату від надання послуг ресурси розподіляються на одноразові (інвестиційні) та поточні, які витрачаються щоденно. Видова класифікація ефективності надання послуг за окремими ознаками представлені у таблиці 2.4

Відповідні види ефективності діяльності виокремлюються переважно на підставі одержуваних результатів господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність навести сутнісне-змістову характеристику окремих видів ефективності.

Коли ж надання послуг на даному підприємстві потребує додаткових витрат ресурсів, але її споживання на іншому підприємстві зв'язане з меншими експлуатаційними витратами або іншими позитивними наслідками діяльності.

Суть проблеми підвищення ефективності діяльності полягає в тому, щоб на кожну одиницю ресурсів — трудових, матеріальних і фінансових—досягати максимально можливого збільшення обсягу надання послуг (доходу, прибутку).

На відміну від попиту пропозиція характеризує поведінку виробників, їх реакцію на попит, яка визначається рівнем тарифів, ціною на ресурси, необхідні для розширення діяльності або функціонування його в колишніх масштабах, розміром прибутку на вкладений капітал і рядом інших чинників.

Видова класифікація ефективності надання послуг за окремими ознаками

Класифікаційна ознака	Ефективність
Одержаний результат	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна • Соціальна
Місце одержання ефекту	<ul style="list-style-type: none"> • Локальна (комерційна) • Народногосподарська
Метод розрахунку	<ul style="list-style-type: none"> • Абсолютна • Порівняльна
Ступінь збільшення ефекту	<ul style="list-style-type: none"> • Первинна • Мультиплікаційна • Синергічна
Структура організації надання послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Робочого місця • Виробничого підрозділу • Підприємства в цілому
Тип економічного зростання темпів надання послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Екстенсивного розвитку • Інтенсивного розвитку
Напрямок інноваційно-інвестиційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Науки, техніки і технології • Організаційно-управлінських інновацій • Інвестиційних проектів і програм
Характер витрат	<ul style="list-style-type: none"> • Поточних витрат • Одноразових (капітальних) витрат
Об'єкт оцінки	<ul style="list-style-type: none"> • Повна (інтегральна) • Часткова (окрема) • Чинникові (багаточинникова)
Масштаб міжнародного співробітництва	<ul style="list-style-type: none"> • Зовнішньоекономічної діяльності фірми • Діяльності спільних підприємств і транснаціональних корпорацій

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [4],[11]

Будь-яке транспортне відомство, як і будь-яка фірма, намагається розрахувати свою ціну, яка складається з витрат і прибутку. Чим нижче витрати, тим вище прибуток при тій же ціні.

Ціна ж залежить від частки даного виду автотранспорту або окремої фірми в загальному обсязі перевезень, від виду конкурентного ринку. Якщо в умовах монополії виробники можуть впливати на тарифи, то в умовах довершеної конкуренції така можливість відсутня повністю і дуже незначний вплив на них може бути в умовах монополістичної конкуренції. У результаті які б тарифи не визначали транспортні фірми для своїх послуг, зрештою їх встановить транспортний ринок з урахуванням всіх названих чинників, що впливають на ціноутворення.

Інакший вигляд має справа з фіксованими тарифами. У самому загальному вигляді, як і вільні тарифи вони включають витрати і прибуток. Але все питання в тому, які витрати повинні бути закладені в основу цих тарифів. З наукової точки зору не можна визнати правильною практику визначення тарифів, що існували донедавна окремо для кожного виду транспорту. Справа в тому, що автотранспортний ринок представлений всіма видами транспорту, які конкурують між собою, кожний з них в певній мірі може бути замінений іншими видами автотранспорту, оскільки всі вони зайняті одним видом діяльності - перевезенням вантажів. Суспільний попит існує на кожний вид автотранспорту, і при визначенні фіксованих тарифів треба брати до уваги всю сукупність послуг даного виду, оскільки у всіх них суспільство має потребу.

З розвитком ринку транспортних послуг, появою акціонерних компаній і інших комерційних структур ціноутворення повинно ґрунтуватися на маркетинговій політиці. У цьому випадку цінова стратегія повинна базуватися на наступних принципах: витратах, попиті, конкуренції, стимулюванні.

Перехід до ринкової економіки, розвиток регіонального госпрозрахунку, радикальні зміни в принципах формування господарських зв'язків, задачі стабільного самофінансування автопідприємств викликають гостру

необхідність в подальшому перетворенні системи ціноутворення на надання послуг з міжнародних перевезень вантажів.

Стратегічне мислення фірми має втілитись у програму дій, яка уточнює стратегічні цілі та визначає засоби, що забезпечують реалізацію обраної стратегії розвитку. У короткостроковій перспективі успіх фірми визначається насамперед фінансовою збалансованістю різних напрямів її поточної діяльності. У довгостроковій перспективі її виживання та розвиток залежать від здатності своєчасно передбачати зміни на ринку та відповідним чином адаптувати свою структуру та утримання свого портфеля товарів.

Щоб бути ефективним, таке стратегічне, активне мислення має бути системним і націленим на «організацію майбутнього», тобто, підготовку дій, які забезпечать бажані результати. Стратегічний план повинен також довести прийняті рішення до тих, хто втілюватиме їх у життя. Складність цього завдання обумовлена невизначеністю майбутнього. Планування непередбачуваного також входить у розробку стратегічного плану.

На сьогодні, діяльність компаній так чи інакше пов'язана з конкурентним середовищем. У такому випадку, тільки маркетинг із його стратегічним плануванням дає можливість запропонувати ефективну лінію поведінки фірми на ринку. Динамічний процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою укриваються всі управлінські функції, не використовуючи переваги стратегічного планування, організації в цілому й окремі люди будуть позбавлені чіткого способу оцінки цілі і напрямку корпоративного підприємства. Отже, будь яка маркетингова стратегія має бути орієнтована на ринкові цінності.

Найбільш поширені проблеми, з якими стикаються сучасні підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, це забезпечення своїх конкурентних позицій у певному сегменті товарного ринку. Складне внутрішнє середовище компаній, великі розміри даних про споживачів, наявність багатьох випадкових факторів, що впливають на діяльність компаній, вимагають від сучасних менеджерів застосовувати ефективні принципи

господарювання, зокрема, маркетинговий підхід. Вся діяльність будь-якого підприємства на ринку, зокрема і авіаційного має бути побудована на принципах маркетингу, оскільки лише такий підхід зрозуміло використовувати в умовах ринкової економіки. Саме такий підхід буде орієнтований на ефективне використання ресурсів підприємства для створення відкликів на побажання споживачів на певному ринку.

Класичне визначення терміну економіка означає ефективне ведення домашнього господарства, тобто раціональне та бережне використання наявних ресурсів для вирішення певних задач господарства.

Саме таку економічну поведінку розробляють світові бренди та успішні компанії. Звичайно, така діяльність потребує розробки відповідної концепції, на якій і буде у подальшому будуватися діяльність такої компанії. Тобто, для цього має бути розроблена відповідна економічна стратегія.

Сучасні науковці дають різні дефініції поняття економічна стратегія.

Так, наприклад Градов О.П. пише: «Економічна стратегія – це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції» [10]. Але, відомо, що правила та принципи встановлює політика компанії. Інший автор, Скобкин С.С визначає економічну стратегію, як «динамічну систему взаємопов'язаних правил і прийомів за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ» [33]. Отже, таке визначення дає більш вагоме значення економічної стратегії, але все так же ідеться про правила діяльності.

Гаремники В.А. стверджує, що «Економічна стратегія – це правила та прийоми за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства» [8]. Так, дійсно головну роль відіграє ефективність діяльності, але, разом з тим, ідеться про певні правила.

У роботах Макаренко М.В. економічну стратегію визначено, як «сукупність приватних взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових

елементів , які об'єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентною переваги підприємства». [19].

Так, дійсно у сучасному ринковому середовищі всі компанії стикаються з зовнішніми викликами та мають підвищувати свою конкурентоздатність, задля підтримання своїх позицій на ринку в цілому та у певному сегменту зокрема. Заслуговує уваги і те, що автори підкреслюють важливість комплексного підходу до формування економічної стратегії, та вказують на необхідність враховувати складові елементи діяльності компанії.

Отже, як бачимо, більшість авторів описують економічну стратегію як правила діяльності підприємств, але, на нашу думку можна доповнити ці твердження та надати дефініцію економічної стратегії у розрізі маркетингового відповідального підходу, націленого на ведення ефективної діяльності в умовах ринкового середовища.

Таким чином, на наш погляд, економічна стратегія розвитку підприємства - це план дій, спрямований на раціональне використання всіх складових потенціалу підприємства з метою задоволення потреб споживачів та відповідального впливу на зовнішнє середовище (суспільство, природа).

Враховуючи те, що маркетингу притаманний системний підхід до управління компаній та чітко визначені цілі, саме таке визначення економічної стратегії вважаємо використовувати для підприємств, що ведуть свою діяльність в умовах сучасного ринку.

Необхідно також визначити основні складові економічної стратегії у відповідності основним складовим маркетингу-мікс. Насамперед, основною буде товарна стратегія підприємства, за допомогою якої має здійснюватися задоволення споживачів у цільовому сегменті. Компанія має чітко розуміти всі переваги свого продукту чи послуги, знати всі продаючи моменти та конкурентні переваги відносно інших товарів чи послуг на цьому ринку.

Найважливішим моментом також є формування стратегії ціноутворення, яка має будуватися на підставі цінності товару чи послуги для споживача та відображати баланс попиту та пропозиції у певному сегменті. При цьому,

враховуючи можливості зниження витрат за рахунок стратегічного аналізу на всіх етапах від початку виробництва до просування.

Також необхідно дотримуватись визначеної стратегії просування позиціонування свого товару чи послуги на підставі дослідженого цільового сегменту та визначення потреб основних споживачів з метою їх повного задоволення.

Постійну увагу також необхідно приділяти розробкам складових економічної стратегії, відносно взаємодії з учасниками можливого впливу з боку зовнішнього середовища, а також дотримуватись певних правил задля запобігання негативних проявів з боку внутрішнього середовища.

Саме тому, на наш погляд, найбільш ефективним для використання авіапідприємствами може бути стратегія концентричної (або вертикальної) диверсифікації, яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі. Таким чином, існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи, на підставі аналізу сучасного стану розвитку ринку авіаперевезень та даних Державіаслужби, за одинадцять місяців 2021 року обсяги перевезень українських авіакомпаній збільшилися порівняно з відповідним періодом минулого року на 94,6% та склали 8823 тис.чол., у тому числі міжнародні пасажирські перевезення збільшилися на 100,9% та склали 8164,5 тис.чол.

В той же час пасажиропотоки через аеропорти України зросли на 83% та становили 14906 тис.чол. Українські авіакомпанії виконали 69 тисяч комерційних рейсів, що більше, ніж у той же період минулого року на 68,8%, з них виконано міжнародних рейсів 56,2 тисяч, що дало зростання на 74%.

Було також визначено, що постійно збільшується частка собівартості авіаперевезень через підвищення вартості пального, а конкуренція на міжнародному ринку ставить авіакомпанії перед проблемою підвищення ефективності комерційної експлуатації рейсів.

У роботі було проаналізовано чинники, що впливають на обсяг авіаперевезень, зокрема ти, що залежать від загальноекономічних умов в країні, діяльності авіакомпаній та аеропортів.

