

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В АВІАЦІЇ

Практикум
для студентів спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Київ 2021

УДК 65.012.23: 629.73 (076.5)
ББК У375-2/я7

Укладачі: *О.О. Соловійова – канд.економ.наук, доц., В.Є. Командровська – канд. еконм. наук, доц., О.Є.Соколова – канд. еконм. наук, доц.*

Рецензент *І.І. Висоцька*

Затверджено на засіданні кафедри економіки та бізнес-технологій Національного авіаційного університету (протокол № 1/22 від 11.02.2022 р.).

Управління бізнесом в авіації: практикум / уклад.:
У 677 О.О. Соловійова, В.Є. Командровська О.Є.Соколова. – К. : НАУ, 2022. – 44 с.

Практикум містить вказівки до практичних занять за тематикою курсу, запитання для самоперевірки, практичні ситуаційні завдання, а також список джерел.

Для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Методичні рекомендації та завдання до практичних занять	5
Модуль 1. Планування та управління авіаційним бізнесом	5
Практичне заняття 1.1. Економічні основи авіабізнесу.	5
Практичне заняття 1.2. Теоретичні основи бізнес-менеджменту	7
Практичне заняття 1.3. Місце стратегічного планування в технології авіабізнесу	11
Практичне заняття 1.4. Маркетинговий підхід у авіабізнесі	14
Практичне заняття 1.5. Виробнича функція авіабізнесу	17
Практичне заняття 1.6. Сутність, функції стратегічного управління авіа підприємством	19
Практичне заняття 1.7. Види організаційних структур авіа підприємств	21
Практичне заняття 1.8. Механізм трансформації стратегічних цілей авіакомпаній	24
Практичне заняття 1.9. Синергетичний ефект участі авіакомпаній в альянсах	27
Практичне заняття 1.10. Стратегія кадрової політики в авіакомпанії	30
Практичне заняття 1.11. Фінансовий менеджмент в авіабізнесі	32
Практичне заняття 1.12. Прогнозування прибутків авіа підприємства	34
Практичне заняття 1.13. Роль бізнес-проектування для становлення авіакомпанії	36
Практичне заняття 1.14. Інформаційне забезпечення авіабізнесу	38
Практичне заняття 1.15. Економічна сутність інвестицій, класифікація інвестицій	41
Список джерел	44

ВСТУП

Протягом останніх двох десятиліть відбулися значні зміни в середовищі авіаційного бізнесу. Конкуренція в авіатранспортній галузі досягла глобальних масштабів, а темп інновацій не лише продукту (послуги авіаперевезення), а й бізнес-моделі авіакомпаній зростає. Своєрідним індикатором ефективності бізнес-моделі авіатранспортного підприємства стала глобальна економічна криза. Багато авіакомпаній були змушені припинити своє існування, інші – знайшли своє місце на ринку за рахунок удосконалення існуючої чи заміни існуючої на нову, більш ефективну, бізнес-модель.

Конкуренція традиційних бізнес-моделей авіакомпаній активно росла з появою нової на той час інноваційної бізнес-моделі, яка була реалізована американським низькобюджетним перевізником «Southwest airlines». Так, на практиці було доведено, що бізнес-модель не поступається іншим інноваційним технологіям в сфері авіаперевезень, коли мова йде про створення і збереження цінності. А постійне вдосконалення бізнес-моделі забезпечує стабільний прибуток і зростання ринкової вартості авіатранспортного підприємства навіть за відсутності передових інноваційних технологій.

Кожна авіакомпанія, що функціонує на ринку авіаперевезень, використовує одну із основних бізнес-моделей.

Ефективна діяльність авіакомпаній значною мірою залежить від того, наскільки якісно було обрано та сформовано свою бізнес-модель.

Можна визначити чотири основні типи бізнес-моделей пасажирських авіакомпаній:

- мережевий авіаперевізник;
- чартерний авіаперевізник;
- регіональний авіаперевізник;
- низькобюджетний авіаперевізник.

Основною метою дисципліни є підготовка фахівця для прийняття управлінських рішень у практичній діяльності авіаційних підприємств, забезпечення достатнього рівня його підготовки в сфері стратегічного планування та стратегічного управління авіабізнесом, трансформації стратегічних цілей бізнесу, оцінювання реальної вартості авіапідприємств, що відповідає вимогам кваліфікаційної характеристики спеціаліста цього напрямку.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Модуль 1. ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АВІАЦІЙНИМ БІЗНЕСОМ

Практичне заняття 1.1

ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ АВІАБІЗНЕСУ

План

1. Комбінації бізнесів.
2. Потенційні варіанти поглинань.
3. Бізнес-моделі авіакомпаній.
4. Еволюція бізнес-моделей авіакомпаній.

Література: [2]; [7]; [12]; [14]; [21].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з проведення комбінації бізнесів та оцінювання бізнес-моделей авіакомпаній. Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.1 здобувач повинен *знати* стратегічні комбінації бізнесів, категорії поглинання та визначення бізнес-моделей авіакомпаній, а також *уміти* визначати стратегічні комбінації спільного проекту для досягнення основної мети бізнесу.

Вивчаючи цю тему, потрібно засвоїти, що комбінації бізнесів можуть приймати будь-які з безлічі форм. При поглинанні (acquisition) акції або активи компанії здобуваються покупцем. Злиття (merger), що представляє собою головним чином юридичну тонкість, відбувається через об'єднання двох компаній, у якому перша абсорбується другій або з первісних двох формується нова юридична особа.

Менш радикальна форма об'єднання - це спільне підприємство (joint venture), звичайно означає формування й взаємне володіння двома компаніями третьою організацією, найчастіше для досягнення певної локальної мети.

Самою молодшою формою зобов'язання в стратегічній комбінації є альянс (alliance), що представляє собою формальний спільний

проект двох незалежних компаній, реалізований для досягнення конкретної мети; або ліцензування (licensing) технології, продукту або інтелектуальної власності іншої організації. Таким чином, з погляду контролю, інвестування й зобов'язань, поглинання забезпечує найсильнішу позицію, а потім уже йде злиття. Коли бажаний менший обсяг зобов'язань, можна використовувати спільні підприємства, альянси або навіть просто ліцензійні угоди.

Процес планування повинен ідентифікувати стратегію, що стоїть за комбінаціями, а також і очікувані від них вигоди. При їх розгляді різні потенційні варіанти поглинань звичайно можна віднести до однієї з наступних категорій: горизонтальні поглинання; вертикальне поглинання; суміжні поглинання.

У процесі еволюції стратегії глобального маркетингу авіакомпаній виділяються підготовчий і три основних етапи. На підготовчому етапі вступу авіакомпанії на новий ринок ключовим завданням є географічне розширення діяльності. На першому етапі (преінтернаціоналізація) авіакомпанії вступають у маркетингові альянси на внутрішньому ринку авіаперевезень, відбувається їх експансія на цьому ринку з використанням потенціалу ефекту масштабу. На другому етапі (вступ на міжнародний ринок авіаперевезень) відзначається консолідація й інтеграція діяльності у формі різних форм маркетингових союзів на локальних міжнародних ринках, що створює умови для переходу на третій етап (глобальної раціоналізації). Саме на цьому етапі створюється стратегічний або глобальний альянс авіакомпаній. При аналізі доцільності вступу й участі в альянсі авіакомпанія повинна зважити й оцінити як позитивні, так і негативні наслідки свого рішення. Може бути нанесений можливий збиток її іміджу, тому що посилення її конкурентної позиції внаслідок інтеграції з партнерами по альянсі може бути розцінена як підготовка до захоплення й узурпації часток ринку, що належать іншим авіакомпаніям.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність комбінації бізнесі..
2. Охарактеризуйте стратегічні комбінації бізнесів.
3. Наведіть характеристики категорій поглинань.
4. Наведіть головні переваги поглинання.
5. Охарактеризуйте етапи еволюції бізнес-моделей авіакомпаній.

6. Назвіть основні фактори, що визначають особливості співробітництва авіакомпаній у рамках альянсів.

Типові тестові завдання

1. Поглинання – це комбінація бізнесу, при якому:

- а) відбувається об'єднання двох компаній, при якому перша абсорбується другий або з первісних двох формується нова юридична особа;
- б) формування й взаємне володіння двома компаніями третьою організацією, найчастіше для досягнення певної локальної мети;
- в) акції або активи компанії здобуваються покупцем.

2. Злиття – це комбінація бізнесу, при якому:

- а) відбувається об'єднання двох компаній, при якому перша абсорбується другий або з первісних двох формується нова юридична особа;
- б) формування й взаємне володіння двома компаніями третьою організацією, найчастіше для досягнення певної локальної мети;
- в) акції або активи компанії здобуваються покупцем.

3. Яка форма зобов'язань між партнерами в комбінації бізнесів виникла пізніше, ніж всі інші:

- а) злиття;
- б) поглинання;
- в) альянс.

Практичне заняття 1.2

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ

План

- 1. Формулювання місії підприємства.
- 2. Стратегічне планування.
- 3. Інвестиційна стратегія.
- 4. Основні етапи процесу формування інвестиційної стратегії компанії

Література: [2]; [7]; [12]; [14]; [21].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з формулювання місії підприємства та розробки стратегічного планування діяльності авіакомпаній. Після вивчення теоретичних питань

практичного заняття 1.2 здобувач повинен *знати* чинники, що визначають мету та місію авіапідприємства, розробку інвестиційної стратегії, а також *уміти* визначати стратегічні напрями планування та здійснювати оперативне управління реалізацією інвестиційних програм та проектів.

Вивчаючи цю тему, потрібно засвоїти, що основна загальна мета підприємства – чітко визначена причина його існування – позначається як його місія. Цілі визначаються для виконання цієї місії. Місія деталізує статус підприємства та забезпечує направлення та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії підприємства повинно включати наступне:

- задача підприємства з точки зору його основних послуг та виробів, його основних ринків та основних технологій;
- зовнішня середа по відношенню до фірми, яка визначає робочі принципи підприємства;
- культура організації. Якого типу робочий клімат існую всередині підприємства.

