

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Факультет авіаційного менеджменту
Кафедра аеронавігації, метеорології та організації повітряного руху

Мартиненко Надія Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ**

Спеціальність 272 «Авіаційний транспорт»

ОПП «Авіаційний транспорт»

Освітній ступінь – магістр

«Допустити до захисту»

Завідувач кафедри:

к.т.н., доцент _____ Н.І. Кушнірова

« _____ » _____ 20__ р.

Науковий керівник:

к.т.н., професор _____ Ю.В.Сікірда

Робота захищена:

« _____ » _____ 2024 р.

з оцінкою _____

Голова ЕК _____

Кропивницький 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Мартиненко Н.О. Вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 272 «Авіаційний транспорт». Льотна академія Національного авіаційного університету, Кропивницький, 2024.

В роботі розглянуто теоретичні та методологічні основи організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії. Представлено організаційно-економічну характеристику та проведено аналіз діяльності авіаційної компанії «SkyUp», визначено рівень ефективності організаційного забезпечення та управління її діяльністю. Розроблено програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління АК «SkyUp» та доведена ефективність її впровадження.

Ключові слова: авіаційна компанія, вантажні авіаційні перевезення, медичні препарати, реконфігурація.

ANNOTATION

Martynenko N. Improvement of organizational support and management of aviation company activities. Manuscript.

The research on obtaining a Master degree in the specialty 272 «Aviation Transport». Flight Academy of National Aviation University, Kropyvnytskyi, 2024.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of organizational support and management of the aviation company's activities. The organizational and economic characteristics are presented and the activity of the «SkyUp» aviation company is analyzed, the level of effectiveness of organizational support and management of its activities is determined.

A program for improving the organizational support and management of AC «SkyUp» was developed and the effectiveness of its implementation was proven.

Key words: aviation company, cargo air transportation, medical preparations, reconfiguration.

ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ	9
1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії.....	9
1.2 Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії.....	19
Висновки до Розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ Й ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЮ «АВІАКОМПАНІЇ «SKY UP».....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності АК «SkyUp».....	32
2.2 Аналіз ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp».....	43
Висновки до Розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ «АВІАКОМПАНІЇ «SKYUP».....	57
3.1 Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp».....	57
3.2 Оцінка програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp».....	67
Висновки до Розділу 3.....	79
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	92

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ACMG - Air Cargo Management group;

FCL – full container load – ціле контейнерне перевезення;

FIATA - International Federation of Forwarders Associations;

IAM - International Association of Movers;

LCL– less container load – збірне контейнерне перевезення;

PCM - phase change materials;

ДЕСТ - державний стандарт;

ЕКАК - Європейська конференція цивільної авіації;

ЕКАК - Європейська конференція цивільної авіації;

IATA - Міжнародна асоціація повітряного транспорту;

IATA - Міжнародна асоціація повітряного транспорту;

ІКАО - Міжнародну організацію цивільної авіації;

ЛП – Ланцюг постачань;

ННТ - наднизька температура;

ПС – Повітряне судно;

ТО - технічне обслуговування;

ТОВ - товариство з обмеженою відповідальністю;

ТТН - товарно-транспортна накладна;

ЦНС - центральна нервова система.

ВСТУП

Актуальність теми. Світовий ринок авіаційних перевезень є одним з основних елементів глобального господарства та відіграє важливу роль у процесі закріплення взаємозв'язків між країнами в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Авіаційні перевезення є найбільш глобалізованими, оскільки це підтверджується постійним зростанням їх динаміки. З розвитком та поширенням інтегративних процесів, інформаційних технологій, лібералізаційних тенденцій у світі відбуваються і відповідні зміни в умовах функціонування авіаційних перевізників. Вдале пристосування до змін є запорукою успіху діяльності авіакомпаній та закріплення національної позиції на світовій арені, особливо у посткризовий та постковідний періоди.

Ситуація ринку авіаперевезень України на сьогоднішній день характеризується впливом ряду негативних факторів: ведення операції об'єднаних сил на сході України; нестабільний курс валют; перепрофілюванням світового ринка; рецесією в світовій економіці, спалахами пандемії. Означені впливи стимулюють авіаційні компанії до пошуку нових шляхів підвищення їх конкурентоспроможності та розширення своєї діяльності на світовому ринку, аналізу напрямків їх розвитку, а також реалізації прихованого потенціалу засобами різностороннього дослідження сучасних тенденцій.

Отже, актуальними та важливими залишаються дослідження особливостей вдосконалення організаційного забезпечення та управління авіаційними компаніями України у відповідності до сучасних вимог попиту в умовах світового ринку авіаперевезень.

Міжнародними організаціями періодично відбуваються огляди стану, динаміки та регулювання діяльності авіаційних компаній з подальшою публікацією звітів про їх результати, серед яких ICAO, IATA, WTO, World Bank. В Україні дослідженням теорії та практики щодо вирішення проблемних питань організаційного забезпечення та управління авіаційними компаніями

займались такі вчені як: Г. Астапова, І.О. Геєць, В. Єлагін, В. Загорулько, В. Коба, В.В. Мізюк, А.М. Новікова С. Подреза, А.А. Прокоп'єва, К.В. Сидоренко, В.Чужиков, Г. Юн та інші. Проте слід зазначити, що у наукових працях та періодичних виданнях досі поглиблено не достатньо досліджено питання вдосконалення організаційного забезпечення та управління авіаційними компаніями в умовах кризових явищ та військової агресії.

Посилаючись на актуальність, була визначена та обрана тема кваліфікаційної роботи: «Вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії».

Мета й завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії;
- визначити методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії;
- надати організаційно-економічну характеристику авіакомпанії «Sky Up», а також, провести аналіз її фінансово-господарської діяльності;
- проаналізувати ефективність організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії «Sky Up»;
- розробити програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю «Sky Up»;
- оцінити програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю «Sky Up».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є авіаційна компанія «Sky UP», яка здійснює регулярні та чартерні рейси на території України, а також міжнародні. Крім того, авіакомпанія реалізує вантажні та поштові перевезення, відповідно до договірних зобов'язань. Організаційно-правова

форма діяльності – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса авіакомпанії: 02121, Україна, м. Київ, Харківське Шосе, 201/203-2А.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних аспектів та практичних методів організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії за рахунок реконфігурації повітряних суден та переходу до вантажних авіаційних перевезень на міжнародному ринку, а також методологія визначення її впливу на ефективність комерційно-господарської діяльності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань була використана система методів наукового дослідження, а саме: *аналізу і синтезу* – для обґрунтування теоретичних положень дослідження процесу організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії; *системного підходу* (для обґрунтування методів та інструментів, які застосовуються в процесі оцінки ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії); *комплексного аналізу* – з метою аналізу ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії; *причинно-наслідкових зв'язків* (при формуванні мети та етапів програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії); *безпосереднього оцінювання* (для виявлення впливу складових елементів ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії; *метод кореляційно-регресійного аналізу* при розрахунку прогнозного розміру прибутковості програми; *економічного моделювання* – для побудови діаграм з метою порівняння динаміки наявних та прогнозованих результатів.

Теоретичною й методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних учених з організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії, транспортної логістики, економіки цивільної авіації, авіаційного менеджменту, вантажних авіаційних перевезень, нормативні та законодавчі акти, фахові та наукові видання відповідного

дослідженню спрямування.

Інформаційну базу наукового дослідження сформували статистичні дані галузі цивільної авіації за період 2020-2022 рр., внутрішня фінансова та бухгалтерська звітність авіакомпанії «Sky Up» за 2020-2022 рр., а також первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників авіакомпанії.

Наукова новизна результатів кваліфікаційної роботи полягає в наступному:

конкретизовано:

складові елементи оцінки ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» із використанням методики безпосереднього оцінювання: економічна, ринкова, технологічно-інформаційна, маркетингова, соціальна;

розроблено:

програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up», яка складається із 3 послідовних етапів: 1 Етап – отримання дозволу на перевезення вантажів та ліцензію на перевезення небезпечних вантажів, оскільки дана група препаратів належить саме до таких. 2 Етап – отримання дозволу на реконфігурацію власних літаків у відповідності до рекомендацій та інструкцій виробника, а також компетентних органів, що обумовлено відсутністю в авіапарку компанії власних вантажних літаків. 3 Етап – на основі отримання дозвільної документації, компанією необхідно переобладнати салони семи пасажирських суден для перевезення вантажів даного виду.

обґрунтовано:

ефективність програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» з використанням стратегії диверсифікації та переходом на новий вид діяльності – вантажні перевезення медичних препаратів, ліків, обладнання та гуманітарних вантажів шляхом реконфігурації повітряних суден;

дістала подальшого розвитку:

система вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії з врахуванням потреб України в медичному обладнанні, лікарських й медичних препаратів, шляхом їх доставки авіаційним транспортом до кордонів країни.

Практична значущість отриманих результатів. Результати магістерського дослідження можуть бути використані підприємствами галузі цивільної авіації для вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії шляхом переходу до вантажних авіаційних перевезень.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення магістерського дослідження оприлюднено та обговорено на засіданні науково-методичного семінару кафедри конструкції повітряних суден, авіаційних двигунів та підтримання льотної придатності Льотної академії Національного авіаційного університету (протокол від 27 грудня 2023 року №2/1); результати рекомендовані до публікації у збірнику наукових праць і матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій та національної практики» (Кропивницький, 21 листопада 2023 р.), назва тез доповіді – «Global trends of digitalization of aviation company organization and management» (Додаток А).

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (69 найменувань) та 3 додатки. Загальний обсяг роботи – 107 стор. друкованого тексту, з якого 85 стор. основного тексту, 7 сторінок списку використаних джерел та 15 сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 17 таблиць, 26 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії

Авіація – це діяльність юридичних осіб будь-якої організаційно-правової форми, спрямована на створення умов та використання повітряного простору людиною за допомогою повітряних суден та інших літальних апаратів [13]. Авіаційну діяльність можна представити як діяльність юридичних та фізичних осіб у галузі авіації можна визначити як діяльність юридичних осіб будь-якої організаційно-правової форми та фізичних осіб, спрямовану на створення умов та використання повітряного простору за допомогою повітряних суден та інших літальних апаратів.

Авіакомпанія, авіаційна компанія – підприємство, яке надає послуги щодо повітряних перевезень пасажирів і вантажів [13]. Для виконання цієї функції авіакомпанія має парк літаків та інфраструктуру, що забезпечує їхній необхідний технічний стан. Ця інфраструктура сконцентрована в базовому аеропорту авіакомпанії.

Для забезпечення міжнародного співробітництва в галузі повітряних перевезень створено Міжнародну асоціацію повітряного транспорту IATA (англ. International Air Transport Association), яка на початок 2018 об'єднувала 269 авіакомпаній світу [54]. Асоціація є координатором і представником інтересів авіатранспортної галузі в таких областях: безпека польотів, тарифна політика, технічне обслуговування, авіаційна безпека, розроблення міжнародних стандартів тощо.

Найважливішим напрямком діяльності IATA є організація взаєморозрахунків між авіакомпанією й аеропортами, що ґрунтується на системі продажу перевезень на нейтральних бланках авіаквитків [54].

Переваги діяльності авіаційних компаній [13]:

- висока швидкість переміщення пасажирів та вантажів;
- скорочення шляху, що впливає на вагому економію часу при перевезенні пасажирів та вантажів;
- гнучкість організації авіасполучення;
- висока маневреність та пристосування авіаційного транспорту до різноманітних об'єктів перевезень та до можливих коливань.

Основні елементи діяльності авіаційної компанії, як правило відображено у статуті – встановленому засновником (власником майна) організації обсяг правил, що регулюють її правовий стан, відносини, пов'язані з внутрішнім управлінням, стосунки з іншими організаціями, клієнтами, пасажирями, аеропортами, хендлінговими компаніями. Статут визначає загальні організаційні, правові та економічні засади діяльності авіаційної компанії [12].

Авіаційна компанія має бути юридичною особою та у своїй діяльності керуватись Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету та Міністрів України, наказами Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, іншими нормативно-правовими актами, а також Статутом, який затверджується Уповноваженим органом управління.

Основною метою організації діяльності авіаційної компанії є, рис. 1.1 [27]:

- організація, забезпечення та виконання повітряних перевезень з дотриманням вимог та правил, що передбачені у відповідних актах законодавства;
- виконання комерційної діяльності для забезпечення потреб населення 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 авіаційної компанії;

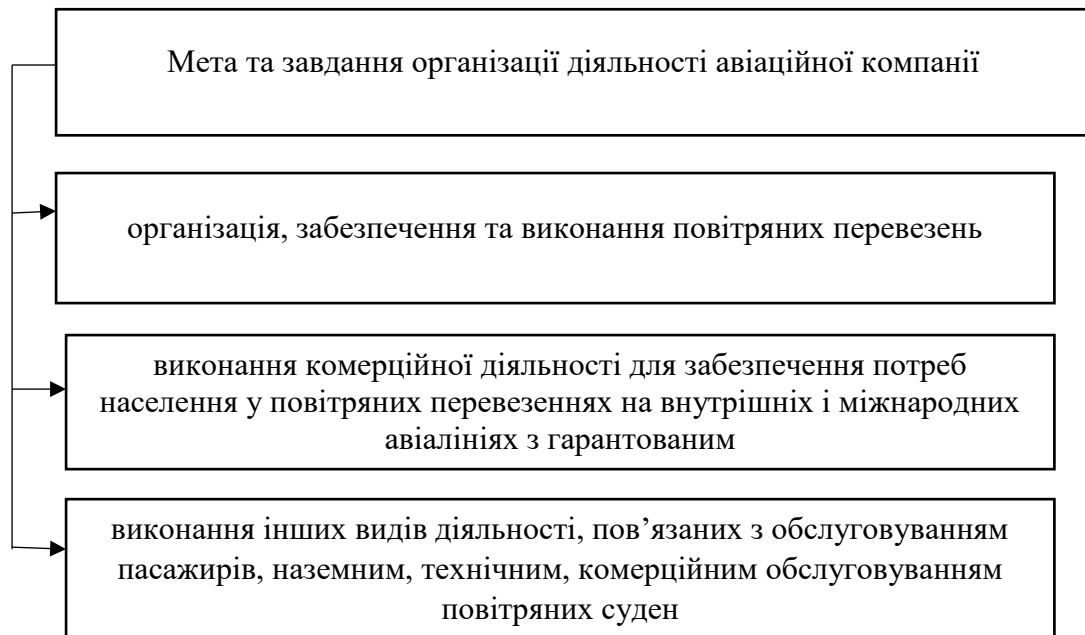


Рисунок 1.1 – Мета та завдання організації діяльності авіаційної компанії

Побудовано на основі [27]

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

Предметом діяльності авіаційної компанії як правило є [12]:

1) здійснення виконання та обслуговування авіаперевезень, а також комерційних авіарейсів на внутрішніх і міжнародних авіалініях;

2) організація роботи структурних підрозділів авіакомпанії з урахуванням вимог законодавства та нормативно-правових актів;

3) забезпечення стандартизованого рівня безпеки польотів, авіаційної та пожежної безпеки, охорони повітряних суден і пасажирів згідно з вимогами законодавства України та міжнародних нормативно-правових ;

4) здійснення перевезень пасажирів, пошти та вантажу повітряними суднами власного парку 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;

5) надання заявленого переліку послуг пасажиром і замовникам перед вильотом, під час польоту та після польоту;

6) забезпечення льотної придатності повітряних суден авіаційної компанії;

7) виконання комплексу робіт по впровадженню в експлуатацію нових типів повітряних суден, спеціальної техніки, обладнання, технологій тощо;

8) перевезення пасажирів і вантажів власним та орендованим автотранспортом територією України та за її межами;

9) продаж на борту повітряних суден сувенірів і товарів широкого вжитку;

10) медична практика;

11) продаж товарів широкого вжитку і товарів власного виробництва;

12) організація бортового харчування;

13) організація наземного харчування екіпажів;

14) надання консультаційних та викладацьких послуг підприємствам, установам, організаціям, навчальним закладам тощо силами фахівців авіаційної компанії;

15) здійснення, за необхідністю, інженерного супроводження експлуатації всіх типів повітряних суден приписного парку та інших повітряних суден сторонніх підприємств, установ та організацій.

Особливу роль повітряного транспорту визначають також частота та універсальність перевезень, які не залежать від пори року або кліматичних умов, високі провізні можливості повітряних суден.

Основна мета діяльності авіаційних компаній – організація та здійснення повітряних перевезень за видами, рис. 1.2.

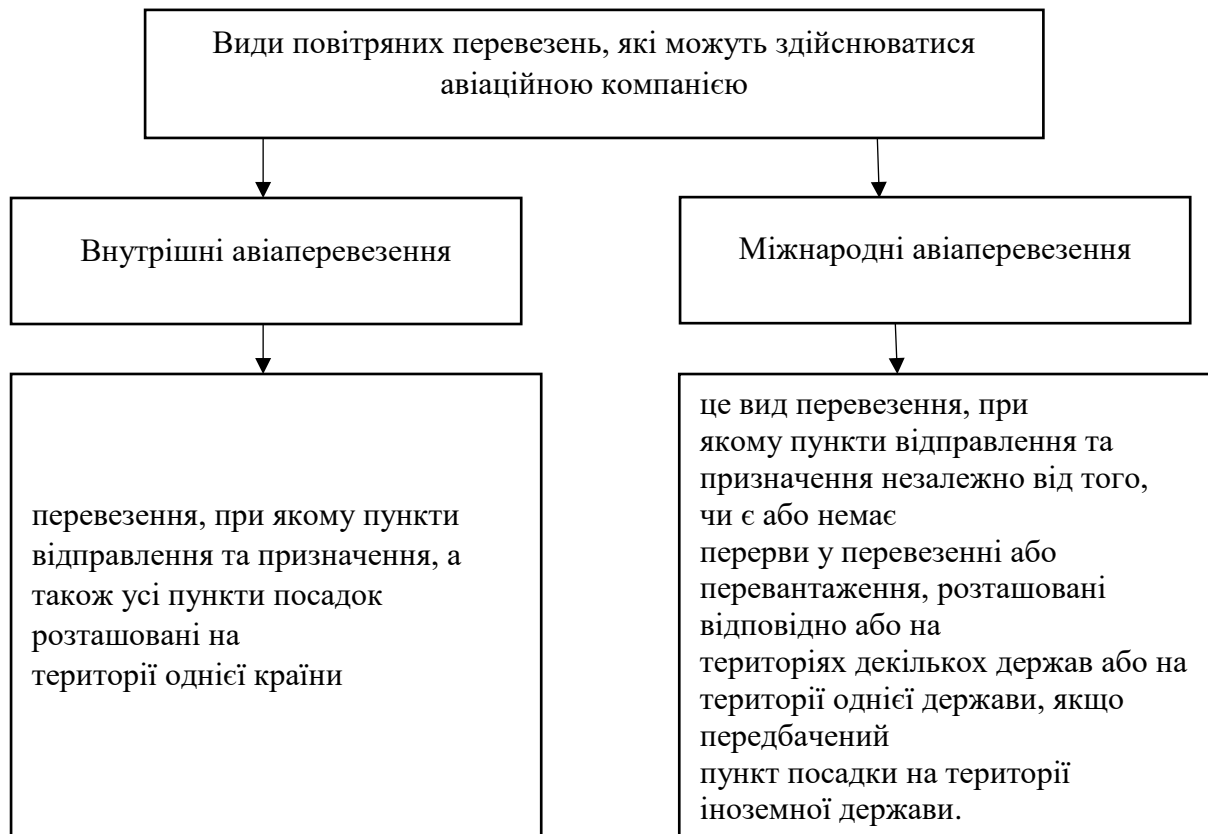


Рисунок 1.2 – Види повітряних перевезень, які організуються та здійснюють авіаційною компанією

Побудовано на основі [13]

Внутрішні повітряні перевезення, в свою чергу, можуть бути регулярними і нерегулярними; міжрегіональними і внутрішньо-регіональними, а також діловими і корпоративними, рис. 1.3.