Проблемами покращання ефективної діяльності авіакомпаній присвячені роботи вітчизняних і закордонних авторів. У результаті дослідження раніше проведених робіт минулого намічені нові шляхи рішення даної проблеми, засновані на структурному аналізі мікроекономічних, експлуатаційних і макроекономічних факторів, що впливають на авіаційний попит.

Відмічено, що комерційна експлуатація авіалінії займає пріоритетне місце в діяльності авіаперевізників, обумовлюючи здатність їхнього виживання і розвитку перевезень у сформованих умовах.

Було зазначено, що найбільш поширені проблеми, з якими стикаються сучасні підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, це забезпечення своїх конкурентних позицій у певному сегменті товарного ринку. Складне внутрішнє середовище компаній, великі розміри даних про споживачів, наявність багатьох випадкових факторів, що впливають на діяльність компаній, вимагають від сучасних менеджерів застосовувати ефективні принципи господарювання, зокрема, маркетинговий підхід.

Вся діяльність будь-якого підприємства на ринку, зокрема і авіаційного має бути побудована на принципах маркетингу, оскільки лише такий підхід зрозуміло використовувати в умовах ринкової економіки. Саме такий підхід буде орієнтований на ефективне використання ресурсів підприємства для створення відкликів на побажання споживачів на певному ринку.

На підставі аналізу дефініцій економічної стратегії як правил діяльності підприємств, та у розрізі маркетингового відповідального підходу, націленого

на ведення ефективної діяльності в умовах ринкового середовища, було запропоновано для авіаційних підприємств уточнене визначення.

Таким чином, на наш погляд, економічна стратегія розвитку підприємства - це план дій, спрямований на раціональне використання всіх складових потенціалу підприємства з метою задоволення потреб споживачів та відповідального впливу на зовнішнє середовище (суспільство, природа).

Необхідно також визначити основні складові економічної стратегії у відповідності основним складовим маркетингу-мікс. Насамперед, основною буде товарна стратегія підприємства, за допомогою якої має здійснюватися задоволення споживачів у цільовому сегменті. Найважливішим моментом також є формування стратегії ціноутворення, яка має будуватися на підставі цінності товару чи послуги для споживача. Постійну увагу також необхідно приділяти розробкам складових економічної стратегії, відносно взаємодії з учасниками можливого впливу з боку зовнішнього середовища, а також дотримуватись певних правил задля запобігання негативних проявів з боку внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пропозиції щодо удосконалення процесу стратегічного управління авіакомпанією

Авіакомпанія – це організація, що виконує пасажирські та вантажні повітряні перевезення. Сьогодні найголовнішим пріоритетом діяльності будь-якої авіакомпанії є якість послуг, що охоплює такі аспекти, як безпека польотів, гнучкість авіаційного транспорту, тобто його спроможність пристосування до зміни умов, комфортність польоту, доступність засобів перевезення та інформації про перевезення.

Найголовнішими цілями будь-якої авіакомпанії є задоволення пасажирського попиту на авіаперевезення, збільшення провізних потужностей, розширення парку літаків та мережі маршрутів, надання високоякісного сервісу, забезпечення безпеки польотів. Все це безумовно підвищує авторитет авіакомпаній на ринку та сприяє їх ефективному функціонуванню та швидкому розвитку. Для реалізації цих планів потрібно розробити та впровадити комплекс заходів. Цим, насамперед, і обумовлена актуальність та економічне значення теми роботи для розвитку підприємств авіаційної промисловості.

Система основних показників роботи повітряного транспорту складається з таких показників як:

- обсяг транспортної продукції: кількість відправлень, перевезень, пасажирообіг, вантажообіг, приведений вантажообіг;
- технічні: перевізна спроможність, пропускна спроможність, потужність засобів автоматизації та механізації;
- експлуатаційні: продуктивність за годину, швидкість руху (рейсова)

- економічні: витрати, виручка, собівартість перевезень, прибуток, рентабельність
- якість та ефективність виробничого процесу: середня дальність перевезень, безпека та регулярність польотів.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку авіаційних послуг питання підвищення ефективності роботи авіакомпаній дуже актуальне. Через це велике значення приділяється пошуку методів та шляхів поліпшення роботи авіакомпаній.

Ефективність роботи авіакомпанії розглядається в залежності від таких індексів, як: експлуатаційні, капітальні витрати та витрати на обслуговування; швидкість транспортування, ціни за використання транспортного простору, тарифи; вигоди споживачів та компанії; коефіцієнт завантаження рейсу. Ефективність діяльності авіакомпанії може бути визначена як відношення кінцевих результатів діяльності, тобто кількості діючих авіаліній, обсяги авіаційних перевезень, витрати та доходи компанії та витрат при досягненні кінцевих результатів).

Комерційна діяльність авіаційної компанії може бути визначена як комплекс дій, що спрямовані на перетворення купівельної спроможності споживача на реальний попит на авіаперевезення та надання транспортних послуг безпосереднього споживачу. Кінцевим результатом комерційної діяльності авіакомпанії є отримання та постійне підвищення прибутку. Саме тому розробка шляхів покращення комерційної діяльності авіакомпаній найбільш пріоритетне в умовах вітчизняних ринкових відносин за наявності значної конкуренції.

Продукцією повітряного транспорту є переміщення пасажирів, багажу, вантажу і пошти. Продукція повітряного транспорту вимірюється за рахунок показників: перевезена кількість збільшується на відстань переміщення і вимірюється в пасажиро-кілометрах (пкм) під час перевезення людей і тонно-кілометрах (ткм) під час перевезення вантажів, багажу і пошти. Вага пасажирів,

багажу, вантажу і пошти, перевезених на одному рейсі, називається комерційним завантаженням рейсу.

Розглянемо структуру основних фондів авіакомпанії. У виробництві взаємодіють засоби праці, предмети праці та робоча сила. Засоби та предмети праці являють собою засоби виробництва, що в свою чергу виступають фондами виробництва. Одна частина цих фондів, це - засоби виробництва, вони носять назву основних фондів, інша частина, це - предмети праці, які носять назву оборотних фондів.

Основні фонди використовуються у виробництві багато разів на відміну від оборотних фондів. До основних фондів належать засоби виробництва, вартість яких перевищує 100-кратну мінімальну заробітну плату.

В авіакомпаніях структура основних виробничих фондів така

(у середньому за всіма авіакомпаніями):

• виробничі будівлі	9,6%;
• споруди та передатні пристрої	6,5%;
• машини та обладнання	14,9%;
• транспортні засоби	58,0%;
• у тому числі літако-гелікоптерний парк	52,7%;
• інструменти та інші оборотні фонди	1,0%.

Наведені данні показують, що в авіакомпаніях більш ніж 50% приходить на активну частину основних фондів, в той час як, наприклад на ремонтних заводах активна частина (машини та обладнання складає лише 30% від всього обсягу основних фондів).

Діяльності авіакомпанії характеризується показниками, тобто кількісною характеристикою процесів. До загальних показників цивільної авіації, що характеризують, наприклад, ефективність основних фондів належать рентабельність, фондівіддача. Рентабельність є показником, що характеризує прибуток, одержану з кожної грошової одиниці вартості фондів та встановлюється шляхом розподілу балансового (загального) прибутку на середньорічну вартість основних виробничих фондів.

Показник фондівдачі встановлює співвідношення між об'єктами виробленої продукції та виробничими фондами, що використовуються.

Трудові ресурси авіакомпанії також є одним з факторів виробництва, труд є сукупністю знань на навиків, фізичних та інтелектуальних можливостей людини, тобто робоча сила, що є рушійною у процесі виробництва.

Діяльність будь-якої авіакомпанії складається з наступних елементів: льотна, технічна та комерційна експлуатація. Комерційна діяльність авіакомпанії це система заходів, що має на меті забезпечення потреб в комерційних повітряних перевезеннях та отриманню доходів від виконаних перевезень. Ця система складається з багато численних заходів для створення попиту на повітряні перевезення та задовольнянню цього попиту з метою отримання прибутку.

Комерційна діяльність авіакомпанії – це реалізація нею принципів підприємницької діяльності за наявності інших суб'єктів економічної діяльності, міжнародних організацій та відповідних державних установ. Кінцева мета комерційної діяльності авіакомпанії – досягнення прибутку та підвищення економічної ефективності авіаперевезень.

Комерційна експлуатація складається з наступних частин:

- розробка комплексних заходів з підвищення ефективності виробничого процесу та рентабельності авіакомпанії;
- планування та контроль авіаційних перевезень;
- розробка оптимальної для компанії та пасажирів системи тарифів;
- зниження експлуатаційних витрат та собівартості авіаперевезень;
- підписання договорів з клієнтами та партнерськими установами;
- розробка загальних правил авіаційних перевезень пасажирів та вантажу.

Комерційна експлуатація повітряного транспорту - це система заходів, що спрямовані на задоволення потреб в галузі комерційних повітряних перевезень та на отримання максимального прибутку в процесі їх виконання.

Комерційна експлуатація повітряного транспорту в зарубіжних країнах базується на науковій концепції маркетингу, яка, в свою чергу, базується на макроекономічних, політичних, соціальних та ринкових факторів. Ефективна комерційна політика проявляє себе у створенні стратегії та тактики поведінки, що має ціль досягнення поставлених авіакомпанією цілей та завдань на ринку авіатранспортних послуг.

Для отримання постійного прибутку кожна авіакомпанія проводить свою комерційну політику з відповідною координацією із державними органами. Конкурентоспроможність перевізника – це відношення сукупності засобів та потужності авіапідприємства і його можливостей, що мають на меті досягнення комерційних цілей в діючій системі правил і обмежень.

На відміну від інших форм експлуатації повітряного транспорту (наприклад, повітряна експлуатація авіатехніки, експлуатація наземних засобів забезпечення повітряного транспорту тощо) комерційна експлуатація являється тією формою діяльності повітряного транспорту, котра забезпечує прибуток та виправдовує мету створення підприємств повітряного транспорту.

Таким чином, комерційна експлуатація являється основним видом діяльності повітряного транспорту. Всі інші види діяльності - повітряна експлуатація, технічна експлуатація тощо являються допоміжними, напрямками на забезпечення головної цілі функціонування комерційної авіації. Комерційна експлуатація повітряного транспорту як галузь науки являється одним з розділів економіки повітряного транспорту, головною ціллю якого є відповідь на питання, як, за рахунок чого забезпечується прибуток роботи повітряного транспорту, а також розробка комерційних заходів, що спрямовані на збільшення ефективності повітряного транспорту. Вона висвітлює теоретичні питання, що пов'язані з комерційно – експлуатаційною діяльністю на повітряному транспорті. Остання включає задачі, які можуть бути віднесені до комерційної роботи, що спрямована на залучення комерційної завантажувальності: організація реклами, public relations, продаж перевезень, бронювання місць, а також діяльність пов'язана з забезпеченням перевезень

комерційної завантаженості, тобто організація перевезень та обслуговування клієнтів та пасажирів на землі та в повітрі. Існують певні відмінності між тим, яким чином організована комерційна експлуатація міжнародних повітряних ліній та внутрішніх повітряних ліній. Міжнародна експлуатація зберігаючи в цілому основні риси комерційної експлуатації повітряного транспорту в цілому, має свої характерні особливості. Головною особливістю, що відрізняє комерційну експлуатацію міжнародних повітряних ліній (МПЛ) від експлуатації внутрішніх повітряних ліній (ВПЛ), являються специфічні умови функціонування в зовнішньому середовищі, де діють особливі умови, що обумовлені як самим характером ринкових відносин, так і жорсткою регламентацією з боку державних органів різних країн.