Загальновиробничі цілі формуються та устанавлюються на основі загальної місії підприємства та визначених цінностей та цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб внести справжній вклад в успіх підприємства, цілі повинні мати наступні характеристики:

- конкретні та вимірні цілі;
- орієнтація цілей в часу;
- цілі, що досягаються.

Стратегічне планування – це одна із функцій управління, яка представляє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації та контролю, орієнтовані на вироблення стратегічних планів. Динамічний процес стратегічного планування являється тою парасолькою, під якою укриваються всі управлінські функції. Задачею стратегічного планування є забезпечення підприємства нововведеннями та вимірами достатнього ступеня їх організації.

Інвестиційна діяльність компанії являється собою доволіно тривалий процес й тому повинна виконуватися з врахуванням конкретної перспективи. Формування направлень цієї діяльності з враху-

ванням перспективи являється собою процес розробки інвестиційної стратегії.

Інвестиційна стратегія – це формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Процес стратегічного управління інвестиційною діяльністю компанії отримує свою подальшу конкретизацію в процесі тактичного управління цією діяльністю шляхом формування інвестиційного портфелю компанію. На відміну від інвестиційної стратегії формування інвестиційного портфеля є середньостроковим управлінським процесом, що виконується в рамках стратегічних рішень та поточних фінансових можливостей компанії. В свою чергу, процес тактичного управління інвестиційною діяльністю отримує своє найбільш детальне завершення в оперативному управлінні реалізацією окремих інвестиційних програм та проєктів. Таким чином, розробка інвестиційної стратегії є тільки першим етапом процесу управління інвестиційною діяльністю компанію.

Процес формування інвестиційної стратегії компанії проходить ряд етапів:

- визначення загального періоду інвестиційної стратегії;
- формування стратегічних цілей інвестиційної стратегії;
- розробка найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності;
- розробка стратегічних напрямлень інвестиційної діяльності;
- розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів;
- конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її реалізації;
- Оцінка розробленої інвестиційної стратегії.

Оцінка розробленої інвестиційної стратегії виконується на основі наступних критеріїв:

- узгодження інвестиційної стратегії компанії з загальною стратегією економічного розвитку.;
- внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії.;
- узгодженість інвестиційної стратегії з зовнішнім середовищем.;
- реалізованість інвестиційної стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу;
- рівень ризику, що пов'язаний з реалізацією інвестиційної стратегії, повинен бути прийнятним.;
- результативність та оцінка інвестиційної стратегії..

Таким чином, розробка інвестиційної стратегії дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, що пов'язані з розвитком компаній. В умовах змін зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають цей розвиток.

Умови відкритого ринку і повітряного простору обумовлюють необхідність дерегулювання ринку повітряних перевезень. Структура цього ринку припускає можливість вирішення ряду питань виходячи з розподілу його на природно-монопольний сектор (підприємства наземної інфраструктури - аеропорти і підприємства аеронавігаційного обслуговування) і конкурентний сектор, що включає авіаперевізників, підприємства по продажі й експедируванню перевезень.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність формулювання місії підприємства.
2. Охарактеризуйте цілі загальної місії підприємства.
3. Наведіть функції стратегічного планування.
4. Розкрийте сутність інвестиційної стратегії.
5. Охарактеризуйте відмінність від інвестиційної стратегії формування інвестиційного портфеля.
6. Надайте характеристику етапів процесу формування інвестиційної стратегії компанії.
7. Сформулюйте основні критерії оцінки розробленої інвестиційної стратегії.
8. Конкретизуйте систему заходів щодо напрямків модернізації.

Типові тестові завдання

1. Стратегічне планування – це:
 - а) одна із функцій управління, яка представляє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення;
 - б) формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення;
 - в) оцінка розробленої інвестиційної стратегії.
2. Інвестиційна стратегія – це:
 - а) формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності;
 - б) одна із функцій управління, яка представляє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення;
 - в) перший етап процесу управління інвестиційною діяльністю компанію.

Практичне заняття 1.3

МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТЕХНОЛОГІЇ АВІАБІЗНЕСУ

План

1. Розробка стратегічного плану.
2. Повне злиття рівноправних авіакомпаній.
3. Створення перших маркетингових і стратегічних альянсів.
4. Умови створення альянсів.
5. Класифікація альянсів в авіабізнесі.

Література: [2]; [7]; [12]; [14]; [21].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань і набуття практичних навичок з виконання стратегічного планування в технології авіабізнесу. Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.3 здобувач повинен *знати* поняття «стратегічні авіаційні альянси», місце і роль стратегічного планування в авіаційному бізнесі, класифікацію альянсів, а також *уміти* визначати, який з типів альянсів необхідно створити авіапідприємству для його економічно ефективного функціонування на авіаційному ринку перевезень.

Вивчаючи цю тему, потрібно засвоїти, що стратегічне планування являє собою набір дій та рішень, що впроваджуються керівництвом і ведуть до розроблення специфічних стратегій, спрямованих на досягнення цілей організацією.

Міжнародний ринок авіаперевезень не є гомогенною одиницею та складається із кількох стратегічних груп. Кожна стратегічна група являє певну кількість компаній, що характеризуються подібними бізнес-моделями.

Необхідно ідентифікувати стратегічні групи ринку авіаперевезень за бізнес-моделлю авіакомпанії. Виокремлення стратегічних груп авіапідприємств дозволяє враховувати взаємозв'язок між стратегією та бізнес-моделлю компанії, а також ефект впливу між компаніями однієї стратегічної групи та між авіакомпаніями, що належать до різних стратегічних груп.

Це дослідження проводиться у декілька етапів:

- 1) виділення кластерів за бізнес-моделлю авіакомпаній, що функціонують на міжнародному ринку авіаперевезень;

2) визначення рівня конкуренції між авіакомпаніями однієї стратегічної групи, що використовують подібні бізнес-моделі та між компаніями, що належать до різних стратегічних груп;

3) визначення основних факторів впливу на бізнес-модель авіакомпаній;

4) оцінка застосування запропонованого підходу до аналізу бізнес-моделі авіакомпанії.

Важливо пам'ятати про такі умови створення альянсів [14]:

– наявність більш істотних причин для вступу в альянс, ніж усунення конкуренції;

– організаційна структура авіакомпаній і культура керування порівнянні й схожі;

– погодження партнерами своїх локальних і глобальних стратегій;

– урахування і збалансування внеску кожного партнера на ринку;

– можливість перетворення партнера в конкурента низька, оскільки їм відомі всі сильні й слабкі сторони один одного.

На відміну від комерційного партнерства стратегічні альянси носять більш постійний і довгостроковий характер, що не виключає їх подальшого зближення аж до злиття авіакомпаній.

Крім стратегічних альянсів, у яких передбачається взаємне володіння акціями партнерів, або інші форми інвестицій в іноземні авіакомпанії, поширення набули глобальні альянси. Глобальні альянси рідко передбачають, хоча й не виключають взаємного проникнення в капітали партнерів. На відміну від стратегічних глобальні альянси дозволяють авіакомпаніям, що зберігають повну юридичну й фінансову самостійність, об'єднатися для спільної діяльності на ринку авіаперевезень і посилення конкурентних переваг перед іншими авіакомпаніями й альянсами.

Від авіакомпанії, що прагне вступити в глобальний альянс, потрібна наявність власного терміналу в аеропорті базування, що означає наявність «хаба» (від англ. hub – вузол) – великого перевалочного пункту, у якому стикаються місцеві й магістральні рейси авіакомпанії.

Альянси діляться на шість типів: «тертя» між конкурентами; альянси слабких, замасковані продажі; альянси, що розкручуються; прелюдії до продажу і альянси взаємодоповняльних рівних сторін.

Важливо знати, за яким із цих напрямів розвивається авіаційний альянс, оскільки всі вони, крім одного, наражаються на ризик непередбаченого продажу, що може виявитися найбільшою помилкою і закінчитися вилученням активів [2].

Труднощі у всіх альянсах полягають в тому, щоб вирішити, чи варто намагатися зберегти співвідношення сильних сторін і внесків у спільну справу або допустити, щоб баланс сил неминуче змістився, і планувати, виходячи із цього.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність поняття «стратегічне планування».
2. Охарактеризуйте поняття «стратегічні авіаційні альянси».
3. Наведіть класифікацію альянсів в авіаційному бізнесі.
4. Визначте роль стратегічного планування в технології авіабізнесу.
5. Охарактеризуйте кожен з шести типів альянсів.
6. Назвіть основні умови створення авіаційних альянсів.
7. Що є метою створення глобальних та стратегічних альянсів?
8. У чому полягає відмінність між стратегічним та глобальним авіаційними альянсами?

Типові тестові завдання

1. Альянси, що являють собою короткострокову форму співробітництва авіакомпаній для рішення ними тактичних завдань на ринку у формі різних комерційних угод, це:
 - а) маркетингові альянси;
 - б) глобальні альянси;
 - в) стратегічні альянси.
2. Альянси, які дозволяють авіакомпаніям, що зберігають повну юридичну й фінансову самостійність, об'єднатися для спільної роботи на ринку авіаперевезень і посилення конкурентних переваг перед іншими авіакомпаніями й альянсами, це:
 - а) альянси слабких;
 - б) глобальні альянси;
 - в) стратегічні альянси.
3. Альянси, в яких передбачається взаємне володіння акціями партнерів, або інші форми інвестицій в інші авіакомпанії, це:
 - а) маркетингові альянси;
 - б) глобальні альянси;
 - в) стратегічні альянси.

Практичне заняття 1.4

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД У АВІАБІЗНЕСІ.