Регулярні повітряні перевезення – перевезення, що здійснюються на регулярних рейсах, тобто на рейсах повітряних суден, що виконуються відповідно до розкладу, опублікованого в установленому порядку, включаючи перевезення на додаткових рейсах, тобто на рейсах, що виконуються додатково до розкладу по датах і тому ж маршруту, по якому виконується регулярний рейс.

Нерегулярні повітряні перевезення – перевезення, що виконуються на нерегулярних (чартерних) рейсах, тобто на рейсах повітряних суден, що виконуються поза опублікованим розкладом відповідно до договору на авіаперевезення, укладеного між замовником і авіапідприємством або іншим експлуатантом.

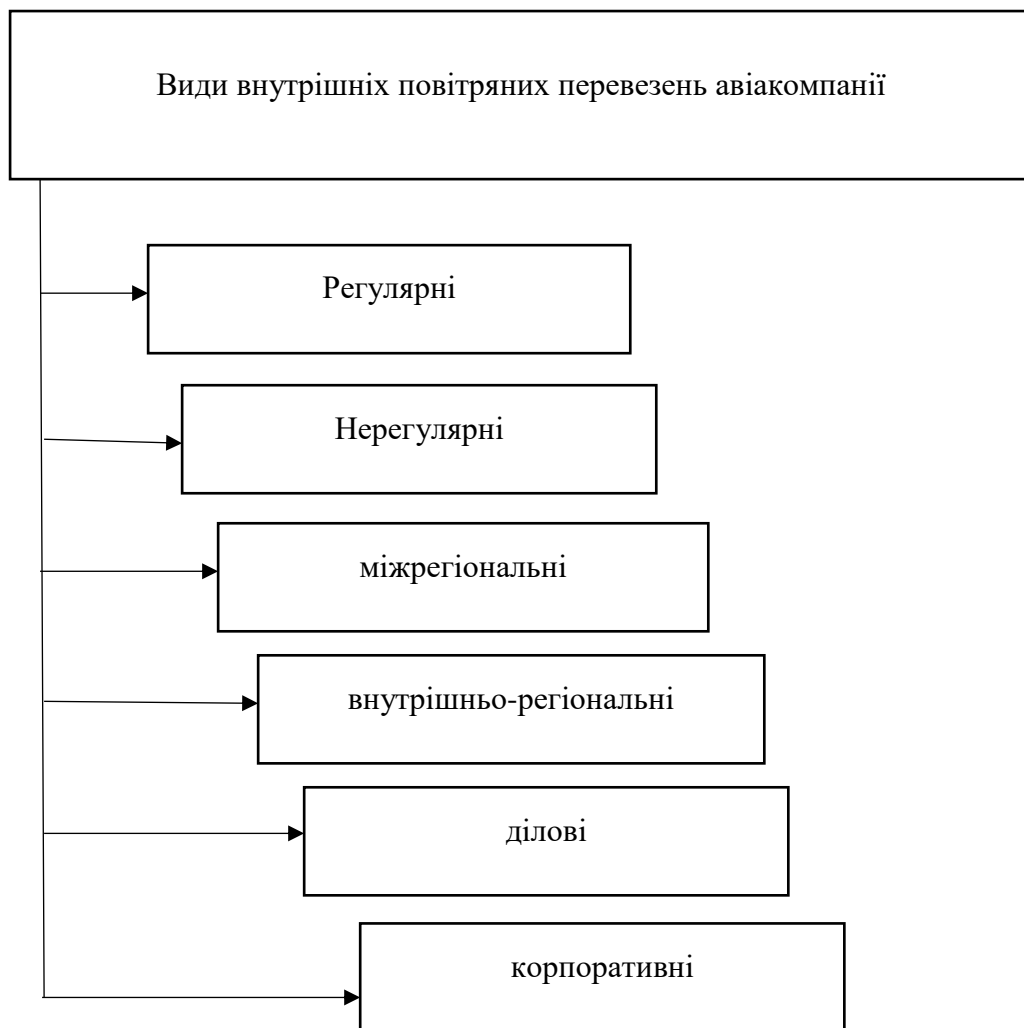


Рисунок 1.3 – Види внутрішніх повітряних перевезень авіакомпанії

Побудовано на основі [34]

Міжрегіональні повітряні перевезення – внутрішні повітряні перевезення (регулярні – за розкладом і чартерні) за встановленими повітряними лініями між пунктами, розташованими в регіонах, закріплених за різними регіональними управліннями авіаційної служби за встановленими

повітряними лініями між пунктами, розташованими в регіоні, закріпленому за одним регіональним управлінням [12].

Ділові перевезення – чартерні повітряні перевезення на замовлення юридичних і фізичних осіб, що виконуються на спеціально обладнаних цивільних повітряних судах з числом пасажирів до 15 осіб. Корпоративні перевезення – повітряні перевезення, що виконуються власником повітряного судна (експлуатантом) на некомерційній основі (для задоволення власних потреб і потреб без отримання комерційної вигоди).

Міжнародні договори і національне законодавство держав ділять міжнародні повітряні перевезення на дві категорії: регулярні і нерегулярні.

Регулярні повітряні перевезення здійснюються за допомогою регулярних польотів спеціально призначеними державою авіапідрприємствами по лініях, обумовлених у відповідному міжнародному договорі. При цьому, після того, як держава призначила авіапідрприємство для польотів по договірних лініях, вона повинна повідомити про це в письмовій формі іншому учаснику угоди. Останній, у свою чергу, нерідко зобов'язаний надати такому авіапідрприємству експлуатаційний дозвіл на польоти за умови, якщо узгоджені питання розкладу і тарифів.

Рада Міжнародної організації цивільної авіації в 1952 р визначила регулярні міжнародні повітряні перевезення як серію польотів, які здійснюються через повітряний простір над територією більш, ніж однієї держави повітряними суднами з метою перевезення пасажирів, вантажу і пошти за винагороду, причому кожен політ доступний для будь-якої особи; при їх здійсненні виконуються перевезення між одними і тими ж двома або більше пунктами, або відповідно до опублікованого розкладу, або рейсами настільки регулярними або частими, що вони являють собою явні систематичні серії [41].

Нерегулярні міжнародні повітряні перевезення - повітряні перевезення, що здійснюються за допомогою нерегулярних (епізодичних, разових) польотів, тобто інших, ніж регулярні, що виконуються за розкладом з певною

частотою між певними пунктами [12]. Найбільш поширений вид нерегулярних повітряних перевезень – чартер повітряний. Нерегулярні польоти виконуються на основі спеціального дозволу, але в останні роки деякі держави стали укладати двосторонні угоди про нерегулярні повітряні сполучення.

До основних організаційно-управлінських завдань авіакомпанії відносяться [52]:

- експлуатація закріплених за ними міжнародних ліній на основі свідоцтва експлуатанта;
- забезпечення безпеки, регулярності польотів та високої культури обслуговування пасажирів і клієнтури на відповідних авіалініях;
- забезпечення якісного обслуговування авіаційної техніки та наземного обладнання;
- підготовка кваліфікованих кадрів для польотів на рейсах;
- взаємодія різними міністерствами, відомствами тощо.

Для ефективної організації та управління міжнародними авіаперевезеннями, авіакомпанія повинна розробити і впровадити у своїй організації керівництво з виробництва польотів, керівництво з технічного обслуговування і керівництво якістю, які містять в собі встановлені і прийняті експлуатантом до виконання правила, процедури і норми по організації та забезпеченню польотів.

Також, авіакомпанія повинна забезпечити наявність виробничої бази, обладнаної для організації та оперативного управління польотами повітряних суден, виконання необхідних робіт з підтримки льотної придатності повітряних суден, аналізу польотної інформації, збору і обробки даних по надійності авіаційної техніки і безпеки польотів, підготовки авіаційного персоналу, обліку та зберігання експлуатаційно-технічної документації та документації на основні та комплектуючі вироби повітряних суден.

Основні складові організації та управління авіакомпанією передбачають, що експлуатант визначає та приймає концепцію, формує політику та розробляє правила безпечної експлуатації повітряних суден, впроваджує їх у практику та

здійснює контроль щодо їх дотримання під час експлуатації. Концептуальна схема організації та управління авіакомпанією представлена на рис. 1.4.

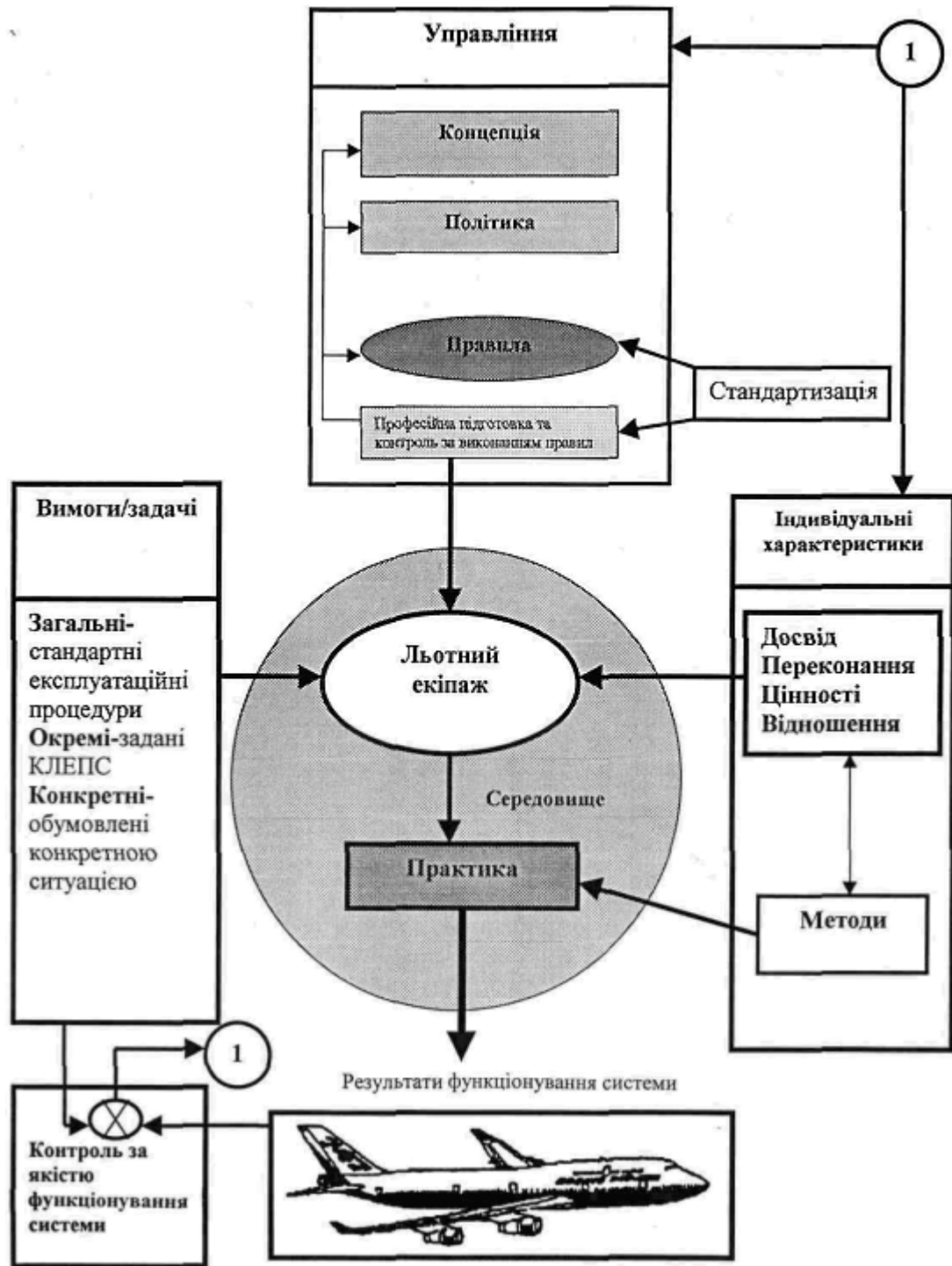


Рисунок 1.4 – Концептуальна схема організації та управління авіакомпанією
Представлено на основі [13]

Концепція визначає мету авіакомпанії бути безпечною, виходячи із принципу, що безпека польотів є найвищим пріоритетом авіаційної діяльності, котра забезпечує досягнення виробничих завдань завдяки збереженню всіх ресурсів, їх іміджу щодо безпечного перевезення пасажирів та виконання інших завдань авіакомпанії [13].

Політика авіакомпанії передбачає реалізацію засобів та методів щодо вирішення конкретних завдань, пов'язаних з професійною підготовкою персоналу, забезпеченням та виконанням польотів, забезпеченням льотної придатності повітряних суден, формуванням корпоративної культури експлуатанта.

Корпоративна культура авіакомпанії визначає дотримання встановлених норм та правил. Політика формується керівниками структурних підрозділів авіакомпанії за напрямками діяльності та повинна відповідати прийнятій концепції. Правила повинні відповідати вимогам нормативно-правових актів цивільної авіації України та враховувати вимоги стандартів і рекомендовану практику ІКАО та інших міжнародних організацій цивільної авіації. Керівництво авіакомпанії здійснює постійний контроль за дотриманням екіпажами та іншими співробітниками встановлених правил.

Послуги авіакомпаній поділяються на основні, додаткові, супутні та спеціалізовані. До основних відносяться такі послуги, як виконання перельоту згідно сполучень зазначених у придбаному квитку та ті що включені у вартість квитка, а саме ручна поклажа, зареєстрований багаж, харчування на борту.

До додаткових послуг відносять послуги, які пасажир може дозамовити вже після придбання авіаквитка, для покращення комфорту та зручності перельоту, а саме додаткове місце ручної поклажі, додаткове місце зареєстрованого багажу, вибір місця у салоні літака до вильоту, харчування на борту, перевезення тварин у салоні та у якості зареєстрованого багажу, перевезення спортивного спорядження та інші.

До супутніх послуг відносять пропозиції, що пропонуються на основі взаємодії авіакомпанії з іншими компаніями, що пропонують такі послуги як:

страхування, бронювання готелю, оренду автомобіля та інші. Під поняттям спеціалізованих послуг мається на увазі забезпечення допомоги та супроводу впродовж перебування пасажирів у аеропорту та під час перельоту, але скористатися таким видом послуг можуть споживачі з особливими потребами, а саме глухі та незрячі, вагітні жінки, пасажирів з обмеженою рухливістю та госпіталізовані.

Навколо перелічених видів послуг будується уся інфраструктура авіакомпанії та структура інформаційного забезпечення пасажирів, що має безперечно функціонувати для забезпечення стабільно високої якості та безперебійної роботи. Інформаційне забезпечення, що формується навколо послуг, включає у себе надання повної, достовірної, актуальної, зрозумілої, своєчасної та доступної інформації щодо опису послуги, особливостей замовлення та використання, обмежень, супутньої інформації, яка може бути застосована для зручності.

1.2 Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії

Сьогоднішня ситуація в світі дає змогу вважати те, що треба мати можливість швидко переорієнтувати діяльність з одного напрямку на інший, наприклад, як в зв'язку з коронавірусом кількість пасажирських перевезень зменшилась, в силу чого почав зменшуватися прибуток компанії, але з метою утримання власної конкурентоспроможності компанії вирішили розширити вантажні перевезення, переобладнавши свої літаки з пасажирських на вантажні. Тому для досягнення більших результатів, утримання робочих місць, вчасної виплати заробітної плати та забезпечення подальшого свого існування авіакомпаніям необхідно впроваджувати комплекс певних заходів.

Одним із показників підвищення попиту в умовах світової пандемії та війни є авіаційні перевезення, які, донедавна, вважалися економічно витратними послугами, проте, на сьогодні стала значно доступнішою за рахунок оптимізації логістичних схем, шляхів зменшення вартості транспортування і зниження часу перебування вантажу в дорозі. Окрім цього, авіаперевезення вважають найбільш популярним видом доставки малогабаритних, специфічних вантажів.

Серед основних переваг транспортування вантажів авіатранспортом виділяють [56]:

- швидкість, яка полягає в тому, що завдяки авіаперевезенням вантажів є можливість за мінімальний час здійснити будь-яке міжконтинентальне перевезення, що обумовлюється відсутністю прив'язаності даного виду транспорту до географічного ландшафту;

- захист, що дозволяє звести до мінімуму ризик пошкоджень або загублення вантажа відправника, завдяки мінімальному зовнішньому впливу на вантаж і наявністю підсилених засобів безпеки;

- точність, яка дозволяє чітко встановити строки поставок;

- спрощеність в процесі здійснення перевезень вантажу авіатранспортом, проведення митного контролю проводиться всього два рази: під час завантаження вантажу на борт літака та його вивантаження у пункті призначення.

Таким чином, авіаперевезення може використовуватись як окремо так і комбіноване перевезення (залежно від специфіки маршруту, ваги і об'єму вантажу, встановлених строків доставки і т.д.).

Особливу увагу щодо організації авіаційних перевезень слід приділяти транспортуванню медичних препаратів, оскільки їх транспортування належить до категорії переміщення крихких вантажів. Тому, мета перевезення полягає у доставці останніх без втрати первинних характеристик, зі збереженням їх властивостей. Тобто, під час перевезення здійснюється контроль не лише стану вакцин, розчинів, а й цілісність

упаковки, кількість, якість партії, що відвантажується. Перевезення медичних препаратів вважається успішною, якщо адресат отримує замовлення і не зазнає збитків [55].

Медичні препарати – визначаються як продукт фармацевтичної діяльності, що має певний склад, певну лікарську форму, упаковку, термін придатності [50].

Під час транспортування лікарських засобів перевізник має забезпечити умови зберігання лікарських засобів відповідно до вимог, установлених виробником, а також захист лікарських засобів від ушкодження, фальсифікації та крадіжки, уникнення їх пошкодження (розливання, розсипання, розбиття). Особлива увага при цьому приділяється системам контролю температури вантажу в дорозі. Для цього використовуються бездротові датчики, які знаходяться в «сплячому» режимі під час польоту і записують дані. Процес запису даних температури та вологості медичних препаратів подано на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Процес запису даних температури та вологості медичних препаратів

Представлено на основі [50]

Цей активний бездротовий датчик надсилає інформацію про температуру і вологість вантажу в реальному часі на приймачі, де, так звані, бездротові

сенсорні шлюзи пересилають дані через локальну мережу або GPRS на моніторингові інструменти постачальника логістичних послуг. Таким чином, клієнти можуть відстежувати вантаж і бачити, чи відповідає температура встановленим раніше рівням.