Комерційна експлуатація МПЛ включає в себе три головні напрямки діяльності авіакомпаній: міжнародно - правова діяльність (проведення переговорів та заключення комерційних угод, а також забезпечення виконання умов міждержавних та міжвідомчих угод, міжнародних конвенцій з питань повітряного транспорту); організація комерційної роботи на МПЛ; організація міжнародних повітряних перевезень.

Комерційна політика знаходить своє вираження в головних напрямках комерційної діяльності, що спрямована на досягнення поставлених авіакомпанією цілей та задач на ринку авіаперевезень. дані головні напрямки сходяться в визначенні стратегії та тактики поведінки, виходячи з умов цінової та нецінової конкуренції, котру авіакомпанії потрібно вести в боротьбі за залучення комерційної завантаженості на свої рейси. Одним з важливіших напрямків комерційної політики являється стратегія поведінки в ціновій конкретії, котра виражається в ціновій або тарифній політиці авіакомпанії.

Комерційне завантаження рейсу – це вага всіх пасажирів, багажу, вантажу та пошти, що були або будуть перевезені на протязі одного рейсу.

Продукцією повітряного транспорту є переміщення пасажирів, багажу, вантажу та пошти. Вона вимірюється об'ємними показниками: кількість перевезеного помножується на відстань переміщення та вимірюється в

пасажиро-кілометрах (пкм) при перевезенні людей і тоно-кілометрах (ткм) при перевезенні вантажів, багажу та пошти.

Економічна ефективність діяльності авіакомпаній, як і загальна визначена ефективність, може бути виражена через співвідношення доходи-витрати, середні доходи на пасажиро-кілометр та коефіцієнт зайнятості крісел. Доходи авіаційних підприємств мають наступні складові: доходи, отримані від основної діяльності підприємства; доходи отримані від реалізації матеріальних цінностей в результаті заміни або ліквідації основних фондів; доходи від позареалізаційних операцій; доходи від іншої діяльності.

До складу витрат авіаційних підприємств входять – прямі та непрямі витрати, які і складають собівартість льотної години. Собівартість тонно-кілометра буде розраховуватися як відношення вартість льотної години до продуктивність польотів.

Розширення ринку авіаперевезень тісно пов'язано з встановленням гнучкої системи тарифів. Існує певний баланс між зниженими та повними тарифами. Коефіцієнт використання пасажирських сидінь зростає при зниженні авіаційних тарифів.

Конкуренція інших авіакомпаній примушує авіакомпанії застосовувати знижені тарифи. Велике значення при встановленні тарифів надається аналізу потенціалу ринкового попиту, прогнозуванню його розвитку, структуру, обсягу тощо. Тарифна політика – важлива частина комерційної діяльності авіакомпанії, що напряму впливає на стан компанії на ринку повітряних перевезень та фінансові результати роботи.

Отже, комерційна експлуатація повітряного транспорту – це комплекс подій, що спрямовані на задоволення потреб в комерційних повітряних перевезеннях і отримання прибутку від виконаних перевезень. Цей комплекс подій включає в себе багаточисленні події для створення попиту на повітряні перевезення і та його задоволення з метою отримання прибутку.

3.2. Обґрунтування впровадження економічної стратегії діяльності авіапідприємства ДАП «Україна»

За даними Державіаслужби, українські авіакомпанії у 2020 році скоротили дві третини свого пасажиропотоку. Але є сегмент, у якому навіть під час карантинного року намітилося явне зростання - це бізнес-авіація

Переваги бізнес-авіації споживачі бачать у тому, що польоти на власному (або орендованому) літаку крім статусності мають низку об'єктивних переваг. Головне - це рейси поза розкладом та поза маршрутною мережею. Рейси будь-якої класичної авіакомпанії розписуються на роки наперед. А в бізнес-авіації рейс планується зазвичай за 2-3 години і летіти можна в будь-якому напрямку.

Ще один важливий момент – економія часу. Від моменту зупинки машини авіапасажира в аеропорту до встановлення літака на передстартову точку злітно-посадкової смуги (ЗПС) зазвичай проходить набагато менше часу, на відміну від звичайних рейсів, коли проходження перед польотних формальностей займає близько 2 годин.

Сучасні бізнес-джеті мають безліч видів, вони можуть літати на верхніх ешелонах (до 13-14 км) і розвивати більш високу крейсерську швидкість, а значить, при тривалому перельоті споживачі таких послуг можуть заощадити 1-2 години свого часу.

В силу певної закритості сегменту бізнес-авіації та загалом цього ринку, а також та наявності різних моделей обліку неможливо отримати точні дані про обсяги перевезень, такі дані дуже відрізняються. Так чи інакше, в ЄС протягом 2020-2021 років пасажиропотік у бізнес-авіації виріс орієнтовно на 10%. Пасажиропотік в Україні в сегменті бізнес-авіації у 2020-2021 роках зріс щонайменше на 15%.

Зростання в Україні відбулося багато в чому за рахунок пасажирів, які раніше літали бізнес-класом регулярних рейсів. З тих 9 млн пасажирів, яких не дорахувалися у ці роки звичайні авіакомпанії в Україні, 4-6%, це пасажирів бізнес-класу, що складає 360-540 тис. квитків лише за минулий рік. Істотний

відсоток цих пасажирів не дуже чутливі до ціни та можуть дозволити собі переліт на бізнес-джеті.

Вартість перельоту бізнес-авіації цілком виправдана для пасажирів, які звикли літати з комфортом. Наприклад, вартість квитка Київ — Ніцца в одну сторону в бізнес-класі Air France (з пересадкою) складає 800 –1500 євро та вище. У той же час, переліт на реактивному літаку Dassault Falcon для десяти пасажирів тим же маршрутом коштуватиме близько 25 тис. євро, тобто квиток для кожного пасажира обійдеться не більш ніж в 1,5-3 рази дорожче бізнес-класу - при цьому ми говоримо про прямий рейс, який можна забронювати того ж дня, спростити та скоротити при цьому всі перед польотні процедури.

На сьогодні, бізнес-авіація в Україні стрімко розвивається, завдяки наявності стійкого попиту з боку споживачів на такі зручні та комфортні авіаперевезення. У нашій країні експлуатуються бізнес-літаки, які можна віднести до трьох груп: приватні, корпоративні та власне бізнес-джети.

Багато приватних власників в Україні мають повітряні судна та користуються ними у власних інтересах. Також є великі компанії, які мають власні літаки для забезпечення корпоративних потреб. І, звичайно, є бізнес-авіація у вузькому значенні — це система перевезень у режимі «авіатаксі».

В Україні більш-менш активно експлуатується близько 150 літаків у режимі «авіатаксі» (чартерів). Ці літаки відносяться до однієї з трьох категорій: близькомагістральні (дальність польоту 1,8-3 тис. км), середньомагістральні (дальність 3-10 тис. км), або далекомагістральні літаки (дальність понад 10 тис. км).

Майже всі ці літаки зареєстровані не в Україні — вони належать іноземним компаніям, які надають послуги «авіатаксі» для клієнтів у всьому світі, зокрема й у нас. Така сама ситуація стосується і приватного володіння бізнес-джетами. У Державному реєстрі цивільних повітряних суден України немає інформації про ті літаки, які обирають забезпечені українці, вони цінують свою приватність та зберігають конфіденціальність.

Усі літаки, зареєстровані в Україні, оформлені на юридичні особи. Всього таких компаній, що займаються приватними авіап перевезеннями, в нашій країні близько 50. Більшість із них було створено через неможливість зареєструвати літак на фізичну особу, тому, що сертифікат льотної придатності, який має бути у кожного повітряного судна, видають лише авіакомпаніям.

Для комерційного управління літаками використовується авіакомпанія бізнес-авіації (оператор), продажом рейсів, бронюванням та спілкуванням з VIP-пасажирами займається або сама бізнес-авіакомпанія (оператор), або компанія-брокер, або туристична фірма.

12 жовтня 2021 року Україна та Європейський Союз підписали договір про спільний авіаційний простір. Після набуття чинності цим документом, українські літаки і бізнес-джети в тому числі зможуть літати до будь-якого аеропорту ЄС, маючи лише угоду від аеропорту.

В результаті в українських власників з'явиться стимул для реєстрації своїх ПС на території України, а не в ЄС та в офшорах.

На підставі наведеного аналізу фінансового стану підприємства, використання ПС та аналізу профілю діяльності авіакомпанії, було встановлено, що ДАП «Україна» має великий досвід у перевезенні Президента та Уряду України. В авіакомпанії працює висококваліфікований та досвідчений персонал, налагоджені всі технологічні операційні процеси.

З метою ведення прибуткової підприємницької діяльності авіакомпанії пропонується застосувати економічну стратегію концентричної (або вертикальної) диверсифікації, яка у класичному визначенні, базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі. Тобто, існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми.

Наведене у першому розділі визначення економічної стратегії, як такої, що передбачає раціональне використання потенціалу підприємства з метою

задоволення потреб споживачів та відповідального впливу на зовнішнє середовище (суспільство, природа), пропонується застосувати її при формуванні плану дій для організації ефективної діяльності ДАП «Україна» та створенні нових преміальних послуг для авіапасажирів у сегменті міжнародних та внутрішніх авіаперевезень.

Основною метою при цьому необхідно визначити ефективне поєднання всіх складових надання авіаційних послуг, задоволення потреб авіапасажирів, прибуток та розвиток авіакомпанії.

Для того щоб авіакомпанія ДАП «Україна» змогла стати більш успішною на ринку преміальних авіаперевезень, вже зараз необхідно розпочати процес створення авіаційних послуг преміального класу не тільки для урядовців та Президента України, а і для інших споживачів авіаційних послуг.

На даний момент ми бачимо, що підприємство має дуже потужний потенціал, але при цьому має мінімальний чистий дохід. Для забезпечення організації ефективної підприємницької діяльності авіакомпанії та для залучення нових авіапасажирів і просування нової послуги на авіаційному ринку, необхідно перш за все визначитись з цільовим сегментом авіапасажирів.

Враховуючи те, компанія є дуже специфічною та не може виконувати чартерні рейси для більшості громадян, а також те, що всі ПС авіакомпанії мають підвищений рівень комфорту, простори салони та кращу комплектацію, можна позиціонувати польоти на таких літаках у сегменті преміальних авіаперевезень для пасажирів, які цінують комфорт, час, затишок, зручність та конфідіційність.

У попередньому підрозділі роботи було проаналізовано попит на перевезення бізнес-джетами та виявлено тенденцію до його стійкого зростання. В період пандемії корона вірусу попит саме на таке комфортне обслуговування під час здійснення авіаперевезень в Україні не тільки не зменшився а і виріс за минулий рік на 15%.

Отже, авіакомпанія може запропонувати більший спектр послуг у вигляді кращого обслуговування, досвіду працівників, харчування на борту, просторих салонів і кращої комплектації літака.