План

1. Маркетингова діяльність в авіакомпанії.
2. Маркетингові альянси: «інтерлайн», «код-шерінг», «спільна експлуатація авіаліній» та «угода про пул».
3. Типи конкуренції на авіаційному ринку.
4. Оцінювання концентрації авіаційного ринку перевезень.

Література: [1]; [6]; [10–11]; [14]; [19].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з визначення основних аспектів та економічно ефективного застосування маркетингового підходу в авіабізнесі.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.4 здобувач повинен *знати* сутність поняття «маркетингові альянси», основні принципи створення маркетингових альянсів та основні їх типи: «інтерлайн», «код-шерінг» та «спільна експлуатація авіаліній»; а також *уміти* визначити, який з типів маркетингових альянсів найвигідніший для певного авіаційного підприємства, оцінити ступінь концентрації та монополізації ринку авіаперевезень.

Для вивчення цієї теми необхідно усвідомити, що маркетингові альянси являють собою форму тимчасового об'єднання авіакомпаній для вирішення поточних проблем, що виникають на ринку авіаційних перевезень.

Маркетингові альянси реалізуються у вигляді угод [14]:

- інтерлайн;
- код-шерінг;
- спільна експлуатація авіаліній і угоди про пул.

Вивчаючи цю тему, потрібно засвоїти, що авіакомпанії, які бажають установити між собою комерційне партнерство, укладають угоди за інтерлайном (interline agreement), що також називають угодою про комерційне співробітництво або про взаємне визнання перевізних документів.

Слід розуміти, що особливістю «угоди за інтерлайном» є те, що партнери, які укладають такі угоди, як правило, не є прямими конкурентами, оскільки вони не експлуатують суміжних авіаліній. На-

впаки, авіарейси одного партнера мають зручно стикатися з авіарейсами іншого партнера, і партнери зацікавлені в наскрізному продажі перевезень на авіарейси, що стикаються, обох партнерів. Пасажирам зручно оформляти єдиний квиток на весь політ.

Зміст код-шерінгу полягає в тому, що авіакомпанії встановлюють між собою комерційне партнерство, коли їхній продукт вважається єдиним, що відповідно рекламується й продається на ринку повітряних перевезень та дає наступні переваги партнерам:

- підвищення рівня обслуговування одного партнера до стандартів іншого партнера, що користується більш високою репутацією на ринку;

- можливість виходу на ринок партнерів.

Спільна експлуатація авіаліній являє собою ще більш тісну форму комерційного співробітництва авіакомпаній. Тут використовується інша форма розрахунку доходів і враховуються видатки авіакомпанії, тобто фактично відбувається розподіл прибутку.

Слід розуміти, що пул (від англ. pool – загальний фонд, об'єднання) є угодою картельного типу між конкурентами, призначеною для пом'якшення конкурентної боротьби між ними.

Завданням пулів є забезпечення організованого розподілу сфер впливу на ринку авіатранспортної продукції на спільно експлуатованих авіалініях і визначення гарантованих доходів кожному з партнерів з урахуванням їх виробничо-фінансових можливостей, комерційних прав і участі на паях.

В основі пульних угод є наступні основні принципи:

- добровільність, що припускає можливість для кожного учасника пула денонсувати угоду, попередньо повідомивши про це іншого партнера;

- незалежність, оскільки авіакомпанії зберігають свою юридичну й економічну самостійність, та мають витрати по експлуатації авіалінії;

- рівні можливості, що дозволяють кожному партнерові виконувати однаковий обсяг перевезень із урахуванням типів повітряних суден, їх комерційного завантаження й частоти рейсів, і надають право одержувати доходи за виконану роботу на основі загальної для партнерів системи їх розподілу;

- комерційне співробітництво в області рекламної роботи, тарифної політики, залучення клієнтури, узгодження розкладу польо-

тів, обслуговування рейсів партнера.

Методику оцінювання ступеня концентрації ринку розробив американський економіст Уільям Бакстер, за якою галузь вважалась висококонцентрованою, якщо чотирьом найбільшим компаніям належало не менше 75% ринку [6; 11; 19]. Але ця антистресова політика виявилася надто жорсткою. Економіст та працівник міністерства юстиції Уільям Бакстер запропонував використовувати індекс Херфіндала–Хіршмана (НН). Для авіаційної галузі він являє собою суму часток ринку в квадраті кожної з авіакомпаній [6].

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність поняття «маркетингові альянси».
2. Охарактеризуйте вид маркетингового альянсу «інтерлайн».
3. Охарактеризуйте вид маркетингового альянсу «код-шерінг».
4. Наведіть методику оцінювання концентрації ринку авіаперевезень.
5. Як визначається індекс Херфіндала–Хіршмана?
6. У чому полягає маркетинговий підхід до авіабізнесу?
7. У чому полягає сутність угоди про пул?
8. У чому полягає сутність спільної експлуатації авіаліній?
9. Які існують типи конкуренції на авіаційному ринку?

Типові тестові завдання

1. Яка комерційна угода є найпростішим і поширеним у світі видом співробітництва між авіакомпаніями:
 - а) угода «код-шерінг»;
 - б) угода «інтерлайн»;
 - в) угода про «пул».
2. Який альянс реалізується у вигляді угоди про інтерлайн:
 - а) маркетинговий альянс;
 - б) глобальний альянс;
 - в) стратегічний альянс.
3. Індекс Херфіндала–Хіршмана визначається як:
 - а) сума часток ринку кожної з авіакомпаній;
 - б) квадрат суми часток ринку кожної з авіакомпаній;
 - в) сума часток ринку в квадраті кожної з авіакомпаній.

Практичне заняття 1.5

ВИРОБНИЧА ФУНКЦІЯ АВІАБІЗНЕСУ

План

1. Виробничі бізнес-процеси авіаційних підприємств.
2. Дослідження ринку й стимулювання попиту.
3. Комплекс робіт з організації перевезень по регіонах.
4. Забезпечення й контроль комерційного завантаження регулярних рейсів.

Література: [1]; [6]; [10–11]; [14]; [19].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з визначення основних аспектів виробничої діяльності в авіабізнесі.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.5 здобувач повинен *знати* сутність виробничих функцій бізнес-процесів авіапідприємств, а також *уміти* реалізовувати проведення аналізу бізнес-процесів авіаційних підприємств з метою прийняття управлінських рішень.

Для вивчення цієї теми необхідно розглянути послідовність робіт, що зазвичай проводиться при аналізі бізнес-процесів авіаційних підприємств: дослідження ринку й стимулювання попиту; планування перевезень; організація перевезень; договірна робота; бронювання й продаж перевезень; обслуговування пасажирів; обробка вантажів і пошти (обслуговування вантажної клієнтури); обслуговування ПС; виконання польотів (льотна робота).

Організація перевезень має на увазі комплекс робіт з організації перевезень по регіонах (включаючи регулярні й чартерні рейси): оперативний контроль за регулярними рейсами разом із представниками й агентами; організація відкриття нових регулярних маршрутів, розробка нормативів і введення нових рейсів; контроль використання комерційних прав; контроль комерційного завантаження регулярних рейсів, проведення розрахунків рентабельності рейсів; координування загальної політики чартерного ціноутворення й виконання дозвільних функцій щодо чартерних рейсів.

Для аналізу основних бізнес-процесів аеропортів необхідно виконати: дослідження ринку й стимулювання попиту на послуги;

планування розкладу; організація перевезень; договірна робота; обслуговування пасажирів у терміналах; обробка вантажів і пошти (обслуговування вантажної клієнтури); технічне обслуговування ПС; технологічне обслуговування ПС; передпольотне ТО ПС; післяпольотне ТО ПС; обробка багажу; заправка ПС паливно-мастильними матеріалами (ПММ); забезпечення авіаційної безпеки; забезпечення борт харчуванням; забезпечення спеціальним транспортом.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність виробничої функції бізнес-процесів авіаційних підприємств.
2. Надайте послідовність та характеристику робіт, необхідних для проведення аналізу бізнес-процесів авіаційних підприємств.
3. Надайте послідовність та характеристику робіт, необхідних для проведення аналізу бізнес-процесів авіакомпаній.
4. Надайте послідовність та характеристику робіт, необхідних для проведення аналізу бізнес-процесів аеропорту.
5. Охарактеризуйте схему координації вантажних перевезень авіакомпанії в аеропорту.
6. Варіанти координації учасників авіаційних перевезень

Типові тестові завдання

1. Прикладом якої конкуренції може служити ринок місцевих повітряних ліній у США, на якому діє кілька тисяч авіакомпаній:
 - а) чистої конкуренції;
 - б) монополістичної конкуренції;
 - в) олігополістичної конкуренції.
2. Для аналізу основних бізнес-процесів аеропортів необхідно виконати:
 - а) дослідження ринку й стимулювання попиту на послуги;
 - б) планування розкладу;
 - в) контроль комерційного завантаження регулярних рейсів.
3. Організація перевезень включає наступний комплекс робіт:
 - а) оперативний контроль за регулярними рейсами разом із представниками й агентами;
 - б) організація відкриття нових регулярних маршрутів;
 - в) контроль використання комерційних прав;
 - г) всі відповіді є вірними.

Практичне заняття 1.6

СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АВІАПІДПРИЄМСТВОМ

План

1. Стратегія виживання, здійснювана в умовах невизначеності й неясності перспектив розвитку при кризі.
 2. Основні фактори, що визначають особливості розвитку повітряного транспорту на сучасному етапі.
 4. Система стратегічних показників роботи авіакомпанії.
- Література:** [1]; [6]; [10–11]; [14]; [19].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з визначення основних аспектів діяльності авіапідприємств в умовах невизначеності й неясності перспектив розвитку в кризових умовах та прийняття управлінських рішень в авіабізнесі.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.5 здобувач повинен *знати* ключові проблеми перед світовим повітряним транспортом для успішного закріплення на ринку авіаперевезень, особливо міжнародному, а також *уміти* чітко представляти стратегічні цілі й перспективи розвитку в кризових умовах.