Окрім цього, літак, який транспортує медпрепарати, повинен забезпечувати дотримання визначених виробником умов зберігання лікарських засобів і надавати можливість проведення систематичного вологого прибирання з використанням дезінфекційних засобів. Відтак, авіап перевезення медичних препаратів, що вимагають особливих температурних умов зберігання, здійснюється тільки у спеціально обладнаних контейнерах, установках, які обладнуються пристроями для постійного моніторингу температури, або термоконтейнерами. Все це говорить про те, що авіап перевезення лікарських засобів забезпечувати якість і цілісність їх збереження [52].

Залежно від виду медичних препаратів, що випускаються їх доставка можлива при дотриманні особливих правил. Так, перевезення лікарських препаратів рослинного походження допускається в сухому вигляді, тобто, у даному випадку слід використовувати тару, дерев'яні або фанерні ящики, бочки, мішки; в консервованому стані – герметичні ємності, металеві бочки; в рідкому вигляді з різними властивостями здійснюється в скляній тарі. Їх поміщають всередину ящиків, де є окремі осередки або можна забезпечити жорстку фіксацію. Щоб флакони не розбилися, додатково порожнечі між коробками заповнюють м'якими ізолюючими матеріалами.

Авіап перевезення медичних препаратів не можуть переміщатися по території України, перетинати кордон з іншими державами без пакета супровідних документів. Це пов'язано як з чинним законодавством з обліку обороту лікарських засобів, так і з попередженням торгівлі забороненими препаратами наркотичної групи. Кожна країна при ввезенні фармацевтичної продукції встановлює норми, проте існує базовий пакет документів [56]:

- договір на надання послуг з логістичною компанією – документ регламентує правовідносини, відображає важливі умови для сторін угоди. Папір підтверджує, що замовник довірив, а компанія прийняла вантаж, взяла на себе відповідальність за його збереження, правильні умови транспортування;

- страхування вантажів – якщо компанія відмовляється взяти на себе зобов'язання компенсувати збитки, краще відмовитися від співпраці;

- актуальні сертифікати якості, відповідність санітарним нормам – гарантія, що товар не є контрафактним, забороненим;

- товарно-транспортна накладна (ТТН) – це підстава для законного транспортування партії із зазначенням повного переліку медикаментів, їх властивостей і т.д.;

- авіавантажна накладна – це основний документ в авіаційних перевезеннях. Його виписує вантажовідправник або уповноважений агент. В документі підтверджується наявність договору між вантажовідправником і перевізником про перевезення вантажів авіалініями перевізника. Авіанакладна засвідчує заключення договору перевезення, отримання товару до перевезення та умови транспортування.

У разі виникнення труднощів при оформленні документації вантаж необхідно перемістити на склад тимчасового зберігання, приміщення якого повинні мати кліматичне обладнання, для підтримки стабільної температури, вологості, доступу кисню тощо.

Саме тому, можна сказати, що авіап перевезення медичних препаратів є багатостороннім процесом учасниками якого є [60]:

- виробник препаратів, який складає карту вимог щодо складу препарату, його зберігання та транспортування;

- дистриб'ютор, функція якого полягає у контролі щодо дотримання вимог виробника лікарських засобів та перевізника (авіакомпанії);

- логістична компанія, що здійснює процедуру зберігання та перевезення медичних препаратів;
- перевізник (авіаційна компанія), що здійснює перевезення дотримуючись всіх вимог транспортування.

Умови авіаперевезення медичних препаратів має триступеневу ієрархію, де первинним шаблоном цього процесу є класифікація медичних препаратів під час якої здійснюється розподіл ліків за фармакологічною групою, хімічною природою й нозологічною одиницею захворювання, для лікування якого призначений препарат. Проміжною ланкою даного процесу є товарознавчі властивості препарату, що обумовлюють вимоги до упаковки та маркування. На основі цього здійснюється добір тари для транспортування, яка також має маркування відповідно до попередніх шаблів. Тобто, саме класифікація медпрепаратів є тією точкою відліку, яка обумовлює подальші умови авіаперевезення.

На період 2020-2021 рр. ряд авіакомпаній України надавали послуги перевезення медичних препаратів, проте, особливої уваги щодо здійснення транспортування ліків приділяється препаратам високого попиту, до яких належать вакцини, алергени та анатоксини, що обумовлюється специфічними особливостями їх транспортування. Так, перевезення медичних препаратів високого попиту має здійснюватися з суворим дотриманням відповідних температурних умов «холодового ланцюга», визначених в інструкціях про їх застосування. Це пояснюється тим, що транспортування препаратів за умови підвищеної температури може призвести до зменшення вмісту життєздатних мікробних клітин у живих бактеріальних та вірусних вакцинах [58].

В основі якісного здійснення авіаційного транспортування вакцин та медпрепаратів мають враховуватись наступні складові [62]:

- технічна складова перевезення;
- фармацевтичні властивості вакцини та вимоги до її перевезення;
- людський чинник при перевезенні вакцини.

Слід зазначити, що при перельоті без вантажу, витрата палива до аеропорту завантаження менше. Тому, як правило, завжди передбачається певний запас, на випадок необхідності перебування більшого часу повітряного судна в повітрі через певні форс-мажорні (погодні чи інші об'єктивні) обставини.

До 60% вантажів та поштових відправлень в/з України потрапляли в багажних відсіках саме пасажирських літаків (Belly Cargo), решта 40% – у фюзеляжах літаків-вантажівок (Freighter). Пропорція використання типів літаків до і під час COVID-19 в світі зображена на рис.1.6, в Україні і світі тенденції подібні.

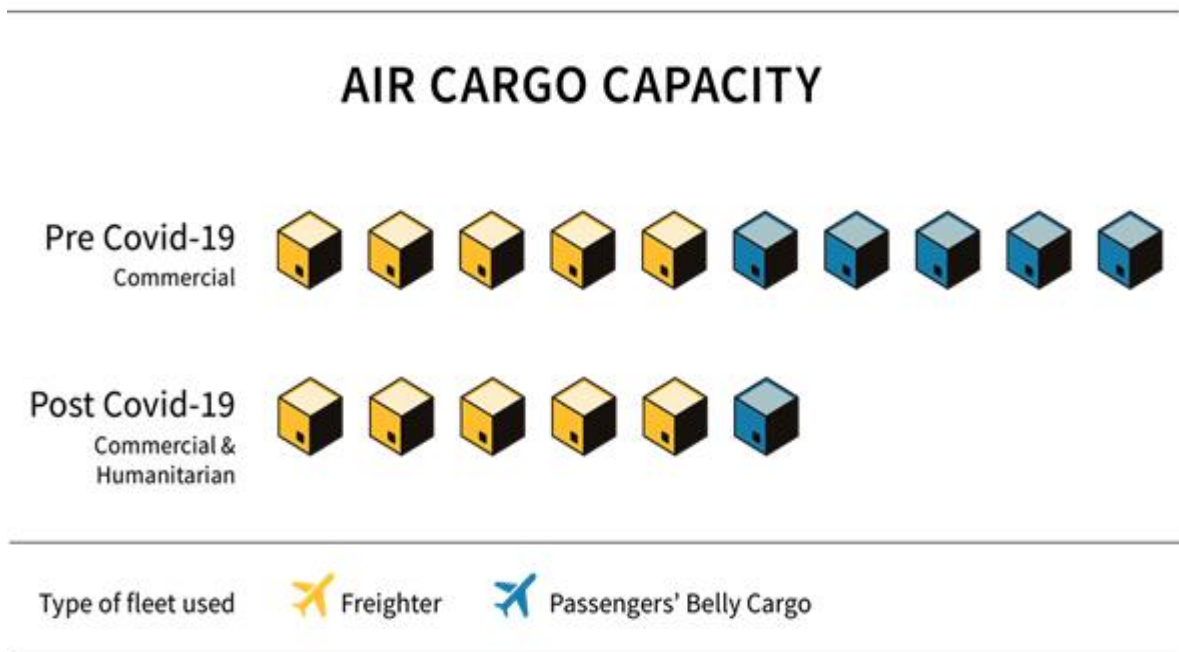


Рисунок 1.6 – Пропорція використання типів літаків до і під час COVID-19 в світі

Джерело: IATA [54]

Відповідно, що за перший квартал «коронакризи» пасажирські борти для пошти і вантажів стали майже недоступними, тому значно зріс попит на конвертовані пасажирські та класичні вантажні літаки. У світі таких літаків не

так-то і багато, тому авіакомпанії були змушені здійснювати «конвертацію» власноруч, рис. 1.7.



Рисунок 1.7. – Переобладнання літаків під перевезення спеціальних вантажів
Джерело [67]

Для забезпечення правильного перевезення вантажів авіакомпанією необхідно узгоджено часткове видалення блоків крісел з Державною авіаслужбою України, врахувавши рекомендації виробника конкретного типу, наприклад літаків Boeing (MOM-MOM-20-0239) і методичні рекомендації EASA (Європейської агенції з авіаційної безпеки) щодо перевезення вантажів у пасажирському салоні.

Максимальні дозволені обсяги місткості реконфігурованих пасажирських літаків становлять:

- Boeing 737-800 – до 19 000 кг;
- Boeing 737-900 – до 21 000 кг.

Стосовно організації авіаперевезень медичних препаратів авіакомпанії необхідно розширити перелік своїх послуг [69]:

1) по-перше, отримати дозвіл на перевезення вантажів та ліцензію на перевезення небезпечних вантажів, оскільки дана група препаратів належить до таких;

2) по-друге, отримали дозвіл на реконфігурацію власних літаків у відповідності до рекомендацій та інструкцій виробника, а також компетентних органів, що обумовлено відсутністю в авіапарку компанії власних вантажних літаків;

3) по-третє, на основі отримання дозвільної документації, переобладнати салони пасажирських суден для перевезення вантажу даного виду.

Зображення на рисунку 1.8 демонструє, що спинки крісел у літаку, які використовувались при перевезенні медичних препаратів, декоровані захисною плівкою, а для запобігання зміщення вантажу під час польоту в салоні розмістили захисні сітки.



Рисунок 1.8 – Реконфігурація пасажирських літаків під вантажоперевезення

Представлено на основі джерела [62]

Для перевезення медикаментів широкого попиту та тих, які потребують спеціальних умов (вакцини, анатоксини, алергени), є спеціальна тара (термоконтейнер) – це пристрій, який призначений для зберігання та транспортування біологічних зразків, медичних препаратів, діагностичних проб та інших продуктів, які вимагають дотримання певних температурних режимів та ті, що мають індивідуальну споживчу та (чи) транспортну упаковку, рис. 1.9.



Рисунок 1.9 – Термобокс для зберігання та транспортування особливого вантажу

Джерело [53]

На транспортній тарі повинна бути нанесено маркування по ДЕСТу 14192-77 із зазначенням: найменування вантажоодержувача і його адреса; найменування підприємства – виробника і його товарний знак; умови транспортування; маса бруто. Графічне зображення маркування тари подано на рисунку 1.10.

Відповідно до маркування медпрепаратів здійснюється добір упаковки (тари) для їх транспортування. Тара, яка використовується для перевезення

ліків, обов'язково маркується, що дозволяє прискорити як процес навантаження, так і розвантаження, і особливо передачу лікарських препаратів вантажоодержувачу.



Рисунок 1.10 – Маркування тари для медичних препаратів

Представлено на основі джерела [50]

Медичні препарати, які відносяться до категорії тендітних вантажів, перевозяться в скляній тарі (бутлях, ампулах, флаконах), тому їх транспортування здійснюється із застосуванням особливої тари. Найбільш часто в якості тари використовується гофрований картон або термозбіжна плівка.

Виходячи з цього, можна сказати, що перевезення медичних препаратів високого попиту є трудомістким процесом. Перелік найменувань медпрепаратів даного спектру досить великий, де кожен з них має свої специфічні властивості, що обумовлює умови зберігання та транспортування. Саме тому, під час здійснення авіаперевезення медпрепаратів високого попиту важливо суворо враховувати та дотримуватись вимоги до перевезення і

зберігання лікарських препаратів, які прописані на упаковці, а також, у супровідній документації на товар.

Висновки до Розділу 1

1. Досліджено, авіакомпанія, авіаційна компанія – підприємство, яке надає послуги щодо повітряних перевезень пасажирів і вантажів. Для виконання цієї функції авіакомпанія має парк літаків та інфраструктуру, що забезпечує їй необхідний технічний стан. Ця інфраструктура сконцентрована в базовому аеропорту авіакомпанії. Для ефективної організації та управління міжнародними авіаперевезеннями, авіакомпанія повинна розробити і впровадити у своїй організації керівництво з виробництва польотів, керівництво з технічного обслуговування і керівництво якістю, які містять в собі встановлені і прийняті експлуатантом до виконання правила, процедури і норми по організації та забезпеченню польотів. Авіакомпанія повинна забезпечити наявність виробничої бази, обладнаної для організації та оперативного управління польотами повітряних суден, виконання необхідних робіт з підтримки льотної придатності повітряних суден, аналізу польотної інформації, збору і обробки даних по надійності авіаційної техніки і безпеки польотів, підготовки авіаційного персоналу, обліку та зберігання експлуатаційно-технічної документації.

2. Визначено, особливу увагу щодо організації авіаційних перевезень слід приділяти транспортуванню медичних препаратів, оскільки їх транспортування належить до категорії переміщення крихких вантажів. Тому, мета перевезення полягає у доставці останніх без втрати первинних характеристик, зі збереженням їх властивостей. За перший квартал «коронакризи» пасажирські борти для пошти і вантажів стали майже недоступними, тому значно зріс попит на конвертовані пасажирські та класичні вантажні літаки. Для забезпечення правильного перевезення вантажів авіакомпанією необхідне узгоджено часткове видалення блоків крісел з Державною авіаслужбою України, врахувавши рекомендації виробника конкретного типу і методичні рекомендації EASA щодо перевезення вантажів у пасажирському салоні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ Й ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЮ «АВІАКОМПАНІЇ «SKY UP»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності АК «SkyUp»

ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (англ. SkyUp Airlines) – національний український авіаперевізник, лоукост, який розпочав свої польоти у 2018 році. Компанія базується в українському аеропорту «Бориспіль», звідки літає за напрямками в такі країни, як: Іспанія, Кіпр, Ізраїль, Болгарія, Італія, Франція, Чехія, Хорватія, Вірменія, ОАЕ, Португалія, Словаччина, Грузія, Австрія [20].

Авіакомпанія є діючим членом міжнародних і українських асоціацій, зокрема FIATA (International Federation of Forwarders Associations), IAM (International Association of Movers), АМЕУ (Асоціація Міжнародних Експедиторів України), та володіє всіма необхідними сертифікатами та ліцензіями.

Компанія ТОВ «Sky UP» має дозвіл на здійснення [20]:

- міжнародних пасажирських авіаперевезень;
- діяльності за схемою «аеропорт – аеропорт»;
- міжнародних авіаперевезень вантажу;
- транзиту вантажу через аеропорт «Бориспіль»;
- вантажних авіаперевезень під митним контролем з/до аеропорту «Бориспіль» і інші;
- митного оформлення всіх типів вантажу;

Авіакомпанія ТОВ «Sky UP» здійснює авіаперевезення таких типів вантажів:

- генеральні;

- цінні;
- продукти, що швидко псуються;
- небезпечні;
- вантажі, що мають великі габарити чи вагу;
- вантажі, які потребують миттєвої доставки за короткий період часу;
- тварини.

Кількість чартерних рейсів більша за регулярних, але компанія планує надалі розширяти карту польотів регулярними міжнародними рейсами, напрямки регулярних рейсів з кожного міста України, де представлена авіакомпанія (зображено на рис.2.1) станом на 05.03.2022 р. [20]. З Києва SkyUp має найбільшу кількість напрямків. Авіаперевізник здійснює польоти до 47 міст за кордон: Алмати, Ташкент, Дубай, Єреван, Тбілісі, Батумі, Ларнака, Іракліон, Раодос, Стамбул, Бодрум, Бургас, Варна, Гданськ, Лодзь, Братислава, Брно, Катовіце, Пардубіце, Прага, Закінтос, Корфу, Тирана, Тіват, Дубровник, Спліт, Белград, Пула, Мальта, Монастір, Катанія, Ламеція-Терме, Барі, Неаполь, Рим, Ріміні, Болонья, Мілан Бергамо, Ніцца, Марсель, Ліон, Париж/Бове, Барселона, Пальма-де-Майорка, Аліканте, Малага та Лісабон. Також має один внутрішній напрямок в Одесу.



Рисунок 2.1 – Карта польотів авіакомпанії SkyUp Airlines з Києва

Складено на основі [20]

SkyUp Airlines здійснює польоти по 90 міжнародних та по 10 внутрішніх напрямках, тому глибина регулярних рейсів досить велика.

Вантажні авіап перевезення – самий швидкий спосіб доставити будь-який тип вантажу до інших країн чи доставити вантаж до України із-за кордону. Але

вартість таких послуги є значно дорожчою, ніж ціна аналогічних послуг іншими видами транспорту. Серед факторів, що впливають на вартість вантажних авіап перевезень, головними є:

- тип, габарити, вага, об'єм вантажу;
- напрям доставки;
- строки здійснення доставки;
- підтримка вантажу на всіх етапах перевезення;
- страхування;
- упаковка;
- інші чинники, що пов'язані з окремими особливостями вантажу, який транспортується.

Авіап перевезення сьогодні – це максимально перспективний напрямок міжнародної вантажних перевезень. До беззаперечних плюсів відносяться – швидкість та надійність.

Незважаючи на стрімке зростання конкуренції на ринку міжнародних пасажирських та вантажних авіап перевезень, ТОВ «Sky UP» є одним з лідерів з авіап перевезень в Україні. Компанія наразі розглядається у якості досить сильного конкурента авіакомпанії МАУ, так як постійно розширює не тільки напрями перевезень, а й флот. До конкурентних переваг можна віднести те, що SkyUp Airlines – є першим українським лоу-костом, цінова політика яких є привабливою для українських та іноземних пасажирів (наприклад, вартість квитків на внутрішні перельоти стартує від 400 грн.) [39].

Важливою складовою при аналізі внутрішнього середовища є виробничотехнологічні потужності та фінансові можливості. На сьогоднішній день флот SkyUp Airlines налічує новітніх 11 середньомагістральних літаків

Boeing: 6 суден типу Boeing 737-800 NG на 189 місць, 2 Boeing 737-700 NG на 149 місць та 3 літака Boeing 737-900 ER на 215 місць. Порівнюючи з конкурентами він є незначним і тому є слабкою стороною, але компанія планувала збільшувати: у 2021 році – три літаки, у 2022 році – чотири [52].