Для наземного обслуговування таких пасажирів пропонується використовувати послуги Залу офіційних делегацій (ЗОД), який також є державним підприємством і також підпорядкований Державному Управлінню справами. ЗОД пропонує авіапасажирам повний комплекс послуг наземного до та після польотного обслуговування. На сьогодні є єдиною компанією, яка має майже 20-річний досвід обслуговування Президента України і вищих посадових осіб. Компанія має відмінну репутацію, створює комфортні умови при проходженні перед польотних формальностей. Щомісяця послугами ЗОД користуються майже 5 тисяч авіапасажирів.

Зважаючи на вищевикладене, авіакомпанія дійсно може виконувати чартерні рейси для Урядів інших держав, індивідуальних авіапасажирів та персоналу великих компаній. Виконання таких чартерних рейсів принесе більший дохід для авіапідприємства. Отримані додаткові кошти від наданих послуг авіакомпанія зможе спрямувати на збільшення заробітної плати для працівників, оновлення авіапарку підприємства, ремонт ПС, приміщень та інше. Розраховані показники показали, що організація має достатньо коштів для забезпечення безперебійної діяльності підприємства за рахунок постійних фінансових ресурсів.

На даний момент підприємство не зробило жодного чартерного рейсу. В той же час, авіапідприємство має всі можливості та характеристики для того щоб стати успішним та більш прибутковим, ніж воно є зараз. Авіакомпанія ДАП «Україна», звичайно, має особливості ведення своєї діяльності через те, що вона фінансується за рахунок держави та має в першу чергу виконувати літерні рейси. Про виконання літерного рейсу персонал авіакомпанії попереджають мінімум за 3-2 дні. Саме тому, такі рейси можуть призвести до відміни чартерних, або запланованих комерційних рейсів. Задля запобігання

таких випадків, має бути створена система не для відміни рейсу, а для заміни літака іншим, або поверненням частини коштів замовнику авіаційної послуги.

Через те, що авіакомпанія повністю фінансується за рахунок бюджету відмова від декількох чартерних рейсів майже ніяк фінансово не буде впливати на основні показники діяльності авіапідприємства. Для того, щоб мінімізувати ризики для авіапасажирів, необхідно укладати договори на авіап перевезення, в яких будуть визначені всі форс-мажорні ситуації. Форс-мажорні ситуації звичайно можуть виникати у будь-яких авіакомпаніях, зокрема і в ДАП «Україна», адже основним замовником рейсів є Президент та Уряд України.

3.3. Розрахунок ефективності виконання чартерного рейсу для авіакомпанії ДАП «Україна».

На сьогодні, українські авіакомпанії пропонують своїм пасажиром лише два класи обслуговування – економічний та бізнес, на відміну від іноземних компаній, де пропонується інші варіації класів обслуговування, у тому числі перший клас, це стосується як обслуговування у повітрі, так і на землі.

Але, в Україні, існує постійний попит на ексклюзивне, преміальне обслуговування для авіапасажирів, про що свідчить постійне збільшення об'ємів авіап перевезень у сегменті бізнес-авіації. Підвищенню попиту на такі перевезення також сприяє і розповсюдження корона вірусу у світі. Отже, все більш споживачів авіаційних послуг, які можуть себе дозволити обирати кращі умови, користуються послугами авіакомпаній, що надають можливості здійснювати такі зручні та комфортні польоти, як у середині країни, так і за її межами.

Враховуючи дуже комфортну компоновку салонів літаків ДАП «Україна», можливість дуже зручного розташування авіапасажирів, що відіграє велику роль при польотах на дальні відстані, пропонується провести розрахунки вартості рейсу для авіалінії Київ-Монреаль.

Для цього пропонується обрати, наприклад, найкомфортніший літак авіакомпанії, виробництва компанії аеробус А-319.

В авіакомпанії ДАП «Україна» експлуатується модель А-319 СJ, зі збільшеною дальністю польота, що дозволяє виконувати трансконтинентальні авіаційні перевезення.

Для розрахунків рейсових витрат на цьому літаку необхідно спочатку визначити основні характеристики та показники.

Так, при виконанні польотів на внутрішніх лініях цей літак може перевозити 34 пасажира при виконанні літерного рейсу та 39 пасажирів при виконанні комерційних перевезень. Для перевезень за кордон, відповідно, 33 та 38 пасажира, а при виконанні трансконтинентальних перевезень літак може максимально перевозити 31 літерного пасажира та 36 комерційних пасажирів

Середні витрати авіаційного палива становить 2200 кг за годину.

Максимальна заправка авіа паливом становить 24400 кг.

Путьова швидкість по Україні - 750 км/год, за кордоном - 850 км/год.

Максимальна зльотна вага А-319 складає 75500 кг.

Необхідно одразу зауважити, що витрати по кожному розрахунку є залежними величинами.

Наприклад вартість авіаційного пального дуже різниться від аеропорту придбання та того оператора, який здійснює продаж авіа пального.

Аеропортові збори також можуть змінюватися в залежності від обсягів відправок, та відповідно величини попиту на аеропортові авіаційні послуги.

Вартість бортового харчування на таких рейсах може сягати взагалі будь яких величин, в залежності від обраних страв авіапасажирами.

Розрахунок витрат на рейсі Київ - Монреаль - Київ має бути виконано у наступній послідовності. Дальність польоту Київ-Монреаль складає 7090 км, фактичний час польоту 8,5 год при повному пасажирському завантаженні у 36 чоловік.

По-перше, необхідно визначити розмір витрат авіакомпанії на експлуатацію повітряного судна. Ці витрати розраховуються відповідно до наступної формули:

$$V_{\text{експл}} = T_{\text{г}} \cdot (C_{\text{л.г}} + V_{\text{стр}}), \quad (3.1)$$

де $T_{\text{г}}$ – середньостатистичний наліт годин по маршруту, годин;

$C_{\text{л.г}}$ – собівартість однієї льотної години без врахування прямих експлуатаційних витрат, \$;

$V_{\text{стр}}$ – вартість необхідних страховок, \$.

Фактичний час польоту для для А319 на рейсі Київ-Монреаль дорівнює 8,5 годин.

Розрахунок собівартості одного льотного часу для досліджуваної авіакомпанії складається із амортизаційних витрат, витрат по заробітній платі, витрат на соціальні відрахування, аеропортових витрат та ремонтного фонду А319, та складає за внутрішніми даними, 1800\$ за годину.

Також при здійсненні міжнародних рейсів повітряне судно повинно здійснити три основні типи страхування – страхування літака та його двигунів, страхування льотного складу та страхування збитків, які завдані третім особам на землі. Сума витрат на необхідне страхування є умовною. Середнє значення для А 319 120\$ на одну льотну годину.

$$V_{\text{експл}} (\text{А319}) = 8,5 \times (1800 + 120) = 16320 \$$$

Для рейсу Київ - Монреаль - Київ буде складати 32640 \$

Умовно постійні витрати авіакомпанії по технічному та комерційному обслуговуванню в аеропорту включають такі статті:

Витрати по забезпеченню заправки паливно-мастильними матеріалами (ПММ), що визначаються за формулою 3.2.:

$$V_{\text{пмм}} = C_{1\text{т.пал}} \times V_{\text{пал/час}} \times T_{\text{г}} \quad (3.2)$$

де $C_{1\text{т.пал}}$ – ціна однієї тони палива в аеропорту, \$;

Витрати пал/час – погодинні витрати палива, тон/год;

$T_{\text{г}}$ - середньостатистичний наліт годин по маршруту, годин.

Ціна однієї тони палива на сьогодні у Борисполі дорівнює 920\$, а в аеропорту Монреалю ціна на паливо дорівнює 1452\$. Погодинні витрати палива для літака А 319 складають 2,2 тони.

Витрати на паливо, при заправці в Борисполі:

$$V_{\text{пмм Бор}} (A319) = 920 \times 2,2 \times 8,5 = 17204\$$$

Витрати на паливо, при заправці в аеропорту Монреалю:

$$V_{\text{пмм Мон}} (A319) = 1452 \times 2,2 \times 8,5 = 27152\$$$

Сумарні рейсові витрати на паливо визначаються за наступною формулою:

$$V_{\text{сумарні}} = V_{\text{пмм Бор}} + V_{\text{пмм Мон}} \quad (3.3)$$

$$V_{\text{сумарні}}(A319) = V_{\text{пмм Бор}} + V_{\text{пмм Мон}} = 44356\$$$

Збір за проліт територій включає збори з авіакомпаній за користування маршрутною мережею. Ці збори встановлюються державами самостійно, та визначаються в залежності від типу повітряного судна на 100 км польоту. Диспетчера передпольотної підготовки при розрахунках цих витрат користуються службовими довідниками. Для авіалінії Київ – Монреаль – Київ це збір становитиме 16950 \$. При розрахунку витрат по ділянкам Київ – Монреаль та Монреаль- Київ вона ділиться надвоє та складає 8475 \$.

Розмір плати за послуги з аеронавігаційне обслуговування визначається залежно від максимально дозволеної злітної маси. Розмір плати за послуги з аеронавігаційне обслуговування на підході та в районі аеродрому визначається за формулою

$$R = T \times W \quad (3.4)$$

де: R – розмір плати за послуги з аеронавігаційного обслуговування на підході та в районі аеродрому;

T – одинична ставка плати за послуги з аеронавігаційного обслуговування, середня по двох аеропортів, на підході та в районі аеродрому.

$$R = (7,56 \times 75,5) \times 2 = 1141,56\$$$

Збір за зліт-посадку визначається за наступною по формулою:

$$Z_{\text{зліт/посадка}} = Z_{\text{б.зліт/посадка}} \times V_{\text{злітна макс}} \quad (3.5)$$

де $Z_{\text{зліт/пос.}}$ – розмір збору за зліт-посадку в аеропорту, \$;

$Z_{\text{б.зліт/пос.}}$ – базовий збір за зліт-посадку в аеропорту (за тону максимального льотної маси), \$;

$V_{\text{злітна макс}}$ – максимальна злітна вага літака, тон.

Базовий збір за зліт-посадку в аеропорту Бориспіль 11\$, в аеропорту Монреалія– 15\$.

Збори за зліт посадку аеропорту Бориспіль:

$$Z_{\text{зліт/посадка}}(A319) = 11 \times 75,5 = 830,5 \$$$

Збори за зліт посадку аеропорту Монреалія:

$$Z_{\text{зліт/посадка}}(A319) = 15 \times 75,5 = 1132,5 \$$$

Збір за наземне обслуговування ($S_{\text{нз(квр)}}$) для вантажно-пасажирських повітряних суден з максимальною злітною вагою до 116 тон на авіалінії Київ – Монреаль дорівнює близько 770 \$.

Інші витрати містять у собі витрати по забезпеченню планів польоту, по наданню бортового харчування екіпажу, витрати на оренду стопок реєстрації і на періодичну пресу на боту літака.

Агентське обслуговування для двох аеропортів, за внутрішньою довідковою інформацією складає 2800\$. Витрати по інформаційному забезпеченню планів польоту по обох аеропортах становлять 110\$. Оренда звичайних стопок реєстрації становить 55\$.

Витрати на періодичну пресу в аеропорту Бориспіль становить 10\$, а в аеропорту Монреаля – 100\$.