Для вивчення цієї теми необхідно розглянути динамічні процеси, що відбуваються у світі, перед світовим повітряним транспортом та визначити наступні ключові проблеми: глобалізація; фінансові кризи; захист навколишнього середовища; інформатика й зв'язок; переосмислення ролі держави в суспільстві; зростання ролі «людського фактору»; фактори, що впливають на обсяг авіаперевезень. Виділено основні фактори, що визначають особливості розвитку повітряного транспорту на сучасному етапі: макроекономічні, мікроекономічні, соціальні й політичні.

Також необхідно проаналізувати основні фактори, що визначають особливості комерційної експлуатації авіалінії й співробітництва авіакомпаній у рамках альянсів, а також формують систему стратегічних показників роботи авіакомпанії: попит на авіаперевезення; експлуатаційні видатки; ціни конкурентів; типи конкуренції

на ринку; вартість зміни ціни; період дії ціни; видатки на маркетинг товару; новизна товару.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність дослідження ринку й стимулювання попиту.
2. Надайте перелік ключових проблем перед світовим повітряним транспортом в умовах невизначеності й неясності перспектив розвитку в кризових умовах.
3. Надайте перелік та характеристику макроекономічних факторів, що впливають на обсяг авіаперевезень.
4. Надайте перелік та характеристику макроекономічних факторів, що впливають на обсяг авіаперевезень.
5. Надайте перелік та характеристику мікроекономічних факторів, що впливають на обсяг авіаперевезень.
6. Надайте перелік та характеристику соціальних і політичних факторів, що впливають на обсяг авіаперевезень.
7. Які фактори визначають особливості комерційної експлуатації авіалінії й співробітництва авіакомпаній у рамках альянсів?

Типові тестові завдання

1. Український ринок авіаперевезень вважається не конкурентним, якщо хоча б одна авіакомпанія володіє таким відсотком ринку:
 - а) 40%;
 - б) 45%;
 - в) 35%.
2. Якщо ринок складається з безлічі продавців і покупців якого-небудь схожого продукту, то це ринок:
 - а) чистої конкуренції;
 - б) монополістичної конкуренції;
 - в) олігополістичної конкуренції.
3. Якщо якась авіакомпанія знизить свої ціни на 10%, покупці швидко переорієнтуються на цього постачальника. Іншим перевізникам прийдеться реагувати або теж зниженням цін, або пропозицією більше якісного товару. Це відбувається, коли на ринку тип конкуренції:
 - а) чистої конкуренції;
 - б) монополістичної конкуренції;
 - в) олігополістичної конкуренції.

Практичне заняття 1.7

ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР АВІАПІДПРИЄМСТВ.

План

1. Кадровий потенціал авіакомпанії.
2. Авіаційні холдинги: фінансовий та менеджмент-холдинг.
3. Організаційна структура авіакомпанії та аеропорту.
4. Задачі і функції керівного, управлінського та експлуатаційного персоналу.

Література: [4–5]; [7]; [9]; [17], [20–22].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобування знань та набуття практичних навичок з визначення найефективнішого виду організаційної структури для певного авіапідприємства.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.7 здобувач повинен *знати* поняття «авіаційний холдинг», «організаційна структура», «акціонування», види організаційних структур авіаційних підприємств, основні організаційно-правові форми авіапідприємств, а також *уміти* ідентифікувати, класифікувати види та форми для певних авіакомпаній та аеропортів, розробити економічно ефективну організаційну структуру для конкретного авіаційного підприємства.

Для вивчення цієї теми необхідно усвідомити, що виходячи із завдань авіакомпанії, ефективності управління персоналом, усунення дублюючих функцій серед керівного складу, розробляється ефективна організаційна структура управління авіапідприємством.

Ефективну організаційну структуру слід розробляти таким чином, щоб у ній, по-перше, була концентрація на певних бізнес-процесах, тобто навколо кожного з бізнес-процесів були згруповані відділи (групи, служби), які виконують роботи, безпосередньо спрямовані на реалізацію конкретного бізнес-процесу; по-друге – щоб був призначений керуючий кожним процесом, або комплексом взаємозалежних процесів, з передачею йому прав з прийняття рішень і контролю. Необхідно визначити підрозділи, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів авіапідприємства.

Найбільш поширеною організаційно-правовою формою авіакомпанії є відкрите акціонерне товариство, яке випускає акції та облигації. Акції – це цінні папери, що засвідчують пайову участь у капіталі підприємства, яке функціонує за принципом акціонерного товариства. Акції надають право на отримання частини прибутку авіакомпанії у вигляді дивідендів [4–5; 9].

Під час створення холдингу відбувається концентрація та централізація капіталу під єдиним керівництвом. Це дає змогу об'єднати зусилля та інвестиції для вирішення спільних проблем, які не в змозі вирішити окремі малі авіапідприємства.

Менш радикальна форма об'єднання – спільне підприємство; це означає формування й взаємне володіння двома компаніями третьюю, найчастіше для досягнення певної локальної мети [17].

Наймолодшою організаційно-правовою формою є альянс, що являє собою формальний спільний проект двох незалежних компаній, реалізований для досягнення конкретної мети; або ліцензування (licensing) технології, продукту або інтелектуальної власності іншої організації [17].

Виходячи із завдань авіакомпанії, ефективності управління її бізнес-процесами, ліквідації дублюючих функцій серед управлінь та відділів, типова організаційна структура авіакомпанії складається з наступних основних підрозділів: планово-економічний відділ; фінансовий відділ; відділ кадрів; відділ маркетингу; відділ обслуговування пасажирів; відділ сервісних послуг; відділ з правових питань; відділ побутового обслуговування повітряних суден; служба бортпровідників; льотна служба; авіаційно-технічна база; відділ матеріально-технічного постачання; служба з організації та обслуговування повітряних ліній; відділ реклами; служба аварійно-рятувального забезпечення польотів; служба аеронавігаційної інформації; відділ забезпечення якості; відділ з бронювання та продажу авіаквитків; інші необхідні підрозділи.

Виходячи із завдань аеропорту, ефективності управління його бізнес-процесами, типова організаційна структура аеропорту складається з наступних основних підрозділів: економічний відділ; фінансовий відділ; відділ кадрів; відділ з правових питань; служба організації пасажирських перевезень; служба організації вантажних перевезень; служба організації матеріально-технічного забезпечення; служба паливно-мастильних матеріалів; авіаційно-технічна ба-

за; служба авіаційної безпеки; центральна диспетчерська; служба аеронавігаційної інформації; відділ забезпечення якості; служба протипожежної безпеки; служба митного контролю; інші необхідні підрозділи.

Контрольні запитання

1. Наведіть характеристику кадрового потенціалу авіакомпанії.
2. Розкрийте сутність поняття «фінансовий авіаційний холдинг».
3. Наведіть типову організаційну структуру авіакомпанії.
4. Наведіть типову організаційну структуру аеропорту.
5. Розкрийте сутність поняття «організаційна структура».
6. Наведіть структуру авіаційного холдингу.
7. Які існують організаційно-правові форми авіаційних підприємств?
8. З якою метою розробляється ефективна організаційна структура авіаційного підприємства?
9. Що таке акціонерне товариство?
10. Наведіть визначення поняття «акція»

Типові тестові завдання

1. Яка найбільш поширена організаційно-правова форма авіакомпанії:
а) спільне підприємство;
б) акціонерне товариство;
в) альянс.
2. Організаційно-правова структура, за якою головна компанія не володіє авіапідприємствами чи їх контрольними пакетами акцій, це:
а) глобальний авіаційний альянс;
б) фінансовий авіаційний холдинг;
в) авіаційний менеджмент-холдинг.
3. Організаційно-правова структура, за якої головна компанія володіє контрольним пакетом акцій дочірних компаній, що об'єднані в одну організаційну структуру, та забезпечує управління та контроль над цими компаніями, це:
а) стратегічний авіаційний альянс;
б) фінансовий авіаційний холдинг;
в) авіаційний менеджмент-холдинг.

Практичне заняття 1.8

МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ АВІАКОМПАНІЇ.

План

1. Формування стратегії авіакомпанії.
2. Перспективи розвитку пре-інтернаціоналізації діяльності компанії.
3. Динаміка розвитку глобальної стратегії.
4. Етапи розвитку стратегії авіакомпанії на міжнародному ринку перевезень.

Література: [2]; [7]; [10]; [12]; [14]; [18].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з формування стратегії авіакомпанії та визначення етапів розвитку стратегії авіакомпанії на міжнародному ринку перевезень.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.8 здобувач повинен *знати* напрями майбутнього розвитку, які ринки найбільш підходять для послуг, що надаються авіакомпанією, а також *уміти* розробити стратегію авіакомпанії для завоювання нових ринків авіаперевезень за основними етапами і трансформувати стратегічні цілі авіакомпанії.

Слід звернути увагу, що стратегічний план обґрунтовується детальними дослідженнями та фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в світі бізнесу підприємство повинно постійно займатися збором та аналізом великої кількості інформації про галузь, конкуренцію та інші фактори.

Розширення ринку авіаційних перевезень також є однією з цільових функцій, з урахування якої розробляється стратегія розвитку авіакомпанії [12]. Ефективна стратегія також повинна врахувати, як авіакомпанія буде конкурувати на ринку перевезень у майбутньому, а не тільки на даний момент часу.

Існують наступні стратегії розвитку авіакомпанії для завоювання нових ринків авіаперевезень: створення холдингу; створення альянсу; злиття; поглинання.

Важливо пам'ятати етапи розвитку стратегії авіакомпанії на міжнародному ринку перевезень [14]: преінтернаціоналізація; вступ

на міжнародний ринок; експансія на міжнародному ринку; глобальна раціоналізація.