Основними одиницями виміру продукції авіакомпанії є кількість пасажирів, операції зльоту та посадки і кількість обробленого вантажу, транзитність. Іншими головними одиницями виміру діяльності авіакомпанії є фінансові показники, які включають, перш за все, дохід, який має поділяється на авіаційний та неавіаційний.

Під фінансовим станом АК «Sky Up» розуміють рівень її забезпеченості відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для здійснення ефективної господарської діяльності. Для оцінки ефективності роботи авіакомпанії необхідно провести фінансово-економічний аналіз результатів діяльності [30].

Для розрахунків необхідно використати данні бухгалтерської звітності, які внесені у форму №1 «Баланс» (Додаток Б) і форму №2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток В) за період 2020-2022 рр [20]. Дані бухгалтерської звітності представлені в табл. 2.1, рис. 2.2.

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні результати діяльності АК «Sky Up» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення		2022 рік	Відхилення	
			Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4 054983	7 695036	+3640053	+89	2 756804	-4938232	-64
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-60 794	20 420	+81214	+66	13 801	-6619	-32

Продовження табл. 2.1

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 050 993	7417 225	+3366232	+83	3088 304	-4328921	-58
Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	32 253	51 401	+19148	+59	57 275	+5874	+11
Короткострокові кредити й позики, тис. грн.	94 745	189 622	+94877	+100	54 556	-135066	-71
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	476987	466 040	-10947	-2,2	610 407	+144367	+31

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б, В

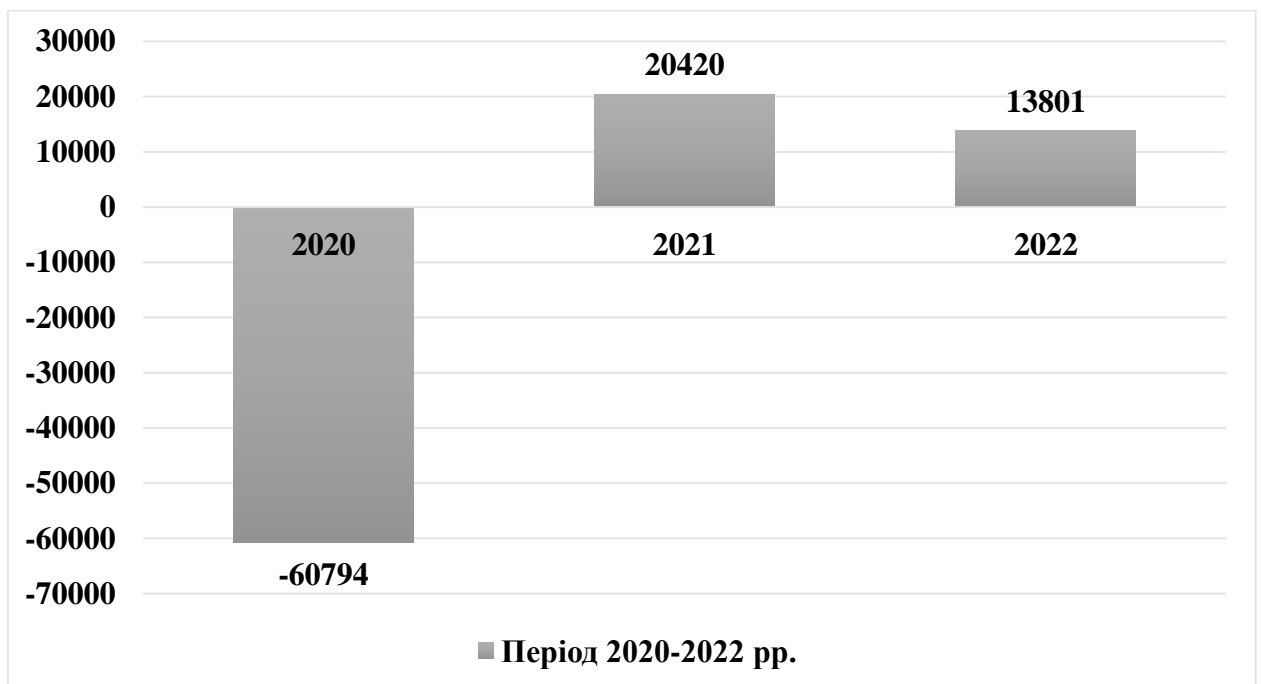


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку АК «Sky Up» 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр., результати якого представлені у табл. 2.2

дозволив визначити, що незважаючи на пандемічну кризу Covid-19, у 2021 році, показник виручки від реалізації мав тенденцію до зростання на 3640053 тис. грн., однак, у зв'язку із забороною польотів в Україні та військовою агресією з 24 лютого 2022 року авіакомпанія припинила польоти на території країни. Перед початком повномасштабного вторгнення всі літаки авіакомпанії знаходились за кордоном, тому, їх вдалось врятувати, лише один літак, що залишився на території аеропорту «Бориспіль» змогли евакуювати з України у квітні 2023 року.

Свою діяльність після початку військових дій в Україні АК «Sky Up» не припинила й продовжила своє функціонування обравши офіс базування у м. Софія (Болгарія). Повітряні судна авіакомпанії, на умовах мокрого лізингу, а саме, 11 середньомагістральних літаків Boeing-737, середній вік яких складає 14 років, що дозволило забезпечити функціонування авіакомпанії та збереження персоналу, у тому числі, льотного складу [20].

Лізинг з екіпажем на умовах ветлізингових контрактів (мокрый лізинг) – лізинг, за умовами якого повітряне судно включено до сертифіката експлуатанта – лізингодавця, який несе відповідальність за забезпечення безпеки польотів.

За час повномасштабної війни в Україні і за повної неможливості оперувати в українському небі АК «Sky Up» зарекомендувала себе як надійний партнер у співпраці по ветлізинговим контрактам. Починаючи з лютого і по вересень 2022 в межах співпраці по ветлізу було виконано 4 219 рейсів, що надало можливість забезпечити авіакомпанії не збанкрутувати, а навпаки, вийти на мінімальний рівень прибутку.

Після початку війни компанія працювала на умовах АСМІ-контрактів із десятьма авіакомпаніями, серед яких – Wizz Air, SmartWings, Freebird Airlines, Tailwind Airlines, Corendon Airlines, і загалом за 2022 рік виконала 7713 рейсів у 204 аеропорти світу за 627 маршрутами [20].

Для більш детального вивчення фінансово-економічного стану АК «Sky Up» представимо аналіз показників рентабельності діяльності.

Рентабельність – це відносний показник ефективності діяльності, який характеризує рівень прибутковості (окупності) відповідних складових процесу виробництва або сукупних витрат підприємства [33, с. 90].

Показники рентабельності наведені в таблиці 2.2, рис. 2.3.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності діяльності АК «Sky Up» за 2020-2022 рр.

№ п/п	Показник	2020 р.	2021р	2022р	Нормат. значення	Висновки
1	2	3	4	5	6	7
1	Рентабельність (збитковість) активів за прибутком (збитком) від звичайної діяльності	1,59	2,04	0,44	Збільшення >0	Спостерігаємо позитивне значення прибутку від звичайної діяльності авіакомпанії на одиницю коштів інвестованих в активи
2	Рентабельність (збитковість) капіталу за чистим прибутком (збитком)	4,25	4,05	2,33	Збільшення >0	Позитивне значення чистого прибутку припадає на одиницю інвестованих в активи кошти
3	Рентабельність (збитковість) власного капіталу	0,78	0,50	0,36	Збільшення >0	На 1грн власного капіталу авіакомпанії припадає від 0,36 до 0,78 грн. чистого прибутку, що свідчить про наявність потенційних можливостей для розширення діяльності. Рентабельність власного капіталу досить стабільна і висока не дивлячись на її зменшення за останні роки.
4	Рентабельність (збитковість) виробничих фондів	2,96	2,68	1,56	Збільшення >0	Позитивне значення даного показника для авіакомпанії, в той же час спостерігається зростання тренду, що свідчить про позитивні зміни в перспективі.

Продовження табл. 2.2

5	Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,29	0,45	0,34	Збільшення >0	Позитивне значення припадає у прибутку від реалізації на гривню виручки.
6	Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції за прибутком (збитком) від операційної діяльності	0,43	0,39	0,25	Збільшення >0	Позитивне
7	Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції за чистим прибутком (збитком)	0,57	0,41	0,24	Збільшення >0	На одиницю чистого доходу від реалізації продукції авіакомпанії за назагізовані роки припадає від 0,57 до 0,24 грн. чистого прибутку. Це свідчить про прибутковість від реалізації. Тренд зростає, що дає надію на позитивні тенденції у майбутньому.
8	Загальна рентабельність авіакомпанії	0,67	0,48	0,25	Збільшення >0	Відповідно, авіакомпанія, незважаючи на зниження показників, залишається прибутковою.

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б, В

Слід відмітити, що загальноприйнятих значень рентабельності, на які можна орієнтуватися при аналізі, не існує. Тому зростання усіх показників рентабельності в динаміці за звітні періоди розглядають як позитивну тенденцію. Аналізуючи результати розрахунків показників рентабельності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. слід зазначити, що рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (збитком) з 0,57 грн. у 2020 році зменшилась до 0,24 грн. у 2022 році, однак, залишилась прибутковою, відповідно, на 1 грн. витрат припадає 0,24 грн. чистого прибутку, таким чином, незважаючи на складну ситуацію та військові дії, авіакомпанія змогла втримати діяльність на беззбитковому рівні.

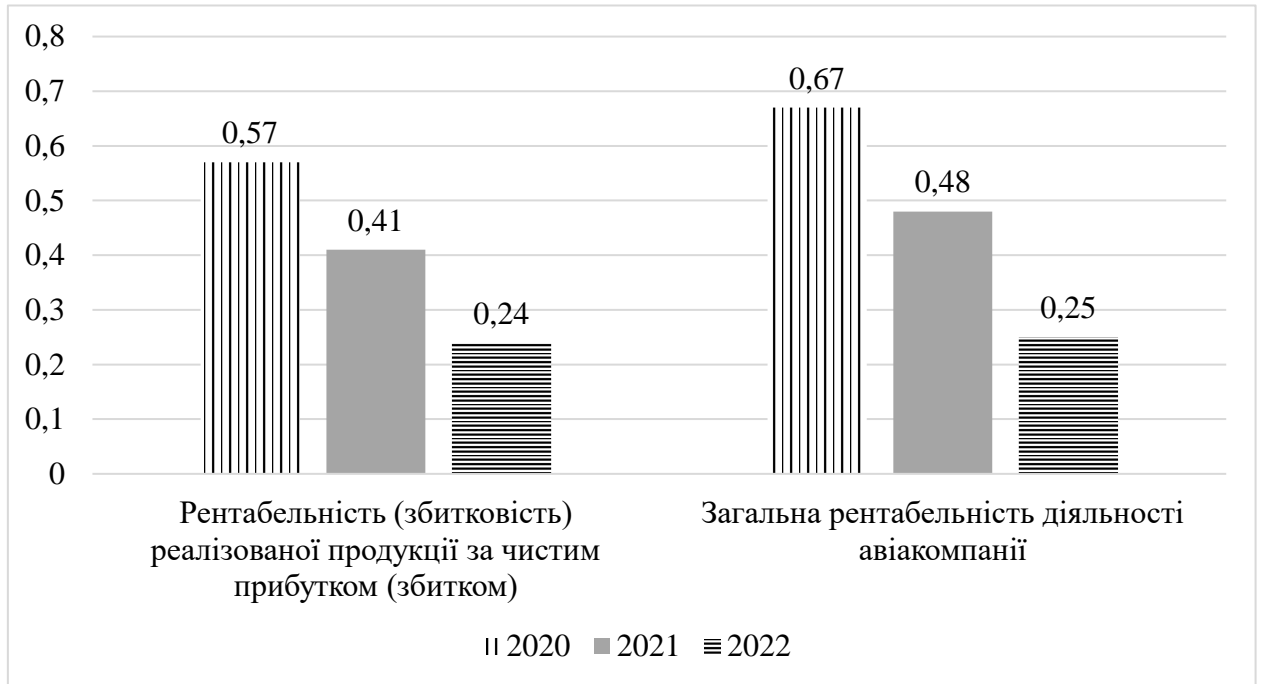


Рисунок 2.3 – Узагальнені показники рентабельності діяльності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі Додатків Б, В

Загальна рентабельність авіакомпанії також піддалась зменшенню, однак, у найскладніший 2022 рік, для діяльності авіакомпанії, показник залишився на рівні 0,25 грн. чистого прибутку на 1 грн. витрат, що підтверджує ефективність антикризової політики.

Високий рівень фінансової стійкості підприємства є результатом ефективного управління ресурсним забезпеченням [26]. Тому діагностика особливостей управління ресурсним забезпеченням фінансової стійкості підприємства є пріоритетним комплексом заходів, спрямованих на дослідження рівня фінансової стійкості, виявлення проблемних зон та причин, що їх спричинили.

Аналіз показників фінансової стійкості АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансової стійкості АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр.

№ п/п	Показник	2020р.	2021р	2022р	Нормат. значення	Висновки
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт автономії	0,95	0,8	0,9	$\geq 0,5$, збільш	Характеризує частку власних коштів авіакомпанії (власного капіталу) у загальній сумі коштів, авансованих у її діяльність.
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,63	1,5	1,32	≤ 2 , зменш.	Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні авіакомпанії, тобто втрату ним фінансової незалежності
3	Коефіцієнт фінансового ризику	0,27	0,2	0,13	$\leq 0,5$, крит. – 1	Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4	0,32	0,22	> 0 , збільш.	Показує, яка частина власного капіталу знаходиться в обігу, тобто в тій формі, яка дає можливість вільно маневрувати цими коштами, а яка – капіталізована

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б, В

Дані таблиці 2.3 вказують на фінансову незалежність авіакомпанії від зовнішніх джерел, відповідно, про що свідчить бухгалтерська документація авіакомпанії (Додатки Б, В), а також розраховані показники: коефіцієнт автономії має коливання 0,95-0,9, тобто, 95 % власних коштів авіакомпанії (власного капіталу) представлено у загальній сумі коштів, авансованих у її діяльність станом на 2022 р. Коефіцієнт фінансової залежності має тенденцію до зменшення за досліджуваний період, у 2022 р. становить 1,32, відповідно, наявна тенденція зменшення частки позикових коштів у фінансуванні авіакомпанії, тобто укріплення нею стану фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансового ризику у 2022 році досяг мінімального рівня 0,13, що вказує на наявність в діяльності авіакомпанії лише 13 % залучених коштів у порівнянні із власним капіталом, тобто, діяльність реалізується за рахунок рефінансування чистого прибутку АК «Sky Up» у забезпечення діяльності.

Показники ліквідності та ділової активності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності та ділової активності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2020	2021	2022
1. Аналіз ліквідності авіакомпанії				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,31	1,18	1,76
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,8	0,65	0,73
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,27	0,19	0,3
2. Аналіз ділової активності авіакомпанії				
2.1. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,6	0,56	0,69
2.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	1,44	1,35	1,55
2.3. Коефіцієнт оборотності	Збільшення	1,56	1,36	1,49

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б, В

Аналіз показників ліквідності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. дозволив визначити, що коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться в межах норми та зазначена тенденція зберігається на протязі 2020-2022 рр., а саме: 0,27-0,3, відповідно, у випадку кризової ситуації авіакомпанія здатна повністю розрахуватись із власними борговими зобов'язаннями, при цьому, коефіцієнт абсолютної ліквідності підтверджує зазначену тенденцію 0,27-0,3.

Визначені показники ділової активності доводять, що власний капітал приносить прибуток авіакомпанії на рівні 0,6-0,69 грн. вкладених в розвиток

коштів, коефіцієнт оборотності визначив, що рефінансування прибутку проходить цикл оборотності у 1,56-1,49 раз на рік.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. дозволив визначити, що незважаючи на складність впливу зовнішніх факторів Covid-19 та війну в Україні, авіакомпанія спромоглась зберегти прибутковість діяльності, фінансову незалежність та стійкість, що підтверджено отриманими результатами розрахунків.

2.2 Аналіз ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp»

Розвиток світового авіаційного ринку відбувається під впливом динамічних кон'юктуроутворюючих факторів. Водночас актуальними проблемами є, зокрема, глобалізація міжнародних перевезень у рамках глобальних та стратегічних альянсів авіаперевізників, жорстка конкуренція, зростання прямих експлуатаційних витрат, особливо через постійне зростання цін на світове паливо та ринок мастильних матеріалів. Низькобюджетні авіаперевізники мають значний вплив на ринок перевезень у світі, вони прискорюють динаміку авіаційного пасажирообороту, саме тому постає питання залучення лоукостерів на український авіаринок.

Авіакомпанія «Sky Up» відноситься до категорії lowcost airline є авіаперевізником, який пропонує загалом низькі тарифи, при цьому не надаючи більшість традиційних пасажирських послуг [20].

За типом низькобюджетних авіакомпаній АК «Sky Up» використовує класичний Low-cost (ultra low-cost). Класична бізнес-модель низько бюджетної авіакомпанії, що передбачає максимальне спрямування зусиль на зниження витрат на авіаперевезення усіма можливими засобами. До таких авіакомпанією застосовується визначення «no frills» (без надмірностей).

Ключові елементи LCC АК «Sky Up» представлені на рис. 2.4.