Витрати щодо харчування екіпажу на борту розраховують за формулою:

$$V_{\text{борт.харч ек}} = K_{\text{ек}} \times V_{1 \text{ порц}} \quad (3.6)$$

де $K_{\text{ек}}$ – кількість членів екіпажу, чол.;

$V_{1 \text{ порц}}$ – вартість однієї порції бортового харчування для членів екіпажу в аеропорту, \$;

Вартість однієї порції звичайного набору бортового харчування для членів екіпажу в аеропорту Бориспіль становить 15\$. Вартість однієї порції бортового харчування членів екіпажу в аеропорті Монреаля складає 32 \$.

Витрати щодо харчування екіпажу в аеропорту Бориспіль становлять:

$$V_{\text{борт.харч}} = 9 \times 15 = 135\$$$

Витрати щодо харчування екіпажу в аеропорту Монреаля становлять:

$$V_{\text{борт.харч}} = 9 \times 35 = 315\$$$

Змінні витрати авіакомпанії:

Збори за обслуговування пасажирів в терміналах аеропорту.

У роботі пропонується для авіапасажирів таких рейсів для наземного обслуговування, користуватися послугами Залу офіційних делегацій, де вартість такої послуги, включаючи індивідуального помічника, який проводить до літака на комфортному автомобілі преміум класу становить 3500 грн. за пасажиром. У тариф входить комфортне очікування рейсу у декількох затишних залах за келихом шампанського, можливість швидкого проходження всіх перед польотних формальностей, пакування багажу та замовлення сет-меню та інші додаткові послуги. Як що пасажир бажають скористатися схожими послугами в терміналі Д аеропорту Бориспіль, то тариф на наземне обслуговування у VIP-залі буде складати 5400 грн. за одного пасажиром.

Збори за обслуговування пасажирів в терміналах аеропорту Бориспіль:

$$Z_{\text{обсл в терм.}} = K_{\text{пас вил.}} \times C_{\text{обсл}} \quad (3.7)$$

де $K_{\text{пас вил}}$ – кількість пасажирів, які вилітають за маршрутом Київ – Монреаль, чол.;

$C_{\text{обсл.фикс}}$ – ставка обслуговування одного авіапасажиром, наприклад, в ЗОД складає у перерахунку за курсом близько 125\$.

$$Z_{\text{обсл в терм.}}(\text{A 319}) = 36 \times 125 = 4500\$$$

Збори за обслуговування пасажирів в терміналах зі звичайними умовами в аеропорту Монреалья:

$$Z_{\text{обсл в терм.}} = (K_{\text{пас прил.}} + K_{\text{пас вил.}}) \times C_{\text{обсл.фикс}} \quad (3.8)$$

де $K_{\text{пас прил}}$ – кількість пасажирів, які прилітають за маршрутом Київ – Монреаль, чол.;

$K_{\text{пас вил}}$ – кількість пасажирів, які вилітають за маршрутом Монреаль - Київ, чол.;

$C_{\text{обсл.фикс}}$ – фіксована ставка обслуговування одного пасажирів в звичайній залі аеропорту складає 28,5\$.

$$Z_{\text{обсл в терм.}}(A 319) = (36+36) \times 28,5 = 2052\$ \quad (3.9)$$

Витрати на обробку вантажу та пошти становлять 200\$ незалежно від виду літака виду літака за весь маршрут.

Витрати на бортове харчування пасажирів розраховується за формулою, та можуть суттєво відрізнятися в залежності від обраного меню:

$$V_{\text{борт.харч}} = (K_{\text{пас}} \times V_{\text{пор.}}) \times K_{\text{ап.збору}} \quad (3.10)$$

де $K_{\text{пас}}$ – кількість пасажирів на рейсі, чол.;

$V_{\text{пор.}}$ – середня вартість однієї порції борт харчування 180\$

$K_{\text{ап.збору}}$ - коефіцієнт аеропортового збору за забезпечення борт харчуванням, він становить 1,09.

$$V_{\text{борт.харч}}(A 319) = (36 \times 180) \times 1,09 = 7063,2\$$$

Витрати на бортове харчування пасажирів в аеропорту Монреаля (при середній вартості 250\$ на одного пасажирів).становить:

$$V_{\text{борт.харч}}(A 319) = (36 \times 250) \times 1,09 = 9810\$$$

Збір щодо забезпечення авіаційної безпеки розраховується за такою формулою:

$$Z_{\text{безп}} = K_{\text{пас}} \times C_{\text{збору без}} \quad (3.11)$$

де $K_{\text{пас}}$ – кількість перевезених пасажирів на рейсі, чол.;

Сзбору без – ставка збору за забезпечення безпеки в середньому для двох аеропортів, на одного пасажира – 4\$.

$$Збез(А 319) = (36 \times 4) \times 2 = 288 \$ \text{ (при 100\% завантаженні)}$$

Загальні витрати авіакомпанії по рейсу Київ – Монреаль – Київ зведені у наступну таблицю (табл. 3.3).

У цілому, якщо розглянути структуру витрат на маршруті Київ – Монреаль – Київ, можна бачити, звичайно, як і на всіх авіаційних рейсах найбільшу долю займає авіаційне паливо – 42,8%.

Вагомі витрати також компанія несе за аеронавігаційне обслуговування та бортове харчування, але це обумовлено тривалістю рейсу у 8,5 годин та вподобаннями споживачів преміальних авіаційних послуг.

Отже, розраховані витрати рейсу у перерахунку на кожного пасажира при максимальному завантаженні складають 3326,4 \$ на одного авіапасажира.

Вважаючи на те, що вартість чартерного рейсу розраховується на весь політ без урахування кількості авіапасажирів, не можна скласти тариф на придбання квитка на одного пасажира такого чартерного рейсу.

При запланованому рівні рентабельності у 25%, можна прорахувати умовний тариф на перевезення одного пасажира визначеним чартерним рейсом для авіакомпанії ДАП «Україна», при повному пасажирському завантаженні. Він буде складати :

$$T_{\text{пас}} = (B_{\text{пас}} \times 1,25) = 3326,4 \times 1,25 = 4158 \$$$

В той же час авіакомпанія МАУ пропонує авіаквитки за тім же маршрутом за ціною від 800 \$ лише в одну сторону, але це буде політ економічним класом, без врахування вартості багажу та харчування. Для авіапасажирів, які перш за все цінують комфорт при тривалих подорожах, зручні та великі крісла, а також замовлений час вильоту, можливість

повноцінного відпочинку на борту літака, вартість квитка на таке чартерне перевезення буде у 2-3 рази вища, але повністю відповідатиме очікуваній преміальній якості обслуговування.

Таблиця 3.3

Загальні витрати по рейсу Київ – Монреаль – Київ

Тип повітряного судна	A 319
Статті витрат, у доларах США	
1.Витрати на експлуатацію ПС	32640
2.Витрати на паливо	44356
3.Збір за проліт територій	8475
4.Збори за зліт-посадку	1966
5.Наземне обслуговування	770
6.Витрати по забезпеченню планів польоту	220
7.Оренда стоек реєстрації, \$	110
8.Агентське обслуговування в аеропорту, \$	5 600
9.Витрати щодо харчування екіпажу на борту	450
10.Витрати на періодичну пресу	110
11.Навігація	1141,5
12.Збори за обслуговування пасажирів	6552
13.Витрати на обробку вантажу та пошти	200
14.Витрати на бортове харчування пасажирів	16873,2
15.Збір щодо забезпечення авіаційної безпеки	288
Всього витрат, \$	119751,7

Для визначення очікуваного фінансового результату впровадження економічної стратегії у вигляді диверсифікації діяльності та надання послуг для пасажирів у преміум сегменті авіаційних перевезень . необхідно провести відповідні розрахунки.

Авіакомпанія ДАП «Україна» прогнозує виконувати по одному чартерному рейсу за цим маршрутом на місяць. Отже, при запланованому рівні рентабельності у 25 %, доход від чартерного рейсу авіакомпанії за рік буде складати:

$$D_{ак}=(D_{ак} \times 12) \times 1,25=(119751,7 \times 12) \times 1,25=1796275,5 * 27=48499438,5 \text{ грн}$$

Очікуваний фінансовий результат від впровадження одного чартерного рейсу на місяць для авіакомпанії ДАП «Україна» буде складати:

$$P_{ак}=D_{ак}-B_{ак}=1796275,5-1437020,4=359225,1 * 27=9699077,1 \text{ грн}$$

Таким, чином, розрахований прибуток у 359225,1\$ на рік забезпечить для авіакомпанії ДАП «Україна» доцільність використання запропонованої економічної стратегії, та більш ефективне використання складових потенціалу компанії.

Висновки до розділу 3

Визначено, що найголовнішими цілями будь-якої авіакомпанії є задоволення пасажирського попиту на авіап перевезення, збільшення провізних потужностей, розширення парку літаків та мережі маршрутів, надання високоякісного сервісу, забезпечення безпеки польотів. В умовах жорсткої конкуренції на ринку авіаційних послуг питання підвищення ефективності роботи авіакомпаній дуже актуальне. Через це велике значення приділяється пошуку методів та шляхів поліпшення роботи авіакомпаній.

У роботі було відмічено, що комерційна експлуатація повітряного транспорту в зарубіжних країнах базується на науковій концепції маркетингу, яка, в свою чергу, базується на макроекономічних, політичних, соціальних та ринкових факторів. Ефективна комерційна політика проявляє себе у створенні

стратегії та тактики поведінки, що має ціль досягнення поставлених авіакомпанією цілей та завдань на ринку авіатранспортних послуг.

У третьому розділі роботи проведено аналіз виробничо-господарської діяльності Державного авіаційного підприємства «Україна».

Встановлено, природньо, що основними факторами впливу для авіакомпанії, що здійснює перевезення вищих посадових осіб України є політичні. Від цих факторів напряду залежить інтенсивність експлуатації повітряних суден компанії.

У цілому, на підставі аналізу даних використання ПС ДАП «Україна» за останні шість років, можна зробити висновок про те, що інтенсивність польотів в авіакомпанії дуже низька та нерівномірна в залежності від місяців року. Таке явище негативно впливає насамперед на технічні характеристики ПС, їх льотну придатність, а також кваліфікацію льотного персоналу. Саме тому, в авіакомпанії вимушені практикувати технічні польоти, тобто польоти, що виконуються без пасажирів і не мають комерційного завантаження, а значить і не приносять доходу. Звичайно, така ситуація призводить до неефективного використання виробничого та трудового потенціалу авіакомпанії, не приносить компанії

Запропоновано використати наведене у першому розділі визначення економічної стратегії, як такої, що передбачає раціональне використання потенціалу підприємства з метою задоволення потреб споживачів та відповідального впливу на зовнішнє середовище (суспільство, природа), та застосувати її при формування плану дій для організації ефективної діяльності ДАП «Україна» та створенні нових преміальних послуг для авіапасажирів у сегменті міжнародних та внутрішніх авіаперевезень. Основною метою при цьому необхідно визначити ефективне поєднання всіх складових надання авіаційних послуг, задоволення потреб авіапасажирів, прибуток та розвиток авіакомпанії.

Враховуючи те, компанія є дуже специфічною та не може виконувати чартерні рейси для більшості громадян, а також те, що всі ПС авіакомпанії

мають підвищений рівень комфорту, простори салони та кращу комплектацію, можна позиціонувати польоти на таких літаках у сегменті преміальних авіап перевезень для пасажирів, які цінують комфорт, час, затишок, зручність та конфідіціальність.