На етапі преінтернаціоналізації авіакомпанії прагнуть до володіння такими основними компетенціями й такою конкурентною позицією на внутрішньому ринку, які дозволили б при виході на нові ринки домогтися збільшення економії, обумовленої ростом масштабів виробництва.

Для того, щоб вибрати найбільш привабливі для авіакомпанії міжнародні ринки й визначити новий стратегічний напрямок, менеджменту необхідна інформація про специфіку зовнішнього середовища, потребах ринку й рівні конкуренції.

Необхідно засвоїти, що на етапі первісного входження на ринок авіаперевезень ключові рішення пов'язані: з вибором країни, на ринок якої виходить авіакомпанія; з графіком виходу на ринок; з плануванням операцій на новому ринку.

Після того, як авіакомпанія завоює плацдарми на декількох іноземних ринках, вона починає пошук нових напрямків розвитку й розширення, переходячи, таким чином, до другого етапу інтернаціоналізації – до експансії на міжнародному ринку. Основна увага концентрується на операціях на кожному із закордонних ринків і на визначенні нових можливостей. Фокус зміщується на проникнення на місцеві ринки й на одержання знань, досвіду й контактів.

Увага менеджменту концентрується на виробництві продукту й модифікації стратегій у кожній окремій країні, ціль яких складається в розширенні бази локальних ринків і виході на нові сегменти.

На останньому етапі інтернаціоналізації авіакомпанія рухається в напрямку адаптації до глобальної орієнтації в процесі розробки й реалізації стратегії. Увага фокусується на підвищенні ефективності діяльності в усьому світі й на розробці механізму поліпшення транснаціональної координації діяльності й інтеграції стратегії у всіх країнах, на розробці стратегії й аллокації ресурсів на глобальній основі. Тобто ринки розглядаються як комплекс взаємозалежних структур, рівень інтеграції яких постійно зростає.

Потім створюється стратегічний або глобальний альянс авіакомпаній, що прагне до капіталізації потенційного синергізму як результату операцій у глобальному масштабі для максимального використання переваги мультинаціональності їх характеру.

Таким чином відбувається трансформація стратегічних цілей авіакомпанії при завоюванні нових ринків авіаперевезень.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні стратегічні цілі авіакомпаній.
2. Охарактеризуйте стратегію авіакомпанії для завоювання нових ринків авіаційних перевезень.
3. У чому полягає сутність етапу «преінтернаціоналізація»?
4. У чому полягає сутність стратегічного етапу «глобальна раціоналізація»?
5. У чому полягає сутність стратегічного етапу «експансія»?
6. У чому полягає сутність стратегічного етапу «вступ на ринок»?
7. Які стратегії виходу на нові ринки авіаперевезень більш ефективні за умов глобалізації світової економіки?
8. Яке головне питання постає перед авіакомпанією для завоювання нових ринків міжнародних авіаперевезень?
9. Які стратегії виходу на нові міжнародні ринки авіаперевезень більш ефективні для українських авіакомпаній?
10. Які є причини створення альянсів на авіаційному транспорті?
11. З якими аспектами пов'язані ключові рішення авіакомпанії на етапі первісного входження у новий ринок авіаційних перевезень?
12. Які питання необхідно урегулювати у рамках альянсу?

Типові тестові завдання

1. На якому етапі розвитку авіакомпанії закордонні операції розглядаються як підлеглі діяльності на внутрішньому ринку, а внутрішні стандарти поширюються на закордонні операції:
 - а) геоцентричному;
 - б) етноцентричному;
 - в) поліцентричному.
2. На якому етапі розвитку авіакомпанії характерне співробітництво штаб-квартири альянсу й окремих авіакомпаній у визначенні стандартів і процедур, які сприяють досягненню як міжнародних, так і локальних цілей:
 - а) геоцентричному;
 - б) етноцентричному;
 - в) поліцентричному.

Практичне заняття 1.9

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ УЧАСТІ АВІАКОМПАНІЇ В АЛЬЯНСАХ.

План

1. Синергетичний ефект, що лежить в основі розвитку глобального альянсу.
2. Методика визначення синергетичного ефекту участі авіакомпанії в альянсах.
3. Позаекономічний ефект.
4. Узагальнена характеристика економічного ефекту комерційного співробітництва авіакомпаній.

Література: [2]; [7]; [10]; [12]; [14]; [18].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з визначення синергетичного ефекту, що лежить в основі розвитку глобального альянсу.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.9 здобувач повинен *знати* умови глобалізації світової економіки для оцінки доцільності участі авіакомпанії в тому або іншому альянсі, а також *уміти* відповідати на ключові питання, що дозволить виявити основні фактори, які визначають участь авіакомпанії в альянсі.

Важливо пам'ятати, що синергія являє собою підвищення ефективності діяльності об'єднаної фірми понад ту, яку дві фірми вже можуть або повинні досягти як незалежні [23].

Полозов-Яблонський А.О. [14], пропонує наступне визначення синергії: синергізмом або синергетичним називається такий ефект, що виникає при посиленні спільного впливу факторів у порівнянні з ефектом, що одержується при впливі кожного з них окремо.

Відомі західні дослідники виникнення синергії в економічних системах Майк Гулд та Ендрю Кемпбелл у своїй статті щодо цього (Гулд М. В пошуках синергії / Майкл Гулд, Ендрю Кемпбелл // Корпоративна стратегія: пер. с англ. – М.: Альпіна Бизнес Букс, 2008. – С. 72–104) виявили, що синергія у бізнесі, відтворюється в одній з шести форм: спільне використання ноу-хау, скоординовані стратегії, спільне використання матеріальних ресурсів, вертикальна

інтеграція, об'єднана сила для перемовин (об'єднаний голос) та створення спільних підприємств.

Коли покупці можуть досягти результатів діяльності, які вже очікуються від мети, чиста поточна вартість (net present value) стратегії поглинання визначається як синергія без урахування премії за поглинання. Управлінською мовою синергія означає: конкурувати краще, ніж хто-небудь. Це означає збільшення конкурентної переваги зверх того, що необхідно фірмам, щоб вижити на своїх конкурентних ринках.

Слід звернути увагу, що термін синергія (synergy) асоціюється з фізикою, а не з економікою або фінансами [8; 15–16].

Він належить до типу взаємодій, які відбуваються, коли дві речовини або фактора дають разом більший ефект, ніж сума двох незалежних складових.

Згідно [8] синергізм - це ефект узгодженої поведінки системи, в якій існує ієрархічна структура управління та взаємозв'язків.

У злиттях компаній синергія означає здатність об'єднаної корпорації бути більш прибутковою, ніж окремі частини або компанії, які об'єднуються [6]. Очікувані синергетичні вигоди дозволяють компаніям здійснювати витрати на процес поглинання й при цьому виплачувати акціонерам компанії-мети премію за їх акції. Синергія може забезпечити об'єднаній компанії позитивну чисту вартість поглинання (net acquisition value, NAV).

Контрольні запитання

1. Визначте сутність поняття «синергія».
2. Як визначається синергетичний ефект об'єднання авіапідприємств?
3. Наведіть визначення поняття «синергетичний ефект».
4. Розкрийте сутність поняття «економічний синергетичний ефект».
5. Розкрийте сутність поняття «позаконотичний синергетичний ефект».
6. З яких джерел виникають синергетичні вигоди?
7. Наведіть визначення поняття «поглинання».
8. Подайте визначення поняття «операційна синергія».
9. Наведіть визначення поняття «фінансова синергія».
10. Яким чином можна збільшити вартість авіакомпанії-мети?
11. Як тлумачити четверте джерело виникнення синергії?
12. Яку позицію для авіаційного підприємства забезпечує поглинання?
13. Які основні переваги від злиттів та поглинань для авіакомпаній?

Практичні ситуаційні задачі

Задача 1. Визначити синергетичний ефект від поглинання авіакомпанією «А» регіональної авіакомпанії «В» в 2021 році, якщо річний прибуток авіакомпанії «В» становив 100 тис. грн, прибуток авіакомпанії «А» – 21,72 млн. грн, ставки капіталізації – 15%, 20% та 25%, ринкова вартість акцій авіакомпанії «В» – 0,03 млн. грн, витрати процесу поглинання – 0,02 млн. грн, премія за компанію «В» – 0,01 млн. грн. Побудуйте графіки залежності синергії поглинання від ставок капіталізації та зробіть висновки.

Таблиця 1

Вартості авіакомпанії «В» в 2021 році за методом капіталізації

Ставка дисконтування, d	Вартість, V , млн. грн.
15%	0,067
20%	0,050
25%	0,040

Таблиця 2.

Вартості авіакомпанії «А» в 2021 році за методом капіталізації

Ставка дисконтування, d	Вартість, V , млн. грн.
15%	144,80
20%	108,60
25%	86,88

Синергія може забезпечити об'єднаній компанії позитивну чисту вартість поглинання (net acquisition value, NAV):

$$NAV = V_{AB} - [V_A + V_B] - P - E, \quad (1)$$

де: V_{AB} - об'єднана вартість двох компаній; V_B - ринкова вартість акцій компанії В; P - премія, виплачена за компанію В; E - витрати процесу поглинання; V_A - оцінка компанією А своєї власної вартості.

Перетворимо дану рівність і одержимо:

$$NAV = [V_{AB} - (V_A + V_B)] - (P + E) \quad (2)$$

Значення у квадратних дужках в (2) являє собою синергетичний ефект. Щоб окупити злиття, цей ефект повинен бути більше суми $(P+E)$.

Практичне заняття 1.10

СТРАТЕГІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АВІАКОМПАНІЇ

План

1. Поняття експлуатаційного персоналу.
2. Вимоги до льотного складу екіпажа.
3. Вимоги авіакомпаній (авіапідприємств) щодо рівня кваліфікації, підготовки, тренувань та роботи власних бортпровідників.
4. Ієрархія стандартів, вимог та правил підготовки і роботи бортпровідників.