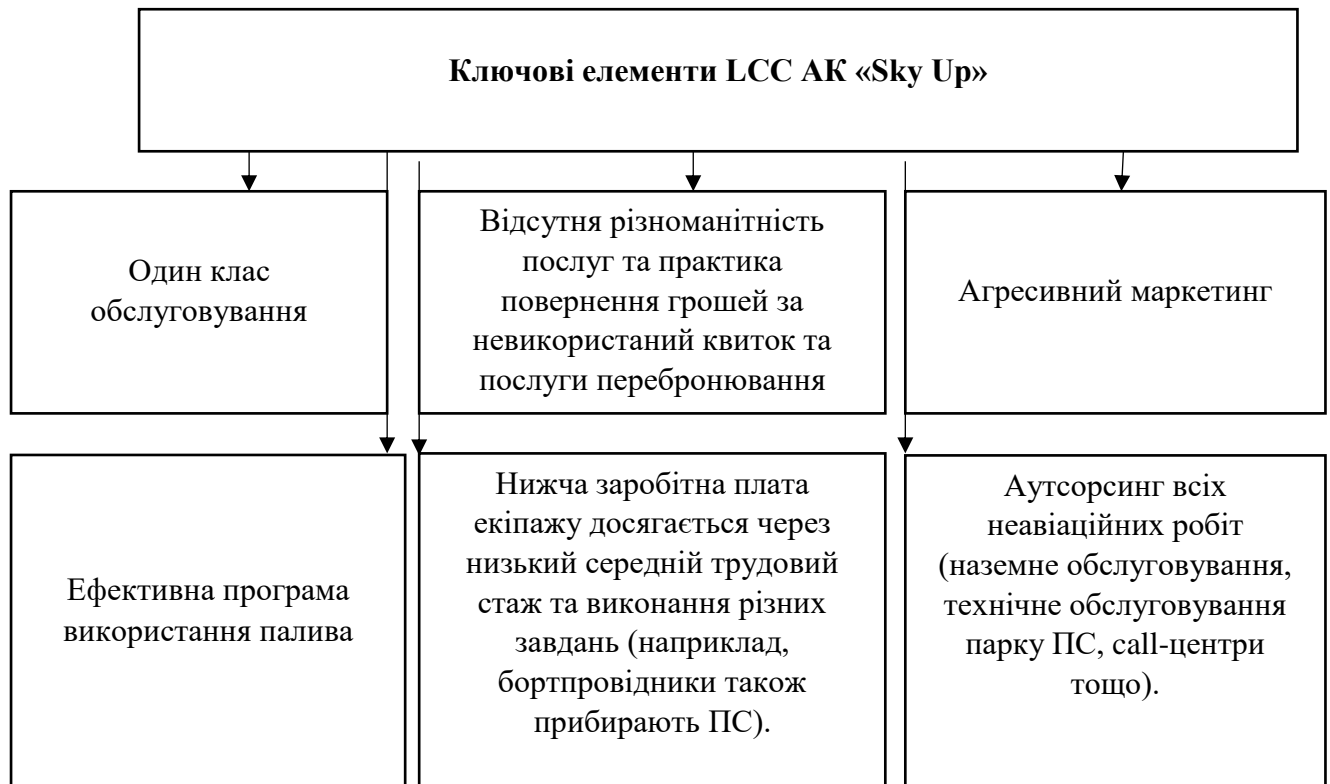


Рисунок 2.4 – Ключові елементи LCC АК «Sky Up»

Джерело: сформовано автором на основі [20]

До початку повномасштабної війни в Україні працювали за гібридною моделлю – поєднували регулярні та чартерні рейси. Із закриттям українського неба АК «SkyUp» почав оперувати в Європі. Основними напрямками діяльності стали АСМІ контракти, спеціальні рейси та чартерні рейси на замовлення туроператорів, фондів, асоціацій, спортивних клубів тощо.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp» можна охарактеризувати як спосіб, за допомогою якого авіакомпанія створює, формує й координує свої дії на міжнародних ринках авіаційних перевезень та послуг.

Процес організація та управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp» містить наступні елементи, рис. 2.5.

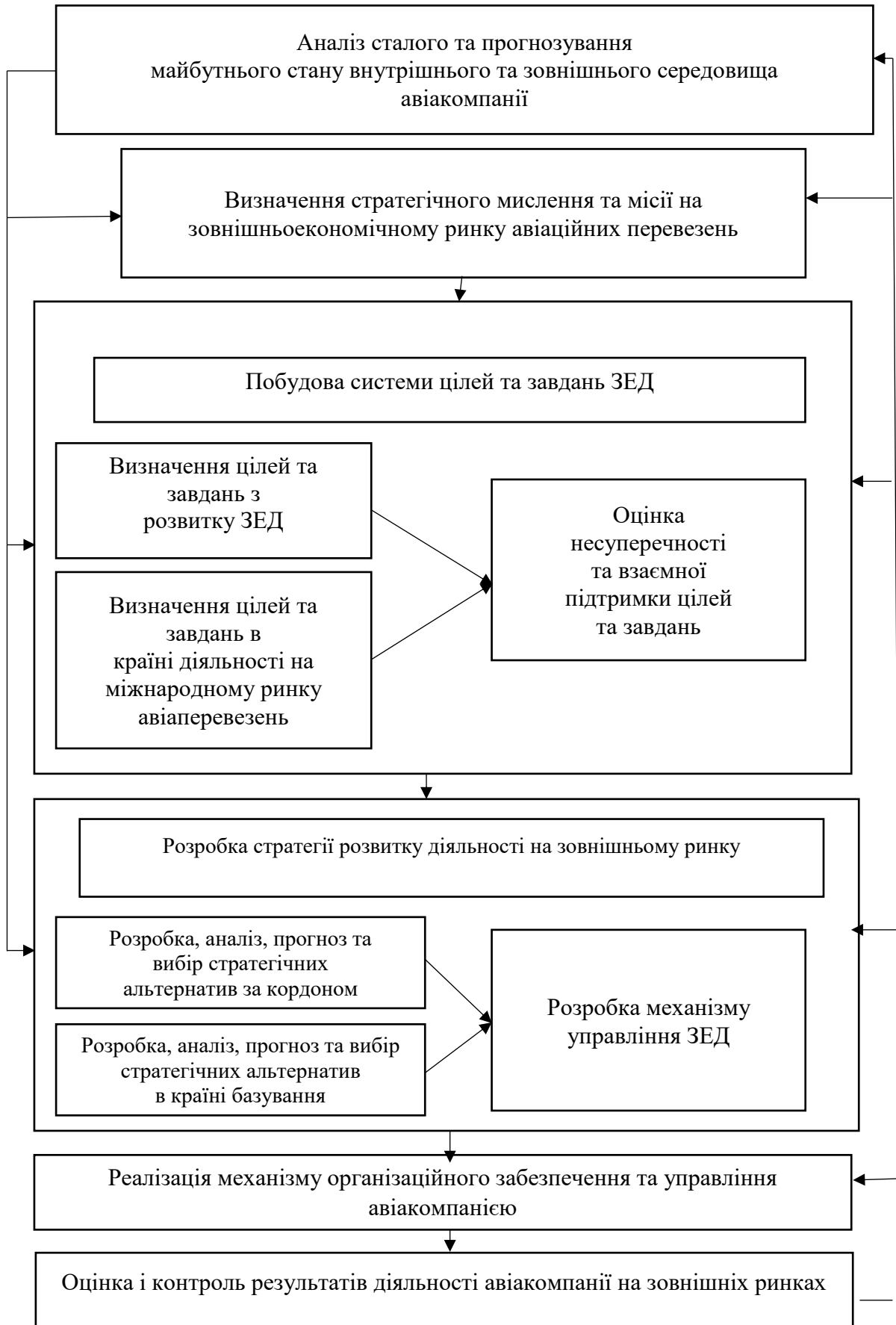


Рисунок 2.5 – Процес організації та управління діяльністю АК «SkyUp»

Цей підхід відповідає ряду обов'язкових вимог для успішного функціонування авіакомпанії на зовнішніх ринках:

- поєднання тактичних і стратегічних можливостей авіакомпанії щодо планування господарської діяльності на ринках іноземних держав;
- врахування максимальної кількості можливих факторів, що визначають процес розвитку міжнародної конкурентоспроможності авіакомпанії;
- володіння ефективними важелями впливу на процес розвитку міжнародної конкурентоспроможності авіакомпанії;
- врахування та оцінювання максимальної кількості можливих ризиків у міжнародній конкурентоспроможності авіакомпанії;
- стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності повинна враховувати обсяги попиту на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Організація та управління діяльністю АК «SkyUp» включає наступні напрямки, рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Напрямки організації та управління ЗЕД АК «SkyUp»

Основною перевагою діяльності АК «SkyUp» є її бізнес-модель у основі якої бюджетна вартість квитків. Формуючи тариф на міжнародні авіаційні перевезення пасажирів авіакомпанія «SkyUp» здійснює детальний аналіз цільового ринку пасажирських перевезень у відповідному напрямку та можливих переваг наданих опцій, які він включає. Порівняємо складові тарифу АК «МАУ» та АК «SkyUp», табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Складові ціни авіаквитка АК «МАУ» та АК «SkyUp»

Тариф авіакомпанії «МАУ»	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»
	Наявність визначеного місця на борту
	Політ без пересадки
	Наявність на борту преси
	Можливість обміну квитка
	Багаж- максимальна вага 23 кг /сума трьох вимірів (довжина x ширина x висота) не більше 158 см
	Стала вартість авіаквитка
Сервісні збори при оформленні квитка	Для продажу індивідуальних авіаквитків у власних офісах продажу МАУ збір на міжнародних напрямках становить 18 доларів США за один квиток, на внутрішніх напрямках – 5 доларів США за один квиток. При оформленні авіаквитків, попередньо заброньованих на сайті МАУ flyUkraine.com, збір на міжнародних напрямках становить 10 доларів США. Для продажу авіаквитків на сайті МАУ встановлюються різні рівні зборів, залежно від напрямку, що становлять від 0 до 10 доларів США.
Тариф авіакомпанії «Ейр Балтік»	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»
	Відсутність визначеного місця на борту
	Відсутність преси на борту
	Політ без пересадки
	Змінна вартість авіаквитка з залежності від дати вильоту
	Багаж- одна ручна поклажа
Додаткові платні послуги на борту	Місце з додатковим простором для ніг; Послуга пріоритетної посадки; SMS - підтвердження; Роздрукований рахунок за реєстрацію; Харчування за класичним або меню на замовлення.

Джерело: сформовано автором

З метою визначення ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp» проведено аналіз її складових елементів та домінуючих факторів впливу, рис. 2.7.

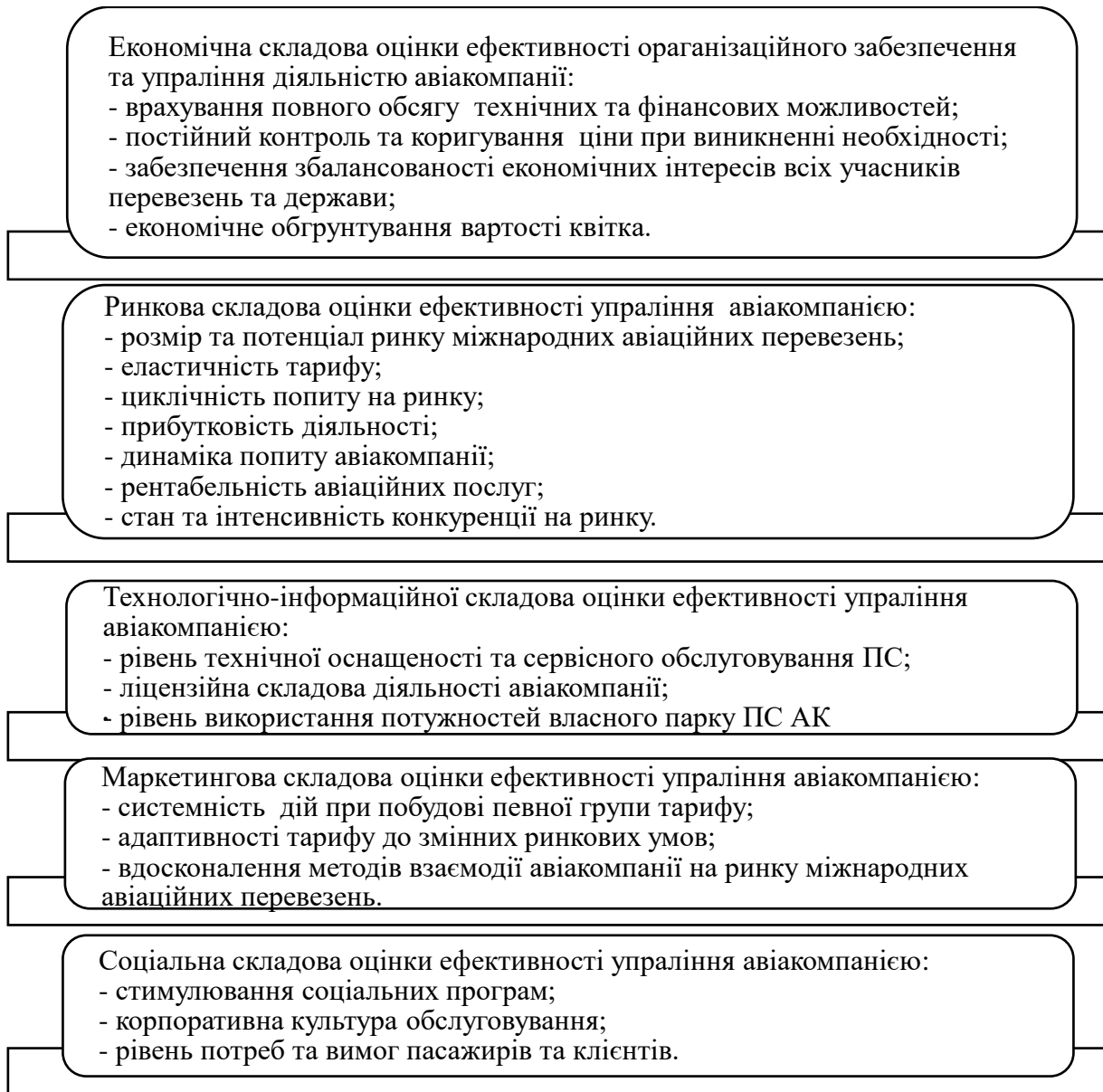


Рисунок 2.7 – Основні складові елементи оцінки ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp»

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Для виявлення впливу складових елементів ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp» використаємо ефективний метод безпосереднього оцінювання, який може успішно використовуватися

задля здійснення мотивованого вибору варіанту [31].

Вихідні дані для методу безпосереднього оцінювання представляють матрицю $n \times m$ оцінок A_{ij} характеристик впливу окремих обраних елементів, де $i = 1, 2, \dots, n$ - кількість ознак, які оцінюють елемент; $j = 1, 2, \dots, m$ - кількість порівнюваних елементів. При цьому A_{ij} - оцінка в балах впливу i -го елементів на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp». Зазвичай використовується діапазон бальних оцінок 0-10.

Рівень в 10 балів - найвища оцінка; 0 - найгірша оцінка. Як правило, нульовий рівень впливу елемента (повна невідповідність) є гіпотетичною ситуацією. Зазвичай на практиці бальні оцінки починаються з 1.

Складові елементи оцінки ефективності організації та управління діяльністю АК «SkyUp» (f) за рядом характеристик, які оцінені в балах (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка складових елементів ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp» (f)

Показники	<i>Результати оцінки складових елементів ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp» (f)</i>					
	Економічна складова (f_1)	Ринкова складова (f_2)	Соціальна складова (f_3)	Технологічно-інформаційна складова (f_4)	Наукова складова (f_5)	Інституційна складова (f_6)
Значення	6	6	8	9	8	7
Еталон	8	7	8	9	8	7

Результати табл. 2.6 вказують на те, що ефективність організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp» має певні недоліки, а саме:

1. Економічна складова є на 2 бали нижчою, ніж еталонне значення, тобто

не враховується у повному обсязі технічні та фінансові можливості АК «SkyUp» при визначення тарифу рейсу, є недостатнім контроль та коригування ціни при виникненні необхідності, що відповідно призводить до недостатнього економічного обґрунтування вартості квитка.

2. Ринкова складова організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp» має певні недоліки, а саме на один бал є нижчою, ніж еталонне значення, відповідно недостатньо та не регулярно визначається розмір та потенціал ринку повітряних перевезень, не вивчається еластичність тарифу, циклічність попиту на ринку, що відбивається на зниженні прибутковості рейсу, динаміці попиту, оскільки рейс втрачає конкурентоспроможність, що позначається на рентабельності й відповідно на стані та інтенсивності конкуренції на міжнародному ринку пасажирських та вантажних авіаперевезень.

Відповідно до визначених недоліків в ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp» необхідним є аналіз економічно складової вартості квитка, табл. 2.7 [20].

Таблиця 2.7 – Економічна складова оцінки ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp»

Елементи економічної складової	% до загальної суми
Витрати на оплату праці льотного персоналу	6,6
Нарахування на оплату праці	1,4
Витрати на ПММ	25,9
Інші польотні витрати	3,5
Витрати на технічне обслуговування	9,4
Амортизація	0,8
Витрати на покриття зборів з клієнтів та аеродромні витрати	20
Витрати на обслуговування пасажирів	15
Витрати на оформлення квитків та рекламу	11
Витрати на управління та обслуговування виробництва	2,1
Витрати на агентське обслуговування	4,3
Норма прибутку	15
Ціна квитка	100

Рисунок 2.8 показує у відсотковому відношенні показники складових елементів вартості квитка та формування ціни рейсу.

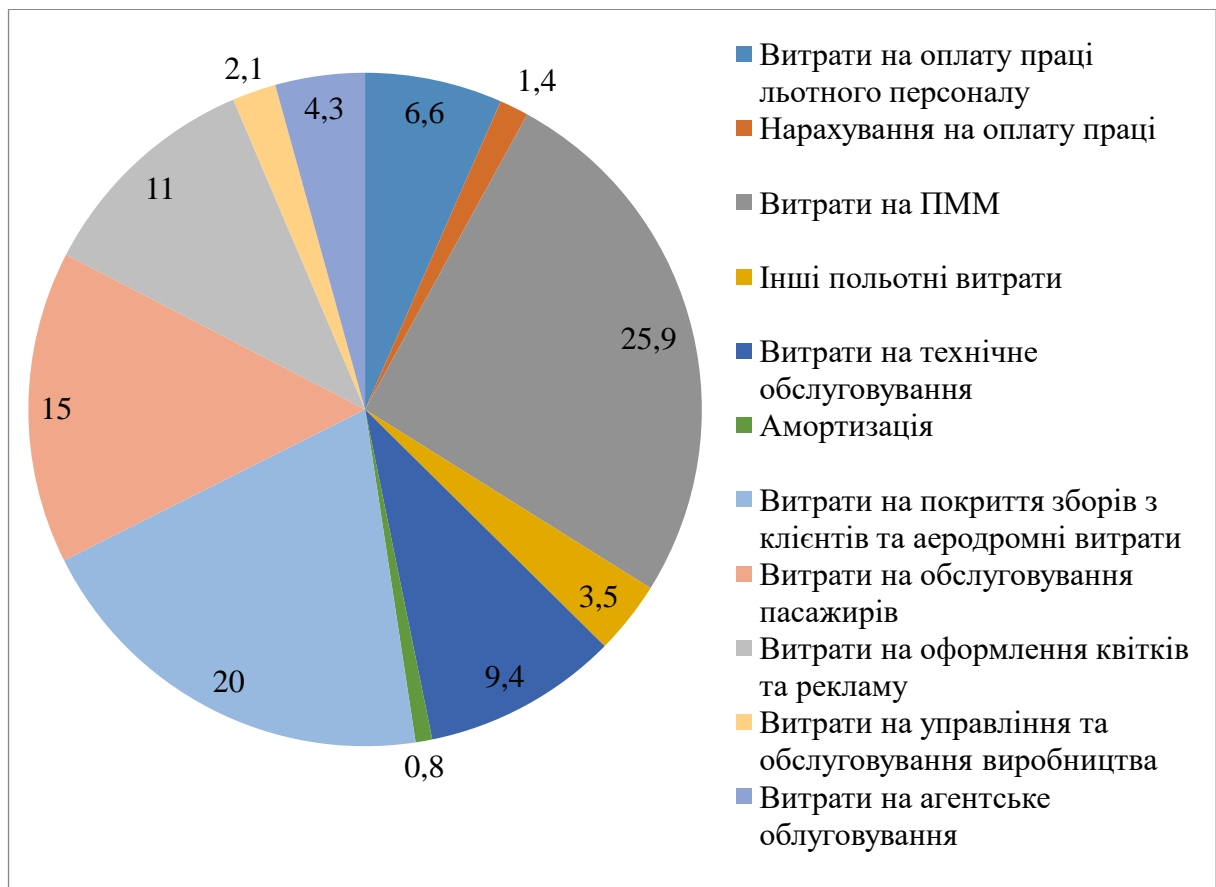


Рисунок 2.8 – Економічна складова оцінки ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp»

Згідно результатів аналізу економічної складової оцінки ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp» табл. 2.7, рис. 2.8 визначені наступні:

1. Найбільший відсоток витрат займають витрати на ПММ – 25,9 %;
2. Значними є витрати на покриття зборів з клієнтів та аеродромні витрати – 20 %;
3. Витрати на обслуговування пасажирів складають – 15 %;
4. Витрати на рекламу – 11%, що відповідно вказує на нераціональне та неефективне використання витратних елементів, які завищують собівартість

перевезень та його вартість, що потребує перегляду та вдосконаленню.