Встановлено, що в Україні, існує постійний попит на ексклюзивне, преміальне обслуговування для авіапасажирів, про що свідчить постійне збільшення об'ємів авіап перевезень у сегменті бізнес-авіації. Підвищенню попиту на такі перевезення також сприяє і розповсюдження корона вірусу у світі. Отже, все більш споживачів авіаційних послуг, які можуть себе дозволити обирати кращі умови, користуються послугами авіакомпаній, що надають можливості здійснювати такі зручні та комфортні польоти, як у середині країни, так і за її межами.

ВИСНОВКИ

У роботі, на підставі аналізу існуючих визначень стратегії та стратегічного управління, було виявлено, що у теперішній час розвитку економіки в країнах, які відчувають на себе турбулентність під впливом багатьох факторів дестабілізації, а також міжнародними економічними викликами, сучасні компанії мають формувати такі економічні стратегії, які в умовах швидких змін мають зберегти конкурентоздатність та ринкову активність і прибутковість у своїй діяльності.

Було визначено, що в основі ефективної діяльності компанії на сучасному ринку лежить правильно сформована ітеративна процедура визначення цілей на підставі місії, та вірна сформульовані політика, стратегія і тактика. Причому, стратегія для компанії відіграє найважливішу роль, оскільки є основним напрямом руху та планом розвитку компанії у довготривалій перспективі.

У роботі було відмічено, що з метою розробки стратегії кожна компанія має усвідомити елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Було визначено також, що мета стратегічного управління - це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів, як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Запропоновано уточнена дефініція економічної стратегії в умовах сучасного ринкового середовища та формуванні економічної стратегії розвитку авіапідприємства на основі маркетингового підходу до управління компанією та ефективного використання складових потенціалу авіаційного підприємства.

Проаналізовано на підставі аналізу сучасного стану розвитку ринку авіаперевезень та даних Державіаслужби, за одинадцять місяців 2021 року

обсяги перевезень українських авіакомпаній збільшилися порівняно з відповідним періодом минулого року на 94,6% та склали 8823 тис.чол., у тому числі міжнародні пасажирські перевезення збільшилися на 100,9% та склали 8164,5 тис.чол.

В той же час пасажиропотоки через аеропорти України зросли на 83% та становили 14906 тис.чол. Українські авіакомпанії виконали 69 тисяч комерційних рейсів, що більше, ніж у той же період минулого року на 68,8%, з них виконано міжнародних рейсів 56,2 тисяч, що дало зростання на 74%.

Було також визначено, що постійно збільшується частка собівартості авіаперевезень через підвищення вартості пального, а конкуренція на міжнародному ринку ставить авіакомпанії перед проблемою підвищення ефективності комерційної експлуатації рейсів.

Відмічено, що комерційна експлуатація авіалінії займає пріоритетне місце в діяльності авіаперевізників, обумовлюючи здатність їхнього виживання і розвитку перевезень у сформованих умовах.

Було зазначено, що найбільш поширені проблеми, з якими стикаються сучасні підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, це забезпечення своїх конкурентних позицій у певному сегменті товарного ринку та ринку послуг. Вся діяльність будь-якого підприємства на ринку, зокрема і авіаційного має бути побудована на принципах маркетингу, оскільки лише такий підхід зрозуміло використовувати в умовах ринкової економіки. Саме такий підхід буде орієнтований на ефективне використання ресурсів підприємства для створення відкликів на побажання споживачів на певному ринку.

Таким чином, на наш погляд, економічна стратегія розвитку підприємства - це план дій, спрямований на раціональне використання всіх складових потенціалу підприємства з метою задоволення потреб споживачів та відповідального впливу на зовнішнє середовище (суспільство, природа). При цьому, постійну увагу також необхідно приділяти розробкам складових економічної стратегії, відносно взаємодії з учасниками можливого впливу з

боку зовнішнього середовища, а також дотримуватись певних правил задля запобігання негативних проявів з боку внутрішнього середовища.

Визначено, що в умовах жорсткої конкуренції на ринку авіаційних послуг питання підвищення ефективності роботи авіакомпаній дуже актуальне. Через це велике значення приділяється пошуку методів та шляхів поліпшення роботи авіакомпаній.

У роботі було визначено, що комерційна експлуатація повітряного транспорту в зарубіжних країнах базується на науковій концепції маркетингу, яка, в свою чергу, базується на макроекономічних, політичних, соціальних та ринкових факторів. Ефективна комерційна політика проявляє себе у створенні стратегії та тактики поведінки, що має ціль досягнення поставлених авіакомпанією цілей та завдань на ринку авіатранспортних послуг.

Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності Державного авіаційного підприємства «Україна». Це державна українська авіакомпанія, заснована в 1997 році для обслуговування вищого керівництва держави. Підпорядкована Державному управлінню справами.

Встановлено, природньо, що основними факторами впливу для авіакомпанії, що здійснює перевезення вищих посадових осіб України є політичні. Від цих факторів напряду залежить інтенсивність експлуатації повітряних суден компанії.

У цілому, на підставі аналізу даних використання ПС ДАП «Україна» за останні шість років, можна зробити висновок про те, що інтенсивність польотів в авіакомпанії дуже низька та нерівномірна в залежності від місяців року. Таке явище негативно впливає насамперед на технічні характеристики ПС, їх льотну придатність, а також кваліфікацію льотного персоналу. Саме тому, в авіакомпанії вимушені практикувати технічні польоти, тобто польоти, що виконуються без пасажирів і не мають комерційного завантаження, а значить і не приносять доходу. Звичайно, така ситуація призводить до неефективного використання виробничого та трудового потенціалу авіакомпанії, не приносить компанії

Запропоновано використати наведене у першому розділі визначення економічної стратегії, як такої, що передбачає раціональне використання потенціалу підприємства з метою задоволення потреб споживачів та відповідального впливу на зовнішнє середовище (суспільство, природа), та застосувати її при формуванні плану дій для організації ефективної діяльності ДАП «Україна» та створенні нових преміальних послуг для авіапасажирів у сегменті міжнародних та внутрішніх авіаперевезень. Основною метою при цьому необхідно визначити ефективне поєднання всіх складових надання авіаційних послуг, задоволення потреб авіапасажирів, прибуток та розвиток авіакомпанії.

Враховуючи те, компанія є дуже специфічною та не може виконувати чартерні рейси для більшості громадян, а також те, що всі ПС авіакомпанії мають підвищений рівень комфорту, простори салони та кращу комплектацію, можна позиціонувати польоти на таких літаках у сегменті преміальних авіаперевезень для пасажирів, які цінують комфорт, час, затишок, зручність та конфідційальність.

Встановлено, що в Україні, існує постійний попит на ексклюзивне, преміальне обслуговування для авіапасажирів, про що свідчить постійне збільшення об'ємів авіаперевезень у сегменті бізнес-авіації. Підвищенню попиту на такі перевезення також сприяє і розповсюдження корона вірусу у світі. Отже, все більш споживачів авіаційних послуг, які можуть себе дозволити обирати кращі умови, користуються послугами авіакомпаній, що надають можливості здійснювати такі зручні та комфортні польоти, як у середині країни, так і за її межами.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Державної комплексної програми розвитку авіаційного транспорту України на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України / www.rada.gov.ua
2. Статистика Гражданской авиации мира/ Статистический ежегодник ИКАО DOC 9/80/22, Монреаль: 1998.-167с.
3. Доклад Всемирной авиатранспортной конференции по регулированию международного воздушного транспорта / ИКАО DOC 9644, Монреаль 1995. – 108с.
4. Ансофф И. Стратегичный менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009. –344 с.
5. Афанасьев В.Г. Світовий повітряний транспорт: економічний аспект. - М.: Міжнародні відносини, 2015.- 193 с
6. Бугайко Д. О. Підвищення ефективності комерційної експлуатації рейсів авіакомпанії “Авіалінії України”. Автореф. дис. канд. економ. наук 08.07.04/КМУГА – Киев. 2000. –168с.
7. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: [моногр.] – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 807 с.
8. Горемикін В.А. Економічна стратегія підприємства / В.А. Горемикін, О.А. Богомолов. – М.: Інформаційновидавничий дім «Філін». – Рілант. – 2001. – 245 с.
9. Гудз К. И. Повышение эффективности оперативного регулирования ресурсами авиаконпании. Автореф. дис. канд. экономич. наук: 08.07.04/КМУГА.- К., 1998. –16 с.
10. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градова. – СПб., 2005. – 312 с
11. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. - М. : Просвещение, 2000. - 711 с.

12. Загоруйко В. М. Проблемы обновления производственного потенциала ГА Украины. Дис. док.экон.наук: 08.07.04.- К.,1992,- 519 с.
13. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины. Монография. – К.: Издательство «Феникс», 2004 – 667с.: ил. Библиогр. с.659-666.
14. Костромина Е. В. Экономика авиакомпании. – М.: Концерн «Банковский деловой центр», 1997. -127с.
15. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент, - СПб: Издательство Питер, 2004.
16. Кулаев Ю. Ф. Повышение эффективности работы транспорта Украинской ССР. – К: Наукова думка, 1970. – 234с.
17. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива Пер. с французского. - СПб. : Наука, 1996. - XV + 589 с.
18. Марченко И. С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций. – Вестник МГТУ. 2010. – Т. 13, № 1. – С. 27-30.
19. Макаренко М.В. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – Вип. 1(47). Т. 2. – С. 335-339.
20. Методичні рекомендації з формування собівартості перевезень (робіт, послуг) на транспорті, затвердженими наказом Міністерства транспорту України від 05.02.2001 за №65.
21. Місько Г.А. Формування складових економічної стратегії підприємства / Г.А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 2(49). Ч. 2. – С. 114-119.
22. Мир гражданской авиации/ Циркуляр ИКАО 265. Монреаль: - 128 с.
23. Неделько І.Г. Економічна стратегія переробних підприємств АПК на ринку сокової продукції: Дис. канд.економ наук. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Миколаївський державний гуманітарний університет ім. Петра Могили навчально-наукового комплексу «Києво-Могилянська Академія». – Миколаїв, 2002. – 180 с.

24. Оніщенко О.В. Договір перевезення повітряним транспортом: деякі цивільно-правові аспекти // Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право» Зб. наук. пр. К.: НАУ, 2009. – №4 — С.49-50.

25. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учеб. для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 330 с.

26. Овсак О. П. Сутність та складники комерційної діяльності хендлінгової компанії / О. П. Овсак, Н. Ю. Кривицька, К. Б. Могімі // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 36(1). - С. 145-150.

27. Полянская Н.Е. Организация коммерческой работы на воздушном транспорте: Монография. – К.:НАУ, 2004.- 320с.

28. Портер М.Е. Конкуренция, исправленное издание. Издательство: Москва, «Вильямс» 2005.

29. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2020 рік // Інформаційний портал «Державна авіаційна адміністрація»: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua/documents/diyalnist.html>

30. Переверзева С. О. Механізм регулювання комерційної діяльності авіакомпаній України. Автореф. дис. канд. економ. наук 08.07.04/НАУ – Киев. 2003.