Література: [2]; [7]; [10]; [12]; [14]; [18].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з розроблення стратегії авіакомпанії щодо розробки стратегії кадрової політики.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.10 здобувач повинен *знати* вимоги до експлуатаційного кадрового персоналу, вимоги авіакомпаній щодо рівня кваліфікації, підготовки, тренувань та роботи власних бортпровідників, а також *уміти* створювати посадкові інструкції, використовувати стандарти та правила щодо формування кадрової політики авіапідприємства.

Для вивчення цієї теми необхідно усвідомити, що виходячи з того, що авіакомпаніям рекомендується експлуатувати свої повітряні судна (ПС) у відповідності до норм безпеки, які встановлені Об'єднаною Авіаційною Адміністрацією - JAA. Згідно вимогам Об'єднаної Авіаційної Адміністрації виконувати політ за діючими в авіакомпанії правилами з льотної експлуатації повітряних суден повинен цілком укомплектований льотний та обслуговуючий екіпаж (бортпровідники), який пройшов підготовку за повною програмою і має відповідні свідоцтва. Вимоги Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО) до роботи бортпровідників виходять з концепції ІКАО щодо застосування самого терміну «бортпровідник». В загальних випадках термін «бортпровідник» вживається у тому ж значенні, що і термін «член екіпажу», який використовується в галузі цивільної авіації щодо персоналу, який повинен бути на борту ПС відповідно з вимогами розділу 12 Додатку 6 до Конвенції про міжнародну цивільну авіацію. Бортпровідники є членами екі-

пажу ПС, першочергова задача яких забезпечувати безпеку польотів у взаємодії один з одним.

Вимоги авіакомпаній (авіапідприємств) щодо рівня кваліфікації, підготовки, тренувань та роботи власних бортпровідників викладені у Керівництвах з виконання польотів даних авіакомпаній, що затверджуються відповідним чином Державною авіаційною адміністрацією. Існує ряд міжнародних організацій, які розробляють стандарти для забезпечення якості авіаційного навчання: Міжнародна організація цивільної авіації, Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), EUROCONTROL, JAA. Міжнародні стандарти та практика, що рекомендується у галузі підготовки авіаційних спеціалістів, наведені у Додатку 1 до Конвенції про міжнародну цивільну авіацію.

Проаналізувавши основні вимоги щодо роботи бортпровідників можна виділити такі вимоги, що є спільними для всіх рівнів нормативного регулювання, а саме: вік кандидата – мінімум 18 років; добрий стан здоров'я у тому числі психологічна стійкість; середня освіта; високий загальний культурний рівень кандидата; знання англійської або іншої іноземної мови; кількість типів ПС, на які проводиться підготовка – 3 типи; необхідність тренажерної підготовки в умовах наближених до реальних; необхідний досвід – наліт 30 годин; періодична перепідготовка: раз на рік – теоретична, три рази на рік – тренажерна; врахування людського фактору; вміння здійснювати взаємодію з іншими членами екіпажу ПС; вміння забезпечувати безпеку пасажирів; вміння надавати першу медичну допомогу; вміння обслуговувати пасажирів.

Контрольні запитання

1. Визначте поняття експлуатаційного персоналу.
2. Які вимоги до льотного складу екіпажа.?
3. Наведіть визначення поняття термінів «бортпровідник» та «член екіпажу», які використовуються в галузі цивільної авіації щодо персоналу, який повинен бути на борту ПС.
4. Які міжнародні організації розробляють стандарти для забезпечення якості авіаційного навчання?
5. Наведіть основні вимоги щодо роботи бортпровідників.
- 6 Наведіть ієрархію стандартів, вимог та правил підготовки і роботи бортпровідників

Типові тестові завдання

1. До льотного складу екіпажа відносяться:
 - а) особи, що мають чинне посвідчення льотного складу, видане авіаційною адміністрацією;
 - б) особи, що мають підготовку і досвід, необхідні для керування літаком даного типу або його устаткуванням;
 - в) обслуговуючий персонал.
2. До основних вимог щодо роботи бортпровідників відносяться:
 - а) вік кандидата – мінімум 18 років;
 - б) добрий стан здоров'я, у тому числі, психологічна стійкість;
 - в) середня освіта; високий загальний культурний рівень;
 - г) всі відповіді є вірними.

Практичне заняття 1.11

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АВІАБІЗНЕСІ

План

1. Основні принципи оцінки прибутку на інвестований капітал.
2. Ключові параметри оцінки прибутку на інвестований капітал: прибуток, інвестиція, ризик.
3. Вплив на котирування акцій очікуваних змін в надходженні чистих грошових потоків і нормі прибутковості.

Література: [3]; [6]; [17].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з визначення вартості і прибутку на інвестований капітал у визначених ринкових умовах і грошових одиницях, які дають інвестору можливість передавати права й забезпечують ліквідність.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.11 здобувач повинен *знати* основні принципи оцінки прибутку на інвестований капітал та ключові параметри створення вартості в компаніях *уміти* визначити його вартість за цими основними моделями: створення вартостей публічного авіапідприємства.

Щоб отримати фінансову вигоду від інвестиції, власник повинен мати можливість одержувати свій прибуток або через володіння, або через фондовий ринок. Щоб вимірювати вартість і прибуток

на інвестований капітал для порівняння, ми визнаємо ринкові умови й грошові одиниці, які дають інвестору можливість передавати права й забезпечують ліквідність.

Основні принципи оцінки прибутку на інвестований капітал включають наступні ключові параметри:

- прибуток (return) являє собою очікуваний майбутній чистий грошовий потік від інвестиції (net cash flow from an investment);

- інвестиція (investment) розраховується як поточна вартість (present value) очікуваних майбутніх чистих грошових потоків (anticipated future net cash flow);

- ризик (risk) вимірює невизначеність одержання очікуваних у майбутньому чистих грошових потоків. Інвестори очікують майбутніх грошових надходжень (чистих грошових потоків).

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність поняття «вартість авіапідприємства».
2. Охарактеризуйте ринкову та інвестиційну вартості.
3. Наведіть основні моделі створення вартості авіапідприємств.
4. Наведіть основні принципи створення вартості авіапідприємства.
5. Які є особливості створення вартості авіаційного підприємства?
6. Як визначається інвестиційна вартість авіапідприємства?
7. Як визначається ринкова вартість авіапідприємства?
8. Наведіть визначення поняття «інвестований капітал».

Практичні ситуаційні задачі

1. Розрахуйте вартість авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» (МАУ), якщо відсоткові ставки становлять 15, 20 і 25%, методом дисконтування (на наступні п'ять років) та методом капіталізації (на початок 2022 р.) за вихідними даними (табл. 1). Порівняйте отримані результати, побудуйте графіки залежності вартості від відсоткових ставок та зробіть висновки.

Таблиця 1

Основний фінансовий показник діяльності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» за 2017-2021 рр.

Роки	2017	2018	2019	2020	2021
Операційний прибуток-збиток, млн дол. США	3,8	0,8	6,0	10,8	7,9

Практичне заняття 1.12

ПРОГНОЗУВАННЯ ПРИБУТКІВ АВІАПІДПРИЄМСТВА

План

1. Види та визначення тарифів.
2. Попередні умови ціноутворення.
3. Управління доходами.
4. Комбінування тарифів в межах одного маршруту.

Література: [3]; [6]; [17].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з економічного оцінювання вартості продукції авіакомпанії та визначення факторів впливу на ціноутворення.

Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.12 здобувач повинен *знати* сутність поняття «вартість авіакомпанії», основні підходи та принципи оцінювання авіаційного бізнесу, а також *уміти* оцінити вартість авіаційного бізнесу за основними підходами: дохідним, ринковим та на основі активів.

Важливим фактором впливу на управління доходами є формування тарифу на перевезення, зміна попиту на маршруті перевезення (сезонність, політичні аспекти і т.д.). Авіакомпанія в своїй тарифній політиці, повинна навчитися швидко адаптуватися до зовнішніх факторів, так само швидко реагувати на них.

Для оптимізації своїх продажів виконуються розповсюдження своїх опублікованих так і неопублікованих тарифів, через туристичні агентства, та системи бронювання CRS.

В авіакомпаніях, які входять до складу Lufthansa Group прийнято використовувати наступні поняття тарифів. Публічно доступні тарифи: тариф, який не підлягає обмеженню певною групою користувачів (корпоративні, або агенські),

Закриті тарифи: на відміну від "загальнодоступних тарифів" "закритої тарифи" відкриті для вибраних каналів збуту або клієнтів

Опубліковані тарифи: "опубліковані тарифи" розповсюджені в CRS (Центральної системи бронювання) і є доступними для всіх

Ринкові тарифи (не є відкритими для громадськості): вони можуть бути подані в CRS (наприклад, Nego-тарифи, тарифи приват-

ного користування) або розповсюджені на папері, так звані «паперові тарифи».

«Нет»-тарифи: тарифи без урахування аеропортових та інших зборів. Якщо до тарифу застосовується процентна знижка, підрахування кінцевої ціни відбувається наступним чином: $(netFares - \%discount) + YQ\ surcharge$ (паливний збір) + $other\ charges$ (інші аеропортові збори) + $standard\ commission$ (комісія обслуговуванн).

IATA тариф: тариф IATA опублікований тариф. Це узгоджений на багатосторонньому рівні тариф, який жодна авіакомпанія не має право перевищувати. Це дозволяє інтерлайн між авіакомпаніями IATA.

Тариф перевізника: опублікований тариф, що належать конкретному перевізнику - це односторонній тариф. Тариф для Інтерлайн може бути встановлено з обраним партнером, авіакомпанією за умови, що двостороння інтерлайн-угоду забезпечує взаємний інтерлайн бухгалтерського обліку.

Акційні тарифи: спеціальний тариф, який має певні обмеження (визначений період продажів і подорожі).