SkyUp Airlines за весь 2022 рік перевезла у 2,3 раза пасажирів менше, ніж 2021 року – 1,08 млн. Це було пов'язано з повномасштабною агресією росії проти України і закриттям українського неба з 24 лютого 2022 року.

За умов перебазування авіакомпанії SkyUp Airlines за кордон, організаційне забезпечення та управління зовнішньоекономічною діяльністю було перезавантажено під потреби та замовлення, які мали гуманітарні напрямки, діяльність відбувалась без отримання прибутку, лише з метою самоокупності витрат та налагодження зв'язків на ринках авіаційних перевезень іноземних держав.

Початок зовнішньоекономічної діяльності SkyUp Airlines на території Болгарії у березні 2022 року здійснювався за наступними напрямками, рис. 2.9 [67].



Рисунок 2.9 – Напрямки діяльності АК «SkyUp» після перебазування у м. Софія, березень 2022 р.

Однак, у 2022 році SkyUp Airlines виконав 7 713 рейсів та перевіз 1,08 млн пасажирів у 204 аеропорти за 627 маршрутами включно з рейсами по АСМІ

контрактам, за даними внутрішньої статистики авіакомпанії. Швидка адаптація до нових реалій та переорієнтація діяльності допомогли зберегти і забезпечити роботою команду – близько 1 200 співробітників [67].

Проведений аналіз фінансового-господарської діяльності АК «SkyUp», а також методики оцінки ефективності організації та управління діяльністю визначено недоліки та шляхи до вдосконалення, які представлені на рис. 2.10.

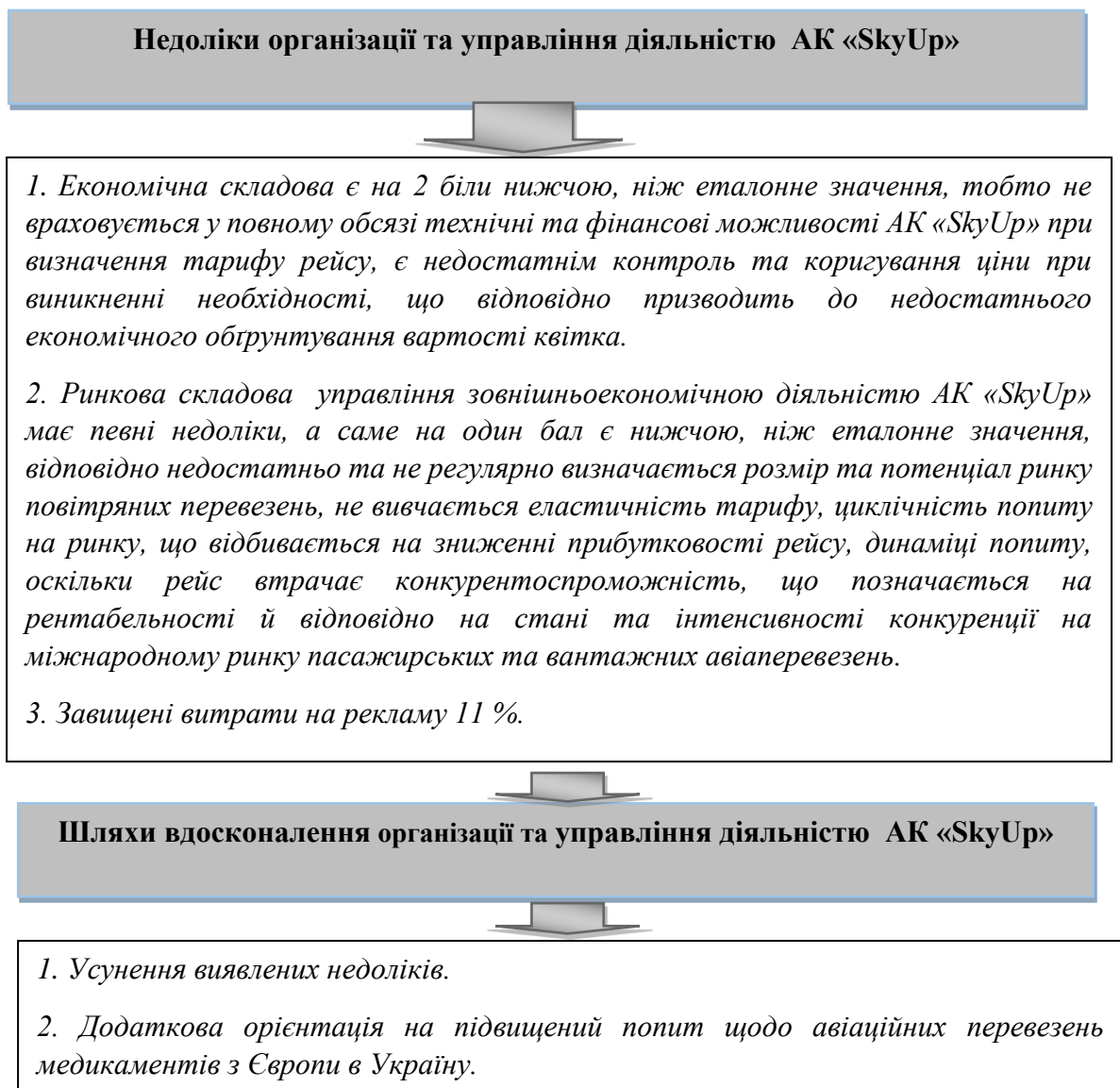


Рисунок 2.10 – Недоліки та шляхи вдосконалення напрямків організації та управління ЗЕД АК «SkyUp»

Згідно рис. 2.10 визначені недоліки в організації та управлінні діяльністю

АК «SkyUp» станом за період 2020-2022 рр. Звісно, що умови, у яких опинилась авіакомпанія на період початку російської агресії у лютому 2022 р. змусили її у повному обсязі перелаштовувати діяльність та її стратегію. При цьому, своєчасна орієнтація дозволила керівництву авіакомпанії адаптуватись до діяльності в Європі, вийти на беззбитковий рівень в перші місяці, а вже починаючи з липня 2022 р. вийти на прибутковий рівень.

Висновки до Розділу 2

1. Надано характеристику ТОВ «Авіакомпанії Скайап» (англ. SkyUp Airlines) національному українському авіаперевізнику, лоукост, який розпочав свої польоти у 2018 році. Компанія базується в українському аеропорту «Бориспіль», здійснює регулярні та чартерні пасажирські та вантажні перевезення, як на внутрішньому, так і міжнародному ринку авіаційних перевезень. Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр., дозволив визначити, що незважаючи на пандемічну кризу Covid-19, у 2021 році, показник виручки від реалізації мав тенденцію до зростання на 3640053 тис. грн., однак, у зв'язку із заборонаю польотів в Україні та військовою агресією з 24 лютого 2022 року авіакомпанія припинила польоти на території України, перебазувавшись у м. Софія (Болгарія). Повітряні судна авіакомпанії, продовжили польоти на умовах мокрого лізингу, а саме, 11 середньомагістральних літаків Boeing-737, середній вік яких складає 14 років, що дозволило забезпечити функціонування авіакомпанії та збереження персоналу, у тому числі, льотного складу. Аналізуючи результати розрахунків показників рентабельності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. слід зазначити, що рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (збитком) з 0,57 грн. у 2020 році зменшилась до 0,24 грн. у 2022 році, однак, залишилась прибутковою, відповідно, на 1 грн. витрат припадає 0,24 грн. чистого прибутку, таким чином, незважаючи на складну ситуацію та військові дії, авіакомпанія змогла втримати діяльність на беззбитковому рівні.

2. Проаналізовано ефективність організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. за основними напрямками діяльності та складовими: економічна складова, ринкова складова, соціальна складова, технологічна складова, наукова складова,

інституційна складова. Для виявлення впливу складових елементів ефективності організації та управління діяльністю АК «SkyUp» використано метод безпосереднього оцінювання та визначено наступні недоліки: економічна складова цінового механізму є на 2 бали нижчою, ніж еталонне значення, тобто не враховується у повному обсязі технічні та фінансові можливості АК «SkyUp» при визначенні тарифу рейсу, є недостатнім контроль та коригування ціни при виникненні необхідності, що відповідно призводить до недостатнього економічного обґрунтування вартості квитка; ринкова складова організації та управління діяльністю АК «SkyUp» має певні недоліки, а саме на один бал є нижчою, ніж еталонне значення, відповідно недостатньо та не регулярно визначається розмір та потенціал ринку повітряних перевезень, не вивчається еластичність тарифу, циклічність попиту на ринку, що відбивається на зниженні прибутковості рейсу, динаміці попиту; завищені витрати на рекламу 11 %. Звісно, що умови, у яких опинилась авіакомпанія на період початку російської агресії у лютому 2022 р. змусили її у повному обсязі перелаштовувати діяльність та її стратегію. При цьому, своєчасна орієнтація дозволила керівництву авіакомпанії адаптуватись до діяльності в Європі, вийти на беззбитковий рівень в перші місяці, а вже починаючи з липня 2022 р. вийти на прибутковий рівень.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ «АВІАКОМПАНІЇ «SKYUP»

3.1 Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp»

Вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 р. докорінно змінило умови функціонування цивільної авіації адже її діяльність була повністю зупинена. Незважаючи на складність ситуації АК «SkyUp» вчасно зорієнтувалась обравши стратегію орієнтації діяльності у Європі.

Успішно запущено рейси за контрактами мокрого лізингу, здійснено виконання чартерних рейсів для туристичних операторів з Молдови і країн Балтії, організовано співпрацю з бізнесовими, державними та недержавними профільними організаціями, благодійними фондами тощо. Відповідно, за 2022 рік [20]:

- налагоджено співпрацю із 10 авіакомпаніями, серед яких Wizz Air, SmartWings, Freebird Airlines, Tailwind Airlines, Corendon Airlines та ін.;
- виконано чартерні програми для Join UP! Балтія з Литви, Латвії та Естонії до Єгипту, а також чартерні рейси для Join UP! Україна із Польщі до Єгипту;
- виконано спеціальні рейси для хасидських паломників Тель-Авів – Кишинів –Тель-Авів, які приїздили на святкування Рош га-Шана до Умані;
- влітку поповнено флот новим літаком, загальна кількість яких становить 11 повітряних суден.

У травні 2023 року планується відкрити SkyUp MT – європейську авіакомпанію з мальтійською реєстрацією та сертифікатами. Станом на початок літа 2023 року SkyUp MT виконує рейси за АСМІ-контрактами. У

найближчих планах – запуск регулярних рейсів. SkyUp є стратегічним партнером туроператорів, що працюють під брендом Join UP! Разом вони утворюють групу бізнесів UPfamily, рис. 3.1.

Станом на серпень 2022 бренд SkyUp має у флоті 10 середньомагістральних літаків Boeing-737, середній вік яких складає 14 років.

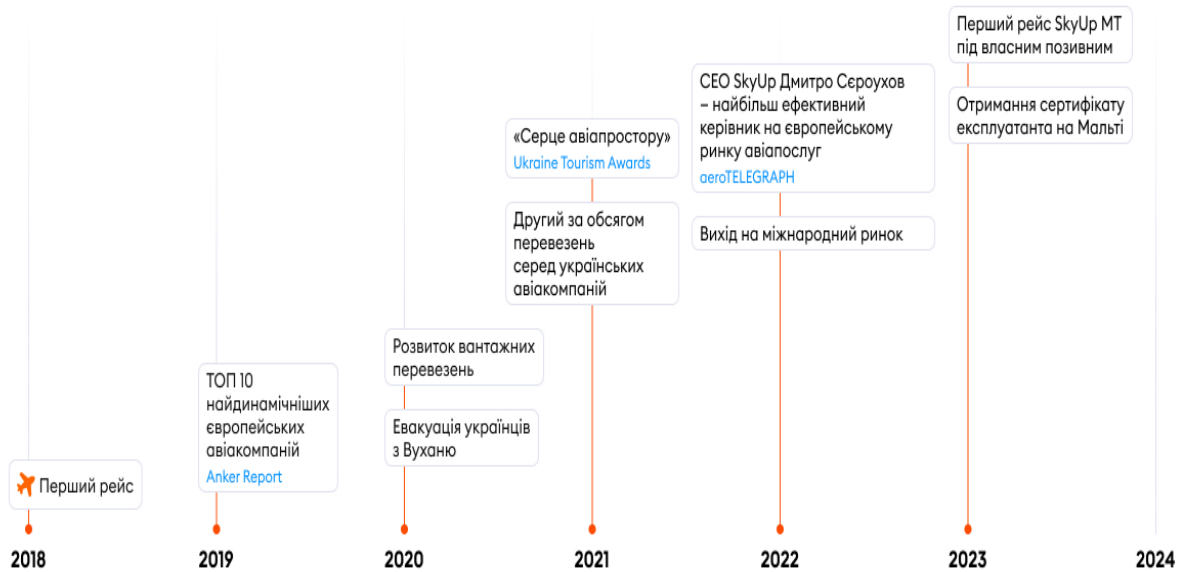


Рисунок 3.1 – Стратегія організації та управління діяльністю АК «SkyUp»

Представлено на основі джерела [20]

В процесі аналізу діяльності АК «SkyUp» визначено, що важливу роль у забезпеченні вантажних перевезень особливо медичних препаратів високого попиту в Україні відіграє авіаційний транспорт. Він є поза конкуренцією серед інших видів транспорту щодо швидкості доставки термінових вантажів на великі відстані.

Особливий попит на авіаперевезення медичних препаратів високого попиту з'явився в період 2020-2021 років, що знаменується появою пандемії. Подія з COVID-19 принесла за собою значне зростання на ринку авіаційних послуг авіакомпаній, які здійснюють авіаперевезення медичних препаратів високого попиту (вакцини), в обмін на відмову від більшості традиційних

пасажирських послуг.

Своє продовження попит на медикаменти та медичне обладнання отримав із початком військового вторгнення. Відповідно, одним із перспективних напрямків використання повітряних суден авіакомпанії «SkyUp» є перевезення медичних препаратів до кордонів України з Європи й виконання аналогічних рейсів для європейських країн.

Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp» у зовнішньоекономічних умовах направлена на стратегію диверсифікації та розширення переліку послуг складається із наступних етапів, рис. 3.2.

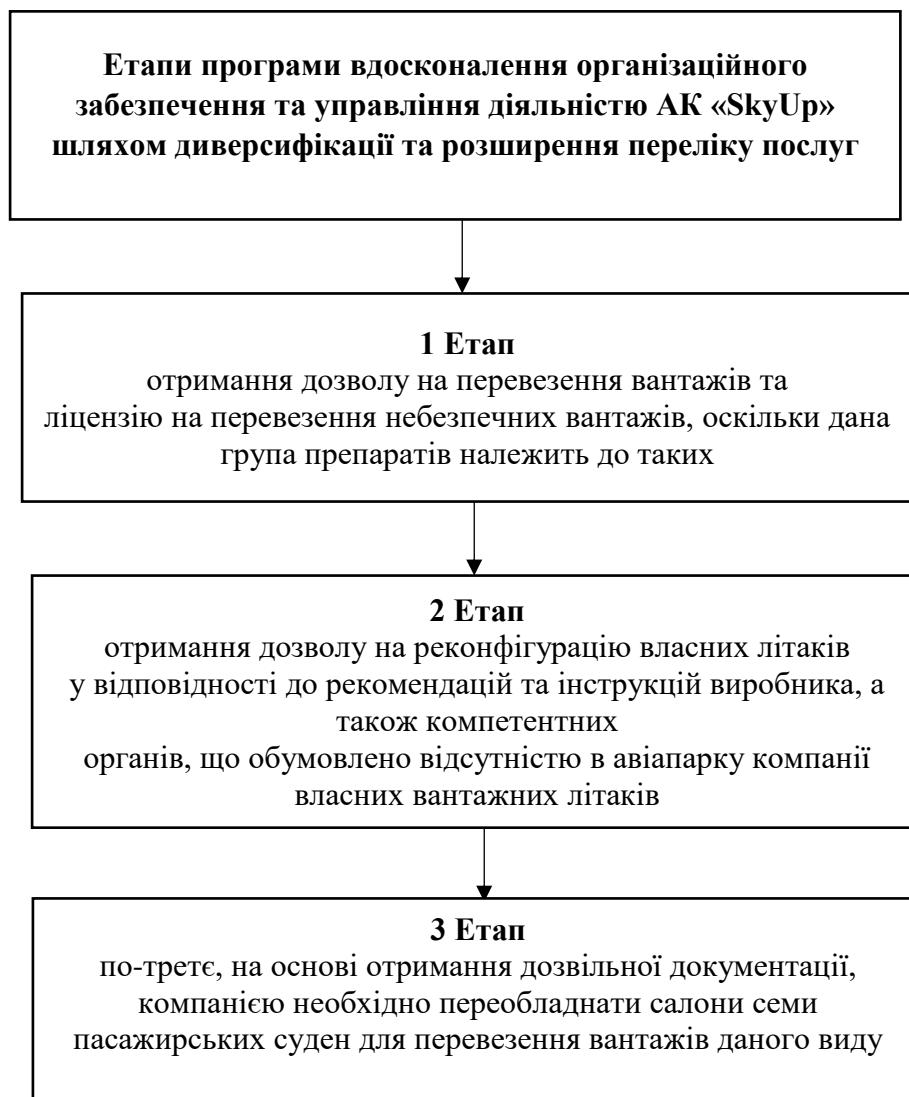


Рисунок 3.2 – Етапи програми підвищення ефективності організації та управління діяльністю АК «SkyUp»

Після отримання дозвільної документації необхідно провести реконфігурацію пасажирських літаків ТОВ «SkyUP» під вантажоперевезення.

На рисунку 3.3 зображено, що в літаку необхідно демонтувати більшу частину пасажирських крісел, а на інших з них зняти сидіння.

Крім того, необхідно демонтувати спинки крісел у літаку, які використовуватимуться при перевезенні медичних препаратів, декорувати захисною плівкою, а для запобігання зміщення вантажу під час польоту в салоні розмістили захисні сітки.