31. Пілеціка С.Т. Категоріальний апарат маркетингового забезпечення розвитку транспортних підприємств/, Петровська С.В, Петровський О.О., // наук.журнал Наукоємні технології К.НАУ:– 2018. -Вип.18(40).- с557-567

32. Руководство по регулированию международного воздушного транспорта ИКАО DOC 9626. – Монреаль, ИКАО, 1996. – 241с.

33. Сагалакова Н.О. Економічна діагностика діяльності авіаційного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». – К.: КНТЕУ. – 2006. – 22 с.

34. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности: Учебник. – М.: Юристъ, 2016. – 650 с.

35. Скобкин С.С. Экономическая стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учеб.пособ. / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2009. – 347 с.
36. Субботин А. Н., Бойко В. И., Молочков Е. М. Планирование движения самолетов на воздушных линиях.- К.: Техника, 1989.- 197с.
37. Соловйова О.О, Петровський О.О. Стратегічні напрями розвитку підприємств авіаційної галузі: Тези доповіді II International scientific-practical conference «Economic and business administration development: scientific currencies and solutions». Kiev, 2021, National Aviation University. К: NAU, 2021
38. Стратегии бизнеса: Справочник / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998.
39. Соловйова О.О., Мосашвілі О. Перспективи застосування нових систем управління на підприємствах авіації АВІА-2015: Тези доповідей XII міжнар. наук.-практ. конф., 28-29 квітня 2015 р.: тези доп. К., – 2015. – С. 4.58 – 4.61.
40. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии ... М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
41. Чандлер А. Стратегия и структура: разделы с истории промышленного производства" / А. Чандлер. - М. : Прогресс, 2008. - 511 с
42. Щелкунов, В.И. Производственный потенциал Украины. Стратегия формирования и использования; Киевский международный ун-т гражданской авиации. — К, : КМУГА, 1999. — 245с.
43. Череп А. В., Ортинська О.Л. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств. Продуктивні сили і регіональна економіка. – 2008, Ч. 1. – С. 198-203.
44. Щелкунов В.И., Переверзева С.А. Механизм регулирования коммерческой деятельности авиакомпаний Украины. – Киев: Наук. Думка, 2006 – 304 с.
45. Яценко Л. А. Теоретические основы и методы технико

экономических изысканий по развитию воздушных перевозок и повышению их эффективности: Автореф. дис... д-ра. экономич. наук: 08.00.05/М. 1992. – 35с.

46. Державна авіаційна служба України, офіційний сайт, режим доступу :
<https://avia.gov.ua>

47. Міжнародна організація цивільної авіації, офіційний сайт, режим доступу: <https://www.icao.int/>

48. Державна авіаційна компанія «Україна», офіційний сайт, режим доступу: <https://saeukraine.org.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А
Дані оперативних планів польотів, що виконувала авіакомпанія
ДАП «Україна» за період 2021 року

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН ПОЛЕТОВ ЯНВАРЬ 2021

Время-КВ

ДАТА РЕЙСА	A-319 UR-ABA	Ан-148 UR-UKR	Ан-74 UR-AWB	Ми-8 UR-PAВ
ПТ 1				
СБ 2				
ВС 3				
ПН 4			UKN8151 Бор-Ив.-Франковск РЕЗЕРВ/10:00	URPAВ Бор-Ив.-Франковск 08:00
ВТ 5				URPAВ Львов-Ив.Франк 09:30
СР 6		URUKR ОБЛЕТ 11:00		
ЧТ 7				
ПН 8				URPAВ Ив.Франк-Гута 14:00
СБ 9			UKN8151/52 Бор-Ив.-Франковск-Бор 12:00 РЕЗЕРВ	URPAВ Гута-Пятихатки-Бор 12:00/15:00
ВС 10				
ПН 11				
ВТ 12	UKN8401/8402 РЕЗЕРВ	UKN8401/8402 Бор-Берлин-Бор 09:30/23:00		
СР 13				
ЧТ 14				
ПТ 15				

СБ 16				
ВС 17			URAWB	
			ТЕХРЕЙС	
			15:00	
ПН 18			URAWB	
			КОМ ОБЛЕТ	
			12:00	
ВТ 19				
СР 20			URAWB	
			ТРЕНИРОВКА	
			10:00	
			12:30	
ЧТ 21				
ПТ 22	UKN8153/8154	UKN8153/8154		
	БОР-ХАРКІВ-БОР	БОР-ХАРКІВ-БОР		
	09:30/14:00	09:30/14:00		
	РЕЗЕРВ			
СБ 23				
ВС 24				
ПН 25		URUKR		
		ТРЕНИРОВКА		
		16:00		
		18:30		
ВТ 26		URUKR		
		ТРЕНИРОВКА		
		10:30		
		13:00		
СР 27		URUKR		
		ТРЕНИРОВКА		
		10:00		
		11:40		
ЧТ 28	URABA			
	ТРЕНИРОВКА			
	16:00			
ПТ 29				
СБ 30	URABA	UKN8403		
	ТРЕНИРОВКА	Бор-Абу-Даби		
	16:00	23:00		
ВС 31		UKN8403		
		Абу-Даби-Бангалор		
		05:45		

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН ПОЛЕТОВ ФЕВРАЛЬ 2021 Время-КВ

ДАТА РЕЙСА	А-319 UR-ABA	Ан-148 UR-UKR	Ан-74 UR-AWB	Ми-8 UR-PAB
ПН 1			URAWB ТРЕНИРОВКА 16:00/18:00	
ВТ 2			URAWB ТРЕНИРОВКА 18:30 ОТМЕНА	URPAB ТРЕНИРОВКА 16:00
СР 3				
ЧТ 4	URABA ТРЕНИРОВКА 16:00			
ПТ 5		UKN8404/8404 Бангалор-Абу-Даби-Бор 12:30/18:20		
СБ 6				
ВС 7		URUKR ОБЛЕТ 12:00		
ПН 8			URAWB ТРЕНИРОВКА 16:00	
ВТ 9	UKN8201 РЕЗЕРВ	UKN8201 Бор-Брюссель 12:00		
СР 10				
ЧТ 11	UKN1155/1156 Бор-Днепр- Харьков-Бор 09:00/17:45/18:30		UKN1155/1156 РЕЗЕРВ	UKN1155/1156 РЕЗЕРВ
ПТ 12	UKN8202 РЕЗЕРВ	UKN8202 Брюссель-Люксемб.-Бор 09:30/18:00		
СБ 13	UKN1101 Бор-Абу-Даби 09:00	UKN1101 РЕЗЕРВ		
ВС 14				
ПН 15	UKN1102/1102 Абу-Даби-Дубай-Бор 10:30/16:40	UKN1102/1102 РЕЗЕРВ		
ВТ 16		URUKR ТРЕНИРОВКА 11:00	URAWB ТРЕНИРОВКА 11:00	URPAB ТРЕНИРОВКА 16:15
СР	URABA ТРЕНИРОВКА	URUKR ТРЕНИРОВКА	URAWB ТРЕНИРОВКА	

17	16:30	11:00	11:00	
ЧТ 18			URAWB	
			Бор-Антонов-2-Бор	
			09:00/16:00	
			URAWB	
ПТ 19			ТРЕНИРОВКА	
			17:30	
			URAWB	
			ТРЕНИРОВКА	
СБ 20			12:00	
ВС 21				
ПН 22			URAWB	
			ТРЕНИРОВКА	
			11:00	
ВТ 23	URABA		URAWB	
	ТРЕНИРОВКА		ТРЕНИРОВКА	
	16:30		11:00	
СР 24			URAWB	
			ТРЕНИРОВКА	
			11:00/14:00	
ЧТ 25			URAWB	
			ТРЕНИРОВКА	
			11:00/14:00	
ПТ 26			URAWB	
			ТРЕНИРОВКА	
			11:00	
СБ 27				
ВС 28				

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН ПОЛЕТОВ МАРТ 2021 Время-КВ

ДАТА РЕЙСА	А-319 UR-ABA	Ан-148 UR-UKR	Ан-74 UR-AWB	Ми-8 UR-PAB
ПН 1				
ВТ 2	UKN1159/1160		UKN1159/1160	
	Бор-Харьков-Бор		РЕЗЕРВ	
	08:30/16:45			
СР 3				
ЧТ 4	URABA			
	ТРЕНИРОВКА			
	17:00			
ПТ 5			URAWB	
			ТРЕНИРОВКА	
			17:15	
СБ 6				
ВС 7				
ПН 8				
ВТ 9				
СР 10				URABA
				ТРЕНИРОВКА
				16:30
ЧТ 11				
ПТ 12		URUKR		
		КОМ.ОБЛЕТ		
		11:00		
СБ 13				
ВС 14				
ПН 15				
ВТ 16				
СР 17	UKN8203	UKN8203		
	РЕЗЕРВ	Бор-Дюссельдорф		
		19:00		

ЧТ 18	UKN8203	UKN8203		
	РЕЗЕРВ	Дюссельдорф-Берлин		
		19:40		
ПТ 19	UKN8204	UKN8204		
	РЕЗЕРВ	Берлин-Бор		
		19:30		
СБ 20				
ВС 21				
ПН 22				URPAВ
				ТРЕНИРОВКА
				11:00
ВТ 23				
СР 24	UKN8205	UKN8205		
	Бор-Рим	РЕЗЕРВ		
	19:00			
ЧТ 25	UKN8206	UKN8206		
	Рим- Бор	РЕЗЕРВ		
	15:00			
ПТ 26				
СБ 27				
ВС 28				
ПН 29				
ВТ 30				
СР 31				

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН ПОЛЕТОВ МАРТ 2021 Время-КВ

ДАТА РЕЙСА	А-319 UR-ABA	Ан-148 UR-UKR	Ан-74 UR-AWB	Ми-8 UR-PAB
ПН 1				
ВТ 2	UKN1159/1160 Бор-Харьков-Бор 08:30/16:45		UKN1159/1160 РЕЗЕРВ	
СР 3				
ЧТ 4	URABA ТРЕНИРОВКА 17:00			
ПТ 5			URAWB ТРЕНИРОВКА 17:15	
СБ 6				
ВС 7				
ПН 8				
ВТ 9				
СР 10				URABA ТРЕНИРОВКА 16:30
ЧТ 11				
ПТ 12		URUKR КОМ.ОБЛЕТ 11:00		
СБ 13				
ВС 14				
ПН 15				
ВТ 16				
СР 17	UKN8203 РЕЗЕРВ	UKN8203 Бор-Дюссельдорф 19:00		
	UKN8203	UKN8203		

ЧТ 18	РЕЗЕРВ	Дюссельдорф-Берлин		
		19:40		
ПТ 19	UKN8204	UKN8204		
	РЕЗЕРВ	Берлин-Бор		
		19:30		
СБ 20				
ВС 21				
ПН 22				URPAВ
				ТРЕНИРОВКА
				11:00
ВТ 23				
СР 24	UKN8205	UKN8205		
	Бор-Рим	РЕЗЕРВ		
	19:00			
ЧТ 25	UKN8206	UKN8206		
	Рим- Бор	РЕЗЕРВ		
	15:00			
ПТ 26				
СБ 27				
ВС 28				
ПН 29				
ВТ 30				
СР 31				

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН ПОЛЕТОВ АПРЕЛЬ 2021 Время-КВ