Узгоджені тарифи: Узгодженні тарифи використовують для досягнення оптимального доходу для альянсу. Це не мета, а засіб. Максимальний дохід може бути досягнуто шляхом: розширення мережі, зниження конкуренції, 2-рівнів цін (продукт диференціації щодо реакції на різних конкурентів).

Однакові тарифи: однакові тарифи однакові відносно рівня тарифів (RBD), погоджені в SPA. Ті ж класи бронювання, відповідно до таблиць перетворення.

Тарифне позиціонування на «ніш»-маркетах стосується типів пасажирів, які не складають основну групу пасажирів, тобто туристів та бізнес-пасажирів. До цієї особливої групи належать студенти, молодіжні, групи етнічних клієнтів, емігранти, моряки. Тарифи для подорожей студентів є неопублікованими. Молодіжні відрізняються тим що процента знижка застосовується для кожного класу бронювання на маршруті, яка складає 15% від опублікованих тарифів.

Контрольні запитання

1. Наведіть основні фактори впливу на управління доходами.
2. Наведіть види тарифів для оптимізації своїх продажів.
3. Розкрийте поняття публічно доступних тарифів.
4. Розкрийте поняття неопублікованих тарифів.

5. У чому полягає тарифне позиціонування на «ніш»-маркетах?
6. Наведіть характеристику спеціальних тарифів.
7. Наведіть характеристику узгоджених тарифів.

Типові тестові завдання

1. Важливим фактором впливу на управління доходами є:
 - а) зовнішні фактори;
 - б) формування тарифу на перевезення;
 - в) обслуговуючий персонал.
2. Спеціальний тариф, який має певні обмеження – це:
 - а) узгоджений тариф;
 - б) акційний тариф;
 - в) односторонній тариф;
 - г) тариф для Інтерлайн.
3. Тарифи без урахування аеропортових та інших зборів – це:
 - а) «нет»-тариф;
 - б) тарифне позиціонування на «ніш»-маркетах;
 - в) узгоджений тариф.

Практичне заняття 1.13

РОЛЬ БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ ДЛЯ СТАНОВЛЕННЯ АВІАКОМПАНІЇ

План

1. Модель розвитку бізнесу регіональної авіакомпанії.
2. Типові підрозділи будь-якої авіакомпанії, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів.
3. Схеми управління авіакомпанією.

Література: [6]; [8]; [13–17]; [23].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з визначення проблем регіональних авіакомпаній та розробки стратегії розвитку. Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.13 студент повинен *знати* модель розвитку бізнесу регіональної авіакомпанії, а також *уміти* розробити схему управління, що забезпечує реалізацію бізнес-процесів авіакомпанії.

Для проектування регіональної бізнес-моделі відповідно до теорії реінжинірингу необхідна концентрація на зазначених бізнес-процесах, тобто, навколо кожного з бізнес-процесів необхідно згрупувати відділи (групи, служби), що виконують роботи та безпосередньо залучені в реалізацію конкретного бізнес-процесу з призначенням керуючого кожним процесом, або комплексом взаємозалежних процесів. Таким чином розробляється модель розвитку бізнесу регіональної авіакомпанії та визначаються підрозділи, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів. Це стандартні підрозділи, типові для будь-якої авіакомпанії: відділ маркетингу; відділ розкладу; відділ менеджменту регіонів; відділ договорів; відділ організації бронювання й продажу. Ці підрозділи забезпечують такі види робіт: дослідження ринку й стимулювання попиту; планування перевезень; організація перевезень; договірна робота; бронювання й продаж.

Необхідно звернути увагу на те, що реінжиніринг починається з перепроєктування бізнес-процесів, але не закінчується на цьому, оскільки необхідні продумані системи управління й оцінок, а також механізми формування системи цінностей і переконань співробітників. Спроектована організаційна структура дозволяє розробити наступні схеми управління: дворівнева схема управління авіакомпанією та тривірнева схема управління авіакомпанією. Організаційні структури встановлюють границі взаємодії між підрозділами й визначають ієрархію прийняття рішень. Таким чином, процес розбивається на окремі частини, виконувані в різних підрозділах.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність проектування регіональної бізнес-моделі авіакомпанії.
2. У чому полягає необхідність згрупування відділів (групи, служби), що виконують роботи та безпосередньо залучені в реалізацію конкретного бізнес-процесу?
3. Надайте перелік та функціональні обов'язки типових відділів, що забезпечують діяльність регіональної авіакомпанії.
4. У чому полягає сутність дворівневої схеми управління регіональною авіакомпанією.
5. У чому полягає сутність тривірневої схеми управління регіональною авіакомпанією.

Типові тестові завдання

1. Для розроблення моделі розвитку бізнесу регіональної авіакомпанії необхідно створити підрозділи:
 - а) відділ маркетингу;
 - б) відділ розкладу;
 - в) відділ організації бронювання й продажу;
 - г) відділ договорів;
 - д) всі відповіді є вірними.
2. Спроектвана організаційна структура реінжинірингу дозволяє:
 - а) встановити необхідні тарифи;
 - б) здійснювати розвиток бізнесу регіональної авіакомпанії;
 - в) створити систему управління;
 - г) встановити границі взаємодії між підрозділами й визначають ієрархію прийняття рішень.

Практичне заняття 1.14

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АВІАБІЗНЕСУ

План

1. Побудова ІТ-рішення відповідно до прийнятих стандартів.
2. Елементи інформаційної архітектури ІТ-рішень.
3. Структура й склад автоматизованої системи управління бізнес-процесами.

Література: [6]; [8]; [13–17]; [23].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з визначення проблем інформаційного забезпечення авіабізнесу та побудови ІТ-рішення відповідно до прийнятих стандартів. Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.14 здобувач повинен *знати* ІТ-Стандарти, а також стандарти ISO і національний стандарт ДСТУ, а також *уміти* виконувати побудову ІТ-рішень відповідно до прийнятих стандартів.

Вивчаючи цю тему, слід зауважити, що побудова ІТ-рішення, як і будь-якої автоматизованої системи, варто виконувати відповідно до прийнятих стандартів. Авіаційними стандартами регламентуються аспекти виробничої діяльності авіакомпаній (виробництво польотів, технічне обслуговування й ремонт ПС і їх агрегатів).

IT-Стандарти, а також стандарти ISO і національний стандарт ДСТУ визначають методику створення автоматизованої системи управління, у тому числі в області цивільної авіації.

Подібні системи пропонуються багатьма виробниками програмного забезпечення. Практично всі великі авіаперевізники при управлінні виробничою діяльністю не використовують стандартні комерційні продукти, а створюють комплексні автоматизовані системи управління повітряним рухом.

Інформація архітектура автоматизованої системи управління бізнес-процесами IT-рішення, визначена у відповідності до методики CobiT (Control Objectives for Information and related Technology - цілі управління інформаційними та сумісними технологіями), є синтезом декількох архітектур:

- архітектура збереження даних;
- архітектура «вітрини» даних;
- архітектура інтегрованого інформаційного середовища, що засновано на наданні послуг (SOA – Service Oriented Architecture).

Інформаційна архітектура IT-рішення включає наступні елементи:

- модель даних, що включає опис структур даних, виробничих бізнес-процесів, умов та процесів, які необхідні для їх виконання та синхронізації всередині бізнес-процесів, засобів інтеграції;
- корпоративний словник даних і правила надання цих даних, тобто сховища даних, що використовуються інформаційними системами та є центральним елементом корпоративної моделі даних;
- схеми класифікації та групування даних, у відповідності до якої дані відносяться до відповідних класів і категорій з метою організації наскрізних інформаційних потоків. Дані схеми є необхідним доповненням до корпоративного словника;
- рівні безпеки, що визначені для кожного класу даних, та що супроводжуються низкою умов та правил, які періодично змінюються відповідно до політики безпеки авіакомпанії.

Всі ці вимоги дозволяють забезпечити синхронізацію у реальному режимі часу не тільки даних, що зберігаються в різних додатках і базах даних, але також процесів, що генерують додатки та грають роль основних точок у виробничих процесах.

На основі формалізації виробничих процесів щодо наземного обслуговування ПС запропонована комплексна автоматизована си-

стема управління виробничою діяльністю авіакомпанії, розроблені її базові елементи та складові.

Контрольні запитання

1. На яких умовах розробляються ІТ-рішення.
2. Якими стандартами регламентуються аспекти виробничої діяльності авіакомпаній?
3. Що визначає розробку методики створення автоматизованої системи управління в області цивільної авіації.
4. Які автоматизовані системи управління повітряним рухом створюють великі авіаперевізники?
5. Розкрийте сутність методики управління бізнес-процесами ІТ-рішення CobiT (Control Objectives for Information and related Technology - цілі управління інформаційними та сумісними технологіями).
6. Охарактеризуйте елементи інформаційної архітектури ІТ-рішення.

Типові тестові завдання

1. Побудова ІТ-рішення відбувається:
 - а) відповідно до прийнятих авіаційних стандартів;
 - б) відповідно до стандартних комерційних продуктів;
 - в) відповідно до інформаційної архітектури ІТ-рішення.
2. Модель даних, що включає опис структур даних, виробничих бізнес-процесів, умов та процесів, які необхідні для їх виконання та синхронізації всередині бізнес-процесів, засобів інтеграції – це:
 - а) елемент інформаційної архітектури ІТ-рішення;
 - б) інтегроване інформаційне середовище;
 - в) виробничий процес щодо наземного обслуговування ПС.
3. Методику створення автоматизованої системи управління визначають:
 - а) архітектура збереження даних;
 - б) корпоративний словник даних і правила надання цих даних, тобто сховища даних, що використовуються інформаційними системами та є центральним елементом корпоративної моделі даних;
 - в) стандарти ISO і національний стандарт ДСТУ;
 - г) схеми класифікації та групування даних, у відповідності до якої дані відносяться до відповідних класів і категорій з метою організації наскрізних інформаційних потоків.