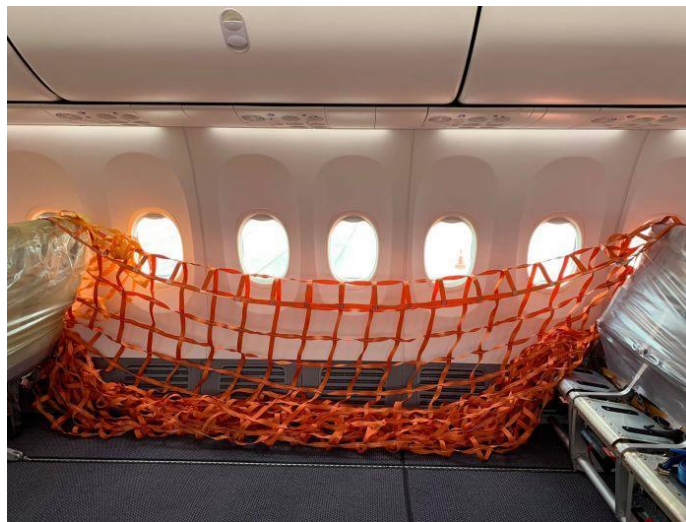


Рисунок 3.3 – Реконфігурація пасажирських літаків ТОВ «SkyUP» під вантажоперевезення

Представлено на основі джерела [20]

Слід врахувати, що переобладнання літаків збільшить витрати авіакомпанії. Окрім цього, має місце також збільшення витрат, що пояснюється збільшенням рейсів та цін на обслуговування літаків. Збільшення витрат обумовлено зростанням ціни на паливо, фонду оплати праці, страхових внесків а також збільшенням витрат на модернізацію і підтримку інфраструктури даної авіакомпанії.

Дохід та рентабельність авіакомпанії було доведено за допомогою факторного аналізу з урахуванням впливу інфляції. Стосовно витрат слід

зазначити, що їх зростання зумовлений підвищенням цін на паливо, фонду заробітної плати, ставок страхових внесків, переобладнанням салонів літаків та витрати на технічне обслуговування літаків тощо.

Структура витрат від основної зовнішньоекономічної діяльності авіакомпанії за умов впровадження програми представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура прогнозованих основних витрат ТОВ «Sky UP» за умов впровадження програми у 2023 році

№ з/п	Витрати	Структура витрат у %
1	2	3
1	Оплата праці	31%
2	Страхові внески	15%
3	Амортизація основних виробничих фондів	2%
4	Утримання, експлуатація будівель, споруд, обладнання	4%
5	Електроенергія, опалення, каналізація	2%
6	Радіозв'язок	3%
7	Авто ПММ	3%
8	Ремонт в сторонніх організаціях (гума, акумулятори, інші запчастини)	6%
9	Ремонт основних виробничих фондів (будівлі, споруди, обладнання)	1,5%
10	Оренда каналів і послуги зв'язку, послуги інших сторонніх організацій	7%
11	Інші виробничі витрати	53%
12	Авіа ПММ	3%
13	Інші виробничі витрати (витрати по сертифікації, страхування, підготовка кадрів, бланкова документація, збірки АНІ)	2%
14	Податки	4%
15	Загальногосподарські витрати	4%
16	Інші загальногосподарські витрати (господарчі товари, канцтовари, витрати на відрядження, миючі засоби тощо)	1%
17	Переобладнання салонів літаків на вантажні	13%

Відповідно до зазначених показників можна сказати, що більша частка витрат у авіакомпанії «Sky UP» належить витратам на оплату праці (31%),

страхових внесків (15%), переобладнання салонів літаків на вантажні (13%) та інші виробничі витрати (53%) (рис.3.4).

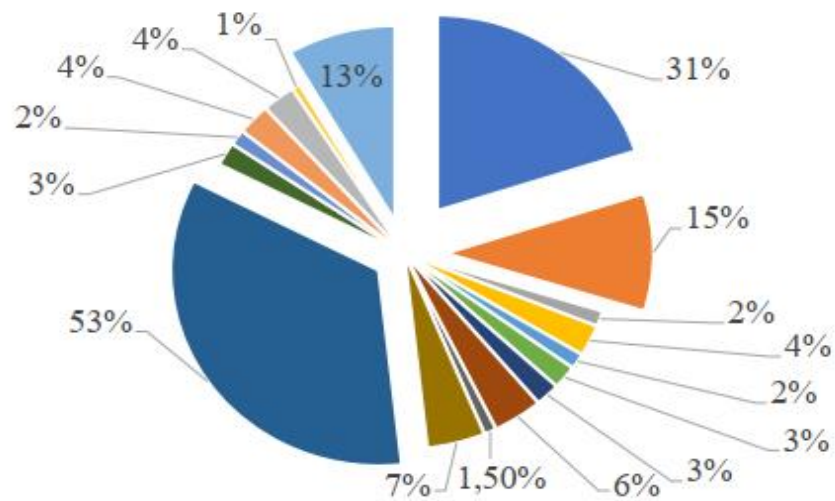


Рисунок 3.4 – Прогнозна сума основних витрат ТОВ «Sky UP» після впровадження програми у 2023 році

Нижче, наведена таблиця 3.2 описує основні статті витрат, що враховуються в ході виконання транспортування вантажів медичного призначення в умовах високого попиту як інструмент вдосконалення організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up».

Таблиця 3.2 – Калькуляція витрат на впровадження програми вдосконалення організації та управління діяльністю АК «Sky Up»

Статті витрат	Сума, грн.
Отримання дозволу на перевезення вантажів та ліцензії на перевезення небезпечних вантажів	10000
Переобладнання одного літака Boeing 737-300SF	2142857, 14
(виробнича необхідність переобладнання 7 літаків)	15000000

Продовження табл. 3.2

Закупівля тари (контейнерів) для перевезення медикаментів, термоконтейнерів Arktek	900000
Разом сума витрат	15910000

Оскільки, авіакомпанія має досвід в експлуатації і технічному обслуговуванні літаків типу Boeing, нами буде запропоновано виконувати рейси по перевезенню вакцини в умовах високого попиту літаком типу Boeing 737-300SF. Даний літак Boeing 737-300SF оснащений одними з сучасних систем завантаження. Вантажомісткість сягає 17 тон, і саме вона для ТОВ «Sky UP» може надати додаткові можливості та нові конкурентні переваги, оскільки потребує значно менше керосину або іншого палива.

Якщо порівнювати з одним з типових, для здійснення вантажних перевезень, літаком АН-12, він має значно вищу швидкість (АН-12 – 670 км/год, а Boeing 737-300SF – 908 км/год), то можна констатувати той факт, що при рівних витратах палива та однаковому максимальному завантаженні, використання наявного в флоті компанії літака буде більш екологічним та економічнішим. Також слід зазначити, що Boeing 737-300SF має більший об'єм ніж АН-12, тому це дає більшу можливість завантаження об'ємних та великогабаритних вантажів. Нижче, у таблиці 3.3 наведена технічна характеристика літака Boeing 737-300SF [30].

Таблиця 3.3 – Технічна характеристика літака Boeing 737-300SF

Характеристика	Показник
1	2
Максимальна швидкість, км/год	908
Витрати палива в режимі максимальної швидкості, т/год	2,4
Макс. злітна вага, кг	56450 - 63300
Періодичність перевірок	Щороку
Тривалість перевірки судна, дні	15
Екіпаж, чол.	2
Час на завантаження/розвантаження, год	0,67
Макс. комерційне завантаження, кг	17 000

Продовження табл. 3.3

Ємність паливних баків, т	16,14
Річний наліт, год	1000
Можливість перевезення контейнерів	так
Можливість перевезення спеціальних вантажів	так

Літак Boeing 737-300SF дозволяє здійснювати не тільки типові вантажі та кур'єрські відправлення, а ще спеціальні вантажі, що на сьогодні є актуальним. Класифікація витрат за умов впровадження програми вдосконалення організації та управління ЗЕД: витрати на переобладнання літаків; витрати на паливо; витрати на ТО літака; витрати на збори аеропортів (Сюди входять збори: за зліт/посадку, паливний збір, всілякі збори за обслуговування літаків в аеропорту тощо); витрати на оренду літаків. Саме вище перераховані процеси дозволять оцінити реалізованість вантажних авіап перевезень в умовах вдосконалення організації та управління діяльністю авіакомпанії. Нижче представлена матриця SWOT-аналізу, що ґрунтується на сильних та слабких сторонах авіакомпанії на рис. 3.5.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - власний флот; - відсутність обмежень щодо країн виконання вантажних рейсів; - імідж компанії; - усі перевезення виконуються у міжнародному напрямку; - надійність надання послуги; - професійність персоналу; - вміння підлаштовуватись під ситуації - клієнтоорієнтованість. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від попиту; - невелика кількість повітряних суден.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток нової мережі маршрутів; - розширення флоту; - співпраця з закордонними країнами. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція з авіакомпаніями щодо надання аналогічних послуг; - карантинні обмеження, котрі були впроваджені через всесвітню пандемію COVID-19; - зниження купівельної спроможності

Рисунок 3.5 – Матриця SWOT-аналізу авіакомпанії «Sky UP»

Наразі компаній, що надають аналогічні послуги, є досить велика кількість, проте авіакомпанія ТОВ «Sky UP» має свої переваги та можливості на представленому ринку послуг.

Проведений SWOT-аналіз дає підстави, запропонувати такі шляхи для вдосконалення організації та управління діяльністю АК «Sky UP»:

- Розширити характеристики власного флоту;
- Розширювати напрямки вантажних перевезень;
- Збільшувати співпрацю з європейськими та вітчизняними компаніями;
- Не завищувати ціни на надання послуг.

З вище представленої інформації, констатовано факт, що Китай є країною, з якою компанія співпрацює найбільше. Але, перемови щодо співпраці ведуться також з Німеччиною та країнами Балтії, які мають зацікавленість в запропонованій послугі ТОВ «Sky UP», а саме перевезенням медичних препаратів та обладнання. А з початком військового конфлікту допомога у перевезенні медичних препаратів, обладнання, військових медиків, а також поранених бійців, які потребують медичної допомоги та реабілітації.

Також в майбутньому є перспектива щодо співпраці з ТОВ «Нова Пошта Глобал», виконуючи міжнародну доставку вантажу.

Ключовими шляхами вдосконалення організації та управління діяльністю АК «Sky UP» після перебазування до м. Софія є вантажні перевезення, оскільки на сьогоднішній день світ зіткнувся з такою проблемою як пандемія COVID-19, а Україна потерпає від військової агресії, що призвело до підвищеного попиту на медичні препарати та обладнання.

Зазначені чинники виступають основними складовими при авіаційному перевезенні медичних препаратів в умовах високого попиту є взаємопов'язані та взаємозалежні між собою, і створюють єдиний цикл здійснення даної діяльності, графічне зображення якого подано на рисунку 3.6.

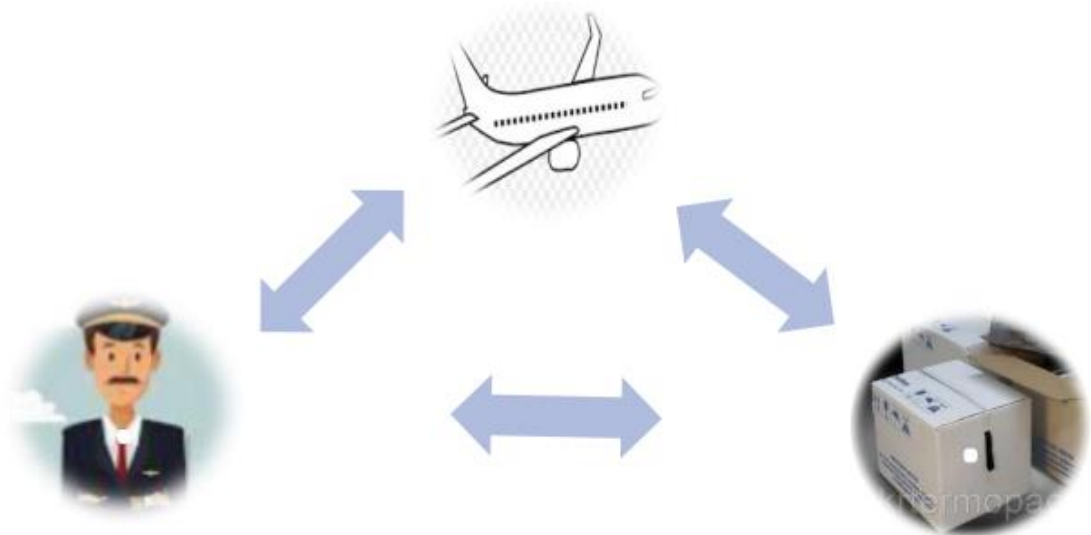


Рисунок 3.6 – Структурні компоненти організації авіап перевезень медичних препаратів ТОВ «Sky UP»

ТОВ «Sky UP» дотримується певних правил для забезпечення вище зазначених структурних компонентів перевезення медичних препаратів та обладнання авіаційним транспортом в умовах високого попиту.

Слід зазначити, що завантаження вантажу на літаки, які переобладнані з пасажирських перевезень, потребує більш клопітливої ручної праці. Саме тому як завантаження, так і розвантаження вантажу займає до 5 годин часу.

Процедура виконання перевезень вантажу компанії «Sky UP» здійснюється таким чином, що приватні компанії звертаються до авіаперевізника напряму, а профільні відомства координують та відстежують дану інформацію. Тобто, приватна компанія, яка замовила перевезення певних медичних препаратів повинна повідомити про це Міністерство охорони та здоров'я (МОЗ), яке інформує дану компанію про те, чи є ще є потреба в даному товарі цього напрямку. Таким чином, авіаперевізник отримує замовлення від МОЗ (або іншого відомства), а замовниками таких рейсів являються приватні компанії або організації (такі як Червоний Хрест).

3.2 Оцінка програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «SkyUp»

З метою визначення доцільності впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» необхідно провести її економічну оцінку за наступними напрямками:

1. Розрахунок показників результативності програми – це нульова точка інвестицій (капіталовкладень), стан, період, коли авіакомпанія покрила всі витрати на впровадження програми.

2. Визначення економічного ефекту від впровадження програми із впливом на прибутковість діяльності, тобто додатковий дохід – різниця між доходом після впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» та прогнозованим прибутком, який би отримала компанія без програми.

Зведений звіт про рух грошових коштів при впровадженні програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Зведений звіт про рух грошових коштів при впровадженні програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління АК «Sky Up»

Періоди часу, рік	0	2023	2024	2025
Кеш-баланс на початок періоду	0	-15910000	-7395000	6097000
Рух грошових коштів від авіаційної діяльності P_x , грн.		27420000	36145000	42920000
Постійні витрати, FC , грн		7560000	7560000	7560000
Змінні витрати, V_x , тис. грн.		11375000	14389000	17450000
Кеш-фло від авіаційної діяльності, грн.		8515000	13492000	14220000
Рефінансування капіталу	(-15910000)	-15910000	-7395000	-
Кеш-баланс на кінець періоду	(-15910000)	-7395000	6097000	20317000

Оцінка економічної ефективності від впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up».

Економічна ефективність – відношення результату економічної діяльності (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання.

Для оцінки доцільності впровадження програми використовується проектний метод, який передбачає розрахунок основних інтегральних показників ефективності інвестицій:

- 1 Період окупності програми (Payback Period – PBP).
- 2 Чистий приведений дохід (Net Present Value – NPV).
- 3 Індекс прибутковості (Profitability Index – PI).
- 4 Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return – IRR)

Розглянемо методику розрахунку інтегральних показників економічної ефективності розробленої програми.

1 Період окупності програми (Payback Period – PBP) – час, за який сума надходжень від реалізації програми покриє суму витрат – первинних інвестицій (3.1):

$$PBP = II / DACI, \quad (3.1)$$

де II (Initial Investment) – первинні інвестиції;

DACI (Discounted Annual Cash Inflows) – щорічні грошові надходження з урахуванням дисконтування.

Щорічні грошові надходження з урахуванням дисконтування DACI (приведені) визначаються за формулою (3.2):

$$DACI_t = CF_t / (1 + k)^t, \quad (3.2)$$

де CF_t (Cash Flow) – грошові надходження в період часу t (рік);

t – кількість періодів надходжень (років);

k – дисконтна ставка, що виражається десятковим дробом.

$$DACI_{2023} = 8515000 / (1 + 0,2)^1 = 7095833 \text{ грн.};$$

$$DACI_{2024} = 13492000 / (1 + 0,2)^2 = 9369444 \text{ грн.};$$

$$DACI_{2025} = 14220000 / (1 + 0,2)^3 = 8229166 \text{ грн.}$$

Розрахунок періоду окупності програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок періоду окупності програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up»

Періоди часу, роки	0	2023	2024	2025
Грошові надходження, грн.		7095833	9369444	8229166
Первинні інвестиції, грн.	-15910000	-15910000	-8814167	
Покриття суми витрат (інвестицій), грн.		-8814167	+555277	
Строк окупності, роки		1,0	0,3	

Перший рік: грошові надходження від реалізації програми (7095833 грн.) значно менші від первинних інвестицій (-15910000 грн.), останні протягом року покриваються лише наполовину, а їх залишок складає: (7095833 – 15910000 = -8814167) грн.; за другий рік інвестиції покриваються повністю (9369444 – 8814167 = +555277 грн.).

Для визначення терміну окупності, часткою від ділення відповідного залишку та грошових надходжень: $555277 / 9369444 = 0,3$ (року).

Таким чином, РВР = 1,3 (другий рік), отже програма є ефективною.

2 Чистий приведений дохід (Net Present Value – NPV) представляє собою оцінку сьогоденної вартості потоку майбутнього доходу, різницю приведених надходжень та витрат (3.3):

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + k)^t) - Invest, \quad (3.3)$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

Invest – сума інвестицій;

k – дисконтна ставка.

Розрахунок чистого приведенного доходу зручно виконувати за допомогою табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок чистого приведенного доходу програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up»

Періоди часу, роки	0	2023	2024	2025
Грошові надходження, грн.		7095833	9369444	8229166
Первинні інвестиції (витрати), грн.	-15910000	-15910000	-8814167	
Сукупний накоплений дохід, грн.	-15910000	-8814167	+555277	

Програма є ефективною, оскільки NPV має позитивне значення 555277 грн.

З Індекс прибутковості програми (Profitability Index – PI) є часткою від ділення суми приведених надходжень на приведену вартість витрат (3.4):

$$PI = \sum (CF_t / (1 + k)^t) / Invest, \quad (3.4)$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

Invest – сума інвестицій;

k – дисконтна ставка.

$$PI = 18465277 / 15910000 = 1,5$$

Програма є економічно ефективною, оскільки $PI = 1,5 \geq 1$.

4 Внутрішня норма рентабельності програми (Internal Rate of Return

– IRR) розраховується шляхом визначення ставки дисконту, при якій приведена вартість суми майбутніх надходжень дорівнює приведеній вартості витрат (3.5):

$$\Sigma(CF_t / (1 + IRR)^t) = Invest, \quad (3.5)$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

$Invest$ – сума інвестицій.