ДАТА РЕЙСА	A-319 UR-ABA	Ан-148 UR-UKR	Ан-74 UR-AWB	Ми-8 UR-PAB
ЧТ 1				
ПТ 2				
СБ 3				
ВС 4	UKN1103 Бор-Доха 10:00	UKN1103 Резерв		
ПН 5	UKN1104 Доха-Бор 19:00	UKN1104 Резерв		
ВТ 6				
СР 7				URPAB ОБЛЕТ 15:00
ЧТ 8	UKN8161 РЕЗЕРВ	UKN8161 Бор-Чугуев 09:00		
ПТ 9	UKN8161/8162 РЕЗЕРВ	UKN8161/8162 Чугуев-Мелитополь-Бор 09:00/13:40		URPAB ОБЛЕТ 11:00
СБ 10	UKN1105 Бор-Стамбул 11:00	UKN1105 РЕЗЕРВ		
ВС 11	UKN1106 Стамбул-Бор 11:30	UKN1106 РЕЗЕРВ		
	UKN8407/8407	UKN8407/8407 Бор-Абу-Даби-Тель-Авив		
	РЕЗЕРВ	06:00/20:30		
ПН 12	UKN8408 РЕЗЕРВ	UKN8408 Тель-Авив-Бор 20:00		
ВТ 13				
СР 14				
ЧТ 15				
ПТ 16	UKN1107 Бор-Париж 09:00	UKN1107 РЕЗЕРВ		
СБ 17	UKN1108 Париж-Бор 12:30	UKN1108 РЕЗЕРВ		

BC 18				
ПН 19				
BT 20				
CP 21				
ЧТ 22		URUKR		
		ТРЕНИРОВКА		
		19:30/21:15		
ПТ 23		URUKR		
		ТРЕНИРОВКА		
		11:00/13:45		
СБ 24				
BC 25				
ПН 26				URPAВ
				Бор-Пятихатки-
				Чернобыль-Пятихатки-Бор
				09:20/11:30/14:00/15:00
				URPAВ
BT 27	UKN8165/8166	UKN8165/8166		URPAВ
	РЕЗЕРВ	Бор-Херсон-Бор		Херсон-Чаплынка-Херсон-
		10:00/17:20		Бор
				11:30/13:30/17:30
CP 28				
ЧТ 29	URABA			URPAВ
	РЕЗЕРВ			Бор-Пятихатки-Гута
	Бор-Ив.Франковск			07:40/10:00
ПТ 30	10:00			

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН ПОЛЕТОВ МАЙ 2021

Время-КВ

ДАТА РЕЙСА	A-319 UR-ABA	Ан-148 UR-UKR	Ан-74 UR-AWB	Ми-8 UR-PAB
СБ 1				
ВС 2				
ПН 3	UKN1167/67/68/68 Бор-Ив-Фр-Варшава- Ив-Фр-Бор 08:00/10:25/19:00/21:10	UKN1167/67/68/68 РЕЗЕРВ		URPAB Гута- Ив-Фр- Гута 09:30/20:00
	РЕЗЕРВ			URPAB Гута-Пятихатки-Бор 16:00/18:55
	URPAB			
ВТ 4				
СР 5				
ЧТ 6				
ПТ 7		URUKR Тех.полет 12:00		
СБ 8	UKN8169/8170 РЕЗЕРВ	UKN8169/8170 Бор-Чугуев-Бор 09:30/18:10		
ВС 9				
ПН 10				
ВТ 11				
СР 12				
ЧТ 13				
ПТ 14	URABA ТРЕНИРОВКА 11:00			
СБ 15				
ВС 16				
ПН				

17				
ВТ 18	РЕЗЕРВ	UKN8409/8410		URAB
	UKN8409/8410	Бор-Чугуев-Бор		ТРЕНИРОВКА
	Харьков	09:00/18:00		11:00
СР 19				URAB
				ТРЕНИРОВКА
				09:00/11:30
ЧТ 20	URABA			
	ТРЕНИРОВКА			
	11:00			
ПТ 21				
СБ 22				
ВС 23				
ПН 24				
ВТ 25				
СР 26		URUKR		
		ТРЕНИРОВКА		
		11:00/13:30		
ЧТ 27	UKN8251/8252	UKN8251/8252		URAB
	РЕЗЕРВ	Бор-Днепр-Бор		РЕЗЕРВ
		08:15/16:00		
ПТ 28				
СБ 29				
ВС 30				

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН ПОЛЕТОВ МАЙ 2021

Время-КВ

ДАТА РЕЙСА	A-319 UR-ABA	Ан-148 UR-UKR	Ан-74 UR-AWB	Ми-8 UR-PAB
ВТ 1				
СР 2	UKN8207 Бор-Тбилисси 18:00	UKN8207 Резерв		
				URPAB Резерв
ЧТ 3		UKN8171/8172 Бор-Стар-в-Бор 10:00/17:00		
ПТ 4	UKN8208 Тбилисси-Бор 12:10	UKN8208 Резерв		
СБ 5				
ВС 6				URPAB Тренировка 11:00
ПН 7				URPAB Тренировка 13:00
ВТ 8	UKN8173 Резерв	UKN8173 Бор-Днепр 09:30		
СР 9	UKN8174 Резерв	UKN8174 Днепр-Бор 19:30		
ЧТ 10				
ПТ 11				URPAB Тренировка 11:00
СБ 12				
ВС 13				
ПН 14				URPAB Тренировка 13:00
ВТ 15		URUKR Тренировка 11:00		URPAB Тренировка 15:00
СР 16				
ЧТ	URABA Тренировка			

17	11:00			
ПТ 18	URABA			
	Тренировка			
	12:00			
СБ 19				
ВС 20				
ПН 21				
ВТ 22				
СР 23				
ЧТ 24				
ПТ 25				URPAB
				Бор-Бирючья Коса-Мел-ль-Бирючья Коса
				10:00/15:10/16:40
СБ 26				
ВС 27				URPAB
				Бирючья Коса-Пятихатки-Бирючья Коса
				05:00/12:00
ВТ 29				
СР 30				

Додаток Б
Дані для розрахунку кількості та вартості авіаційного палива, що
витрачають ПС авіакомпанія ДАП «Україна»
Таблиця вартості рейсів для А-319

Время полета	Расстояние, км	Расход топлива, т	Заправка, т	Стоимость
0:30	285	1.5	5.5	
1:00	627	2.5	6.5	
1:30	1030	3.6	7.6	
2:00	1469	4.7	8.7	
2:30	1864	5.8	9.8	
3:00	2278	6.9	10.9	
3:30	2685	8.1	12.1	
4:00	3100	9.3	13.3	
4:30	3519	10.4	14.4	
5:00	3934	11.7	15.7	
5:30	4368	13.0	17.0	
6:00	4767	14.2	18.2	
6:30	5202	15.3	19.3	
7:00	5617	16.8	20.8	
7:30	6035	18.1	22.1*	
8:00	6450	19.5	23.5*	
8:30	6884	20.9	24.9*	
9:00	7299	22.2	26.2*	

Примечание: Расчеты выполнены для штилевых погодных условий и коммерческой загрузки 4500 кг

При заправке более 21000 кг коммерческая загрузка будет менее 4500 кг.

Таблица вартості рейсів для Ан-74

Время полета	Расстояние, км	Расход топлива, т	Заправка, т	Стоимость
0:30	275	1.2	4.2	
1:00	550	2.2	5.2	
1:30	820	2.7	5.7	
2:00	1100	3.5	6.5	
2:30	1375	4.3	7.3	
3:00	1650	4.8	7.8	
3:30	1925	5.6	8.6	
4:00	2200	6.1	9.1	
4:30	2475	6.9	9.9*	
5:00	2750	7.6	10.5*	
5:30	3025	8.3	10.5*	

Примечание: Расчеты выполнены для штилевых погодных условий и коммерческой загрузке 2000 кг

При заправке более 9500 кг коммерческая загрузка будет менее 2000 кг

Таблица вартості рейсів для Ан-148

Время полета	Расстояние, км	Расход топлива, т	Заправка, т	Стоимость
0:30	305	1.5	3.5	
1:00	682	2.5	4.5	
1:30	1083	3.3	5.3	
2:00	1478	4.3	6.3	
2:30	1803	3.6	5.6	
3:00	2278	6.1	8.1	
3:30	2423	7.0	9.0	
4:00	2953	7.9	9.9*	
4:30	3503	8.9	10.9*	
5:00	3853	9.8	11.8*	
5:30	4253	10.7	12.2*	
5:45	4500	11.0	12.2*	

**Примечание: Расчеты выполнены для штилевых погодных условий и коммерческой загрузке 6600кг
 При заправке более 9000 кг коммерческая загрузка будет менее 6600 кг.**

Таблица вартості рейсів для Ми-8 URPAА

Время полета	Расстояние, км	Расход топлива, т	Заправка, т	Стоимость
0:15	50	0.15	0.45	
0:30	100	0.30	0.60	
0:45	150	0.45	0.75	
1:00	200	0.60	0.90	
1:15	250	0.75	1.05	
1:30	300	0.90	1.20	
1:45	350	1.05	1.35	
2:00	400	1.20	1.50	
2:15	450	1.35	1.65	
2:30	500	1.50	1.80	
2:45	550	1.65	1.95	
3:00	600	1.80	2.10	

Примечание: расчеты выполнены для штилевых погодных условий для коммерческой загрузки 700 кг.

Таблица вартості рейсів для Ми-8 URPAВ

Время полета	Расстояние, км	Расход топлива, т	Заправка, т	Стоимость
0:15	50	0.15	0.45	
0:30	100	0.30	0.60	
0:45	150	0.45	0.75	
1:00	200	0.60	0.90	
1:15	250	0.75	1.05	
1:30	300	0.90	1.20	
1:45	350	1.05	1.35	
2:00	400	1.20	1.50	
2:15	450	1.35	1.65	
2:30	500	1.50	1.80	
2:45	550	1.65	1.95	
3:00	600	1.80	2.10	
3:15	650	1.95	2.25*	
3:30	700	2.10	2.40*	
4:00	800	2.40	2.70*	
4:30	900	2.70	3.00*	
5:00	1000	3.00	3.30*	
5:10	1033	3.10	3.40*	

**Примечание: Расчеты выполнены для штилевых погодных условий и коммерческой загрузки 1235 кг
 При заправке более 2200 кг коммерческая загрузка будет менее 1235 кг**

Додаток В

Приклад розрахунку кількості авіаційного палива для

An-148 UR-UKR					
				Quantity	
Epty Weight				24712	
Flight Crew (FC)	1FC=	85	2	170	
Cabin Crew (CC)	1CC=	75	2	150	
Technicians (T)	1T=	85	2	170	
Flight Manager (FM)	1FM=	85	1	85	
PAX (Max 51)	1PAX Summer	90	6	540	
	1PAX Winter	95	0	0	
Pantry (5 kg for 1 Pax, 1 CC, 1 FC, 1E and 1FM or actual weight)			5	65	
			0	0	
ACC	For flight over land 36 kg			36	
	For flight over water >30 min from coastline add 83 kg additionaly			0	
Tool Kits (Standart 164 kg)				164	
DOW				26092	

Додаток Г
Парк повітряних суден ДАП «Україна»

Тип	Рік введення	кількість		
Airbus A319CJ	2008	1	UR-ABA	
Ан-74ТК-300	2012	1	UR-AWB	
Ан-148-100	2017	1	UR-UKR	
Ми-8МТВ-1	2002	1	UR-PAB	