Практичне заняття 1.15

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ, КЛАСИФІКАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙ

План

1. Інвестиційні витрати за проектом.
2. Поточні витрати за проектом та їх класифікація.
3. Основні принципи оцінки ефективності проектних рішень.
4. Інтегральні показники, що визнають доцільність інвестиційних вкладень.

Література: [6]; [8]; [13–17]; [23].

Методичні рекомендації

Метою заняття є здобуття знань та набуття практичних навичок з визначення економічної сутності інвестицій. Після вивчення теоретичних питань практичного заняття 1.15 здобувач повинен *знати* сутність інвестиційних витрат за проектом та методику його оцінювання, а також *уміти* використовувати показники, які дають змогу розрахувати значення критеріїв ефективності інвестиційних проектів.

Вивчаючи цю тему, слід зауважити, що для визначення економічної сутності інвестицій необхідно визначити поточні витрати за проектом та їх класифікацію. Всі витрати за проектом поділяються на інвестиційні та поточні. До інвестиційних належать витрати на інвестиції до основного капіталу (придбання землі будівництво приміщень та споруд, купівля або оренда технології та обладнання). Поточні витрати - це витрати на випуск продукції, що містять витрати на придбання сировини, основних та допоміжних матеріалів, оплату перепідготовки кадрів та праці, загальнозаводські та накладні витрати. Поточні витрати поділяємо на додаткові інвестиції, що пов'язані з підготовкою і перепідготовкою кадрів, придбанням нових засобів технічного обслуговування та ремонту ПС та експлуатаційні, що витрачаються на експлуатацію обладнання, паливо й енергію, на допоміжний персонал тощо.

Існує також поняття «загальні витрати». Вони включають операційні витрати мінус витрати на виплату процентів по кредитах, оскільки проценти за кредит за своїм змістом є специфічним видом витрат, пов'язаним з фінансовою діяльністю підприємства.

За видами виробничих факторів поточні витрати прийнято ділити на чотири групи: матеріальні витрати; витрати на персонал; калькуляційні витрати; оплата послуг сторонніх організацій.

До матеріальних належать витрати на: основні й допоміжні матеріали; паливо та енергію; куповані напівфабрикати й комплектуєчі вироби.

Витрати на персонал включають: погодинну й відрядну заробітну плату; надбавки й доплати (понаднормові, за шкідливість тощо); відрахування на соціальне страхування та до пенсійного фонду; оплату відпусток, матеріальної допомоги, днів оплачуваної відсутності на роботі тощо; інші витрати (вихідні допомоги, підйомні тощо).

До групи калькуляційних витрат входять: амортизаційні відрахування; витрати на виплату процентів по боргових зобов'язаннях; витрати на страхування; лізингові витрати.

Для оцінки ефективності інвестицій доцільніше використовувати показники, які дають змогу розрахувати значення критеріїв ефективності інвестиційних проектів, беручи до уваги комплексну оцінку вигід і витрат, зміну вартості грошей у часі та інші чинники.

Визначення цінності проекту порівняно з іншими проектами, а також аналіз фінансової привабливості проекту за умов обмеженості ресурсів вимагає додержання загальних правил їх оцінки та порівняння. Інвестиційні вкладення визнаються доцільними, якщо додатковий грошовий потік від реалізації проекту достатній для повернення початкової суми капітальних вкладень та забезпечення необхідної віддачі на вкладений капітал.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність інвестиційних витрат за проектом.
2. Які витрати належать до інвестиційних?
3. Надайте характеристику поточних витрат.
4. Охарактеризуйте поняття «загальні витрати».
5. Охарактеризуйте чотири групи поточних витрат за видами виробничих факторів.
6. Які критерії доцільніше використовувати для визначення ефективності інвестиційних проектів?
7. За яких умов інвестиційні вкладення визнаються доцільними?
8. У чому полягає визначення цінності проекту порівняно з іншими проектами?

Практичні ситуаційні задачі

Задача 1. Оцініть інвестиційну привабливість аеропорту «Харків» щодо діяльності нового терміналу за методикою визначення розрахункового рівня доходів (бухгалтерського повернення на вкладений капітал), якщо:

- первісна вартість інвестицій становить 50,88 млн євро;
- залишкова вартість проекту – 0 млн євро;
- термін реалізації проекту – 5 років (2017–2021 рр.).

Щорічні грошові надходження (рух коштів) від фінансової та операційної діяльності аеропорту «Харків» наведено в табл. 2. Зробіть висновки.

Таблиця 2

Рух коштів від операційної діяльності аеропорту «Харків»

Роки	2017	2018	2019	2020	2021
Млн євро	20,7	25,1	28,4	32,2	35,0

Типові тестові завдання

1. До матеріальних належать витрати на:

- а) паливо та енергія;
- б) амортизаційні відрахування;
- в) основні й допоміжні матеріали;
- г) витрати на виплату процентів по боргових зобов'язаннях; витрати на страхування.

2. Поточні витрати – це:

- а) витрати на випуск продукції;
- б) витрати на виплату процентів по кредитах;
- в) лізингові витрати.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. *Аксёнов И.М.* Маркетинг на объектах транспорта: монографія / И.М. Аксёнов. – Нежин: ООО «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2006. – 336 с.
2. *Блейки Д.* А не окажется ли ваш стратегический альянс продажей компании? / Д. Блейки, Д. Эрнст // Стратегические альянсы: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 33–60.
3. *Волков А.С.* Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности / А. Волков, М. Куликов, А. Марченко. – М.: Вершина, 2007. – 304 с.
4. *Иванов В.М.* Финансовый рынок: конспект лекций / В.М. Иванов. – 2-е изд. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
5. *Головач А.В.* Банківська статистика: опорний конспект лекцій / А.В. Головач, В.Б. Захожай, Н.А. Головач. – К.: МАУП, 1999. – 124 с.
6. *Гохан П.* Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / П. Гохан; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 741 с.
7. *Кантор В.Е.* Менеджмент: учеб. пособие / В.Е. Кантор, Г.А. Маховикова. – М.: Эксмо, 2009. – 208 с.
8. *Капица С.П.* Синергетика и прогнозы будущего / С.П. Капица, С.П. Курдюмов, Г.Г. Малинецкий. – 3-е изд. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 288 с. (Серия «Синергетика: от прошлого к будущему»).
9. *Костромина Е.В.* Управление экономикой авиакомпании / Е.В. Костромина. – М.: НОУ ВКШ «Авиабизнес», 2007. – 410 с.
10. *Костромина Е.В.* Авиатранспортный маркетинг / Е.В. Костромина. – М.: НОУ ВКШ «Авиабизнес», 2003. – 384 с.
11. *Мокринська З.В.* Сучасні тенденції розвитку міжнародного ринку авіаперевезень / З.В. Мокринська // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2009. – Вип. 24. – С.144–152.
12. *Окулов В.М.* Эффективность пассажирских авиаперевозок / [В.М. Окулов, М.И. Полубояринов, Е.П. Курочкин та ін.]. – М.: НОУ ВКШ «Авиабизнес», 2008. – 208 с.
13. *Полозов-Яблонский А.А.* Методика расчета синергетического эффекта участия авиакомпаний в альянсах / А.А. Полозов-

Яблонский // Научный вестник МГТУ ГА. Сер. «Общество, экономика, образование». – М: МГТУ ГА, 2003. – №58. – С. 118–123.

14. *Полозов-Яблонский А.А.* Определение синергетического эффекта участия авиакомпании в альянсах: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.А. Полозов-Яблонский. – М., 2003. – 173 с.

15. *Трубецков Д.И.* Введение в синергетику. Хаос и структуры / Д.И. Трубецков. – 2-е изд. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – 240 с. (Серия «Синергетика: от прошлого к будущему»).

16. *Хакен Г.* Информация и самоорганизация. Макроскопический подход к сложным системам / Г. Хакен: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: КомКнига, 2005. – 248 с. (Серия «Синергетика: от прошлого к будущему»).

17. *Эванс Ф.* Оценка компаний при слияниях и поглощениях: создание стоимости в частных компаниях / Франк Ч. Эванс., Дэвид М. Бишоп.: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 332 с.

18. *Сулима Л.О.* Процеси глобалізації на українському ринку авіаційних перевезень / Л.О. Сулима // Економічний простір: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. – Вип. 48/2. – С.5–14.

19. *Сулима Л.О.* Оцінка концентрації ринку авіаційних перевезень України за методикою визначення індексу Херфіндала-Хіршмана [Електронний ресурс] / Л.О.Сулима // Проблеми системного підходу в економіці: електр. наук. фах. вид. – 2010. – Вип. 2. Режим доступу до ресурсу:

http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2/Sulima_210.htm

20. *Юркин Ю.А.* Аэродромы и аэропорты: учебное пособие / Ю.А. Юркин. – М.: МГТУ ГА, 2000. – 104 с.

21. *Щёкин Г.В.* Управление бизнесом: экспресс-курс для деловых людей / Г.В. Щёкин. – 4-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 232 с.

22. *Rodchenko O.V.* Engineering Fundamentals of Airports Construction: Lecture Course / O.V. Rodchenko, V.Yu. Gyrych. – К.: NAU, 2012. – 108 p.

23. *Sirower Mark L.* The Synergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game / Mark L. Sirower. – New York: The Free Press, 2000. – p. 20, 29.

Навчальне видання

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В АВІАЦІЇ

Практикум
для студентів спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Укладачі:
СОЛОВЙОВА Олена Олександрівна
КОМАНДРОВСЬКА Вероніка Євгенівна
СОКОЛОВА Олена Євгенівна

В авторській редакції

Підписано до друкуЗам.
Формат 60x84/16. Обл. вид. арк. 1,74. Наклад прим.
Друк НАУ
пр-т Космонавта Комарова, 1.