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок внутрішньої норми рентабельності програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up»

Надходження, витрати	Інвестиції	Надходження			NPV
Періоди часу, роки	0	2023	2023	2025	
Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтування, грн.	-15910000	7095833	9369444	8229166	8784443 (позитивний)
$F_1 = 1 / (1 + IRR_1)^t$, $IRR_1 = 15\%$	1,0	0,87	0,76	0,66	18478241 (позитивний)
Приведені надходження і витрати, грн., ($IRR_1 = 12\%$)	-15910000	6170290	7084646	5410810	
$F_2 = 1 / (1 + IRR_2)^t$, $IRR_2 = 25\%$	1,0	0,8	0,64	0,51	-23556 (негативний)
Приведені надходження і витрати, грн., ($IRR_2 = 25\%$)	-15910000	5676666	5996444	4213333	

IRR можна знайти двома способами, ф-ла 3.6:

1 Аналітичним, виходячи з пропорції між будь-якими двома ставками дисконтування та відповідними чистими приведеними доходами (в даному випадку $IRR_1 = 15\%$, $IRR_2 = 25\%$ та $NPV_1 = 18478241$ грн., $NPV_2 = -23556$ грн.)

$$(IRR_2 - IRR_1) / (NPV_1 - NPV_2) = (IRR - IRR_1) / (NPV_1 - NPV) \quad (3.6)$$

Звідки, за умови, що $NPV = 0$, маємо:

$$IRR = (IRR_2 - IRR_1) \times (NPV_1 - NPV) / (NPV_1 - NPV_2) + IRR_1 = (25 - 15) \times (18478241 - 0) / (18478241 - (-23556)) + 15 = 47\%$$

2. Графічним методом, як точку перетину прямої лінії, що з'єднує дві точки з координатами $(IRR_1; NPV_1)$ та $(IRR_2; NPV_2)$ з віссю X (IRR) (рис. 3.7).

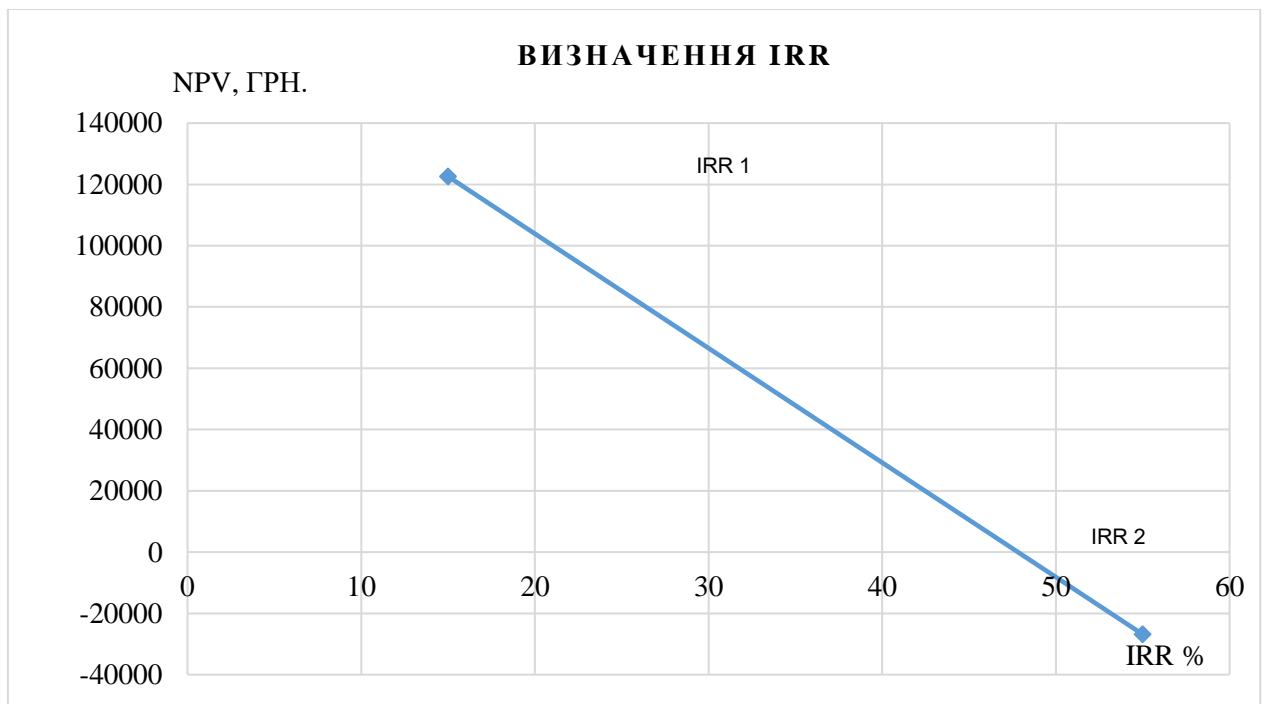


Рисунок 3.7 – Визначення внутрішньої норми рентабельності

Отримане значення внутрішньої норми рентабельності програми складає 47 %.

З рисунку 3.7 видно, що значення внутрішньої норми рентабельності складає близько 47 %. Так як IRR більше за стандартний рівень бажаної рентабельності ($K=25\%$), програму можна вважати прийнятною для інвестування.

Крім розрахунку інтегральних показників ефективності інвестицій, для оцінки економічної ефективності програми використовується аналіз її беззбитковості.

Метою *аналізу беззбитковості* є визначення точки беззбитковості (break-even point – BEP), в якій надходження від продажів продукції дорівнюють витратам на її виробництво, тобто, підприємство не має ні прибутку, ні збитку. Визначення точки беззбитковості алгебраїчним шляхом здійснюється наступним чином (3.7):

$$NI = P \cdot N - V \cdot N - FC, \quad (3.7)$$

де NI (Net Income) – чистий дохід підприємства (після сплати податкових платежів) за період часу (*за рік*);

P (Price) – ціна одиниці продукції;

N (Number) – обсяг виробництва за період часу;

V (Variable) – величина змінних витрат на одиницю продукції;

FC (Fixed Cost) – постійні витрати за період часу (*за рік*).

Точка беззбитковості відповідає умові $NI = 0$, звідки (3.7):

$$BEP_{од.} = FC / (P - V). \quad (3.7)$$

В даному випадку $BEP_{од.} = 7560000 / (90000 - 45500) = 169$ рейси

В грошовому вираженні точка беззбитковості визначається добутком відповідного обсягу продажів в одиницях продукції на її ціну.

В даному випадку маємо: $BEP_{гр.} = 169 \times 90000 = 15289889$ грн.

Відповідно, для покриття всіх витрат та виходу на рівень беззбитковості АК «Sky Up» необхідно виконати 169 рейсів та отримати 15289889 грн. доходу.

Графічне визначення та представлення точки беззбитковості наводиться на рис. 3.8, де АВ – пряма доходу; СЕ – пряма постійних витрат; CD – пряма сукупних витрат.

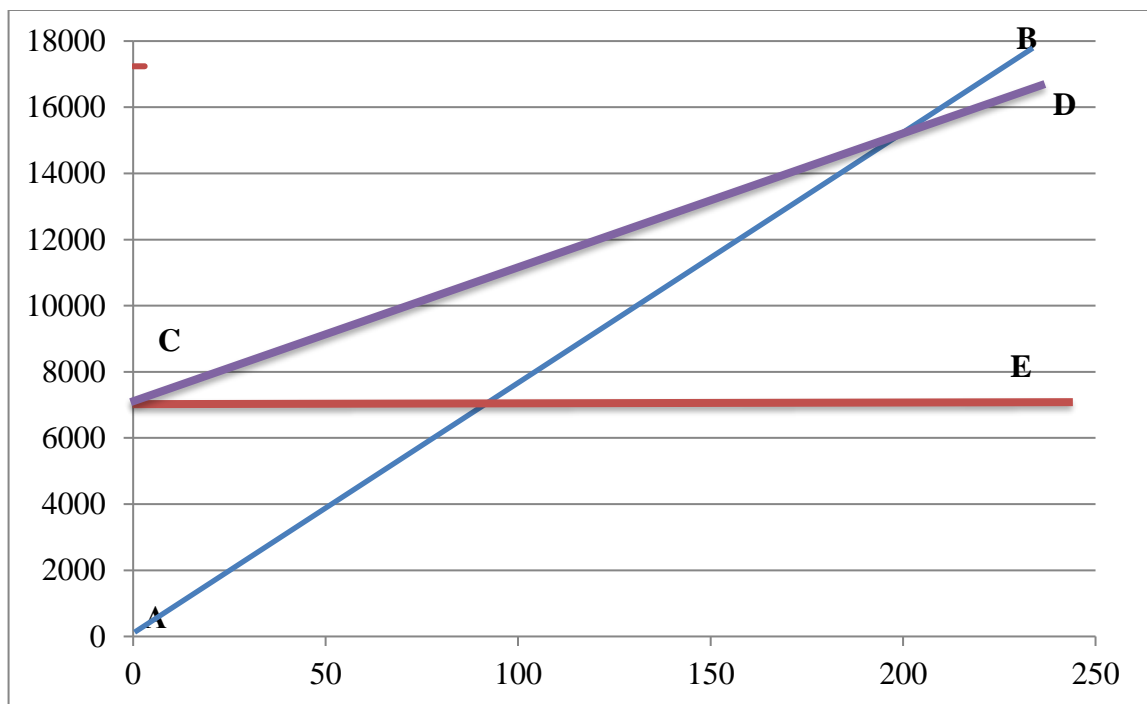


Рисунок 3.8 – Визначення точки беззбитковості

З метою прогнозування прибутковості авіакомпанії на наступні три роки до впровадження програми проведемо кореляційно-регресивний аналіз через оцінку лінії регресії.

Відповідно, для візуального визначення лінії регресії в кореляційному полі, необхідно нанести точки, що відповідають вихідним даним про рівень чистого прибутку АК «Sky Up».

Для визначення коефіцієнтів регресії b_0 і b_1 дані обчислень заносимо в

табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Методика обчислення коефіцієнтів регресії

x, t	$y, K \cdot 10^3$	x^2	y^2	xy	$x+y$	$(x+y)^2$
1	60794	1	3695910	60794	60795	3696032
2	20420	4	4169764	40840	20422	4170580
3	13801	9	1904676	41403	13804	1905504
Σ 6	95015	14	4303354	143037	95021	9028990

Виконаємо перевірку за формулою (3.8):

$$\Sigma(x+y)^2 = \Sigma x^2 + 2\Sigma xy + \Sigma y^2. \quad (3.8)$$

$$9028990 = 14 + 2 \times 143037 + 4303354 = 9028990$$

Таким чином, табличні розрахунки зроблені вірно.

Обчислимо коефіцієнти регресії за формулами (3.9)-(3.10):

$$b_0 = (\Sigma y \Sigma x^2 - \Sigma xy \Sigma x) / (n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2); \quad (3.9)$$

$$b_1 = (n \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y) / (n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2), \quad (3.10)$$

де n – кількість місяців.

$$b_0 = (4303354 \cdot 14 - 143037 \cdot 6) / (3 \cdot 14 - 6^2) = 325;$$

$$b_1 = (3 \cdot 143037 - 6 \cdot 4303354) / (3 \cdot 14 - 6^2) = 45,5$$

4. Рівняння регресії, що визначає апроксимуючу лінійну функцію для даних задачі, визначається як $y = 325 + 45,5 x$.

5. Використовуючи дані табл. 3.10, обчислимо коефіцієнт кореляції $-1 \leq r \leq 1$ за формулою (3.11):

$$r = \frac{\Sigma xy - (1/n)(\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[\Sigma x^2 - (1/n)(\Sigma x)^2][\Sigma y^2 - (1/n)(\Sigma y)^2]}}. \quad (3.11)$$

$$r = \frac{4303354 - (1/3)*6*248567}{\sqrt{14 - \left(\frac{1}{3}\right)*6^2}(43033544 - (1/3)*43033544^2)} = 0,9991$$

Значення коефіцієнта кореляції свідчить про те, що змінні x та y мають прямий (так як значення r додатне) сильний (так як значення r ближче до 1, чим до -1) зв'язок. Тобто, з часом прибуток збільшується.

На основі отриманого рівняння регресії $y = 325 + 45,5x$ в табл. 3.8 оцінимо прибуток АК «Sky Up» за 2020-2022 роки і за цими даними побудуємо лінію регресії (рис. 3.9).

Таблиця 3.8 – Розрахунок потенційної суми чистого прибутку АК «Sky Up»

x , роки.	$y = 325 + 45,5x$
2020	17839
2021	18232
2022	18435
2023	19112
2024	19324
2025	19689

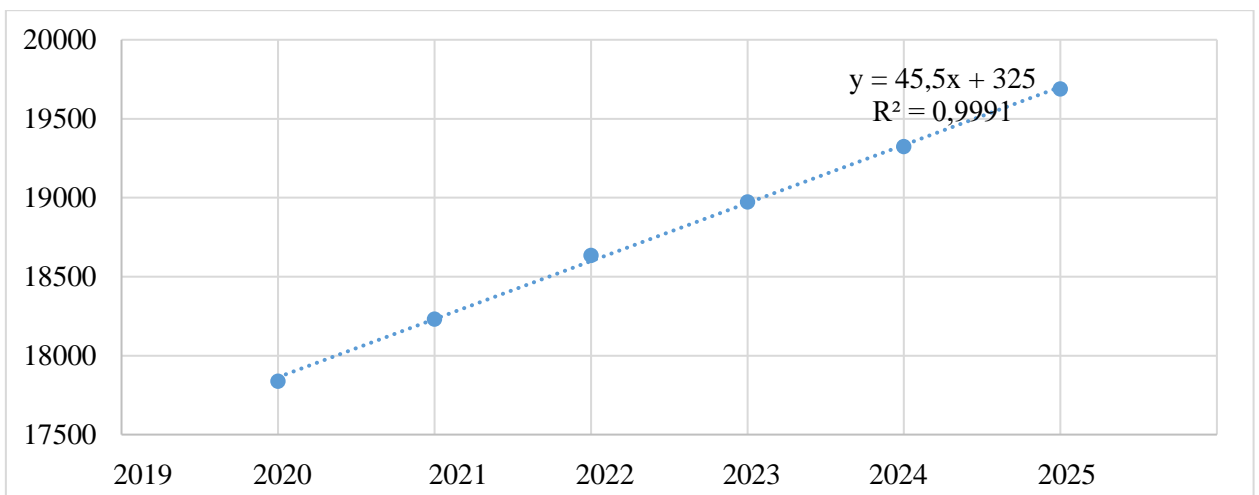


Рисунок 3.9 – Лінія регресії

Значення коефіцієнта кореляції показує, що змінні x та y мають прямий (так як значення r додатне) сильний (так як значення r ближче до 1, чим до -1) зв'язок.

Визначення розміру чистого прибутку АК «Sky Up» на наступні три роки з урахуванням ефекту впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up».

Прогнозні значення величини чистого прибутку знайдені з використанням методу екстраполяції трендів занесемо до табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Економічний ефект від впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up»

<i>Рік</i>	<i>Прогнозне значення величини прибутку до впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up», тис. грн.</i>	<i>Прогнозне значення величини прибутку після впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up», грн.</i>	<i>Економічний ефект від впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up», грн.</i>
2023	15205667	19112567	+3906900
2024	16621800	19324689	+2792889
2025	17156799	19689756	+2532957

Таким чином, розрахунки свідчать про те, що програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up», як матиме позитивний економічний ефект. У 2023 р. АК «Sky Up» отримає економічний ефект в розмірі 3906900 грн., у 2024 р. розмір прибутку принесе економічний ефект у сумі 2792889 грн, 2025 рік забезпечить приріст прибутку на 2532957 грн. за рахунок програми.

Отже, розрахунки фінансово-економічних показників підтвердили організаційну, технічну та економічну доцільність програми вдосконалення

організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» шляхом стратегії диверсифікації на впровадження авіаційних перевезень медичних препаратів та медичного обладнання.

Висновки до Розділу 3

1. Конкретизовано, програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» шляхом стратегії диверсифікації та розширення переліку послуг направлена на впровадження авіаційних перевезень медичних препаратів та медичного обладнання складається із наступних етапів: 1 Етап – отримання дозволу на перевезення вантажів та ліцензію на перевезення небезпечних вантажів, оскільки дана група препаратів належить саме до таких. 2 Етап – отримання дозволу на реконфігурацію власних літаків у відповідності до рекомендацій та інструкцій виробника, а також компетентних органів, що обумовлено відсутністю в авіапарку компанії власних вантажних літаків. 3 Етап – на основі отримання дозвільної документації, компанією необхідно переобладнати салони семи пасажирських суден для перевезення вантажів даного виду. Калькуляція витрат на впровадження програми на отримання дозволу на перевезення вантажів та ліцензії на перевезення небезпечних вантажів 10000грн., переобладнання одного літака Boeing 737-300SF (виробнича необхідність переобладнання 7 літаків) 15000000 грн., закупівля тари (контейнерів) для перевезення медикаментів, термоконтанерів Arktek 900000 грн., загальна сума рефінансування чистого прибутку авіакомпанії становить 15910000 грн.

2. Оцінена та доведена ефективність впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» Розрахунок періоду окупності програми становить 1,3 роки, отже програма є ефективною. Програма є ефективною, оскільки NPV має позитивне значення 18478241 грн. Програма є економічно ефективною, оскільки індекс прибутковості $PI = 1,5 \geq 1$. Значення внутрішньої норми рентабельності складає близько 47 %. Так як IRR більше за стандартний рівень бажаної рентабельності ($K=25\%$), програму можна вважати прийнятною для інвестування. Для покриття всіх витрат та виходу на рівень беззбитковості АК

«Sky Up» необхідно здійснити 169 рейси та отримати 15289889 грн. доходу. Розрахунки свідчать про те, що програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» матиме позитивний економічний ефект. У 2023 р. АК «Sky Up» отримає економічний ефект в розмірі 3906900 грн., у 2024 р. розмір прибутку принесе економічний ефект у сумі 2792889 грн, 2025 рік забезпечить приріст прибутку на 2532957 грн. за рахунок програми.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Досліджено, авіакомпанія, авіаційна компанія – підприємство, яке надає послуги щодо повітряних перевезень пасажирів і вантажів. Для виконання цієї функції авіакомпанія має парк літаків та інфраструктуру, що забезпечує їхній необхідний технічний стан. Ця інфраструктура сконцентрована в базовому аеропорту авіакомпанії. Для ефективної організації та управління міжнародними авіаперевезеннями, авіакомпанія повинна розробити і впровадити у своїй організації керівництво з виробництва польотів, керівництво з технічного обслуговування і керівництво якістю, які містять в собі встановлені і прийняті експлуатантом до виконання правила, процедури і норми по організації та забезпеченню польотів. Авіакомпанія повинна забезпечити наявність виробничої бази, обладнаної для організації та оперативного управління польотами повітряних суден, виконання необхідних робіт з підтримки льотної придатності повітряних суден, аналізу польотної інформації, збору і обробки даних по надійності авіаційної техніки і безпеки польотів, підготовки авіаційного персоналу, обліку та зберігання експлуатаційно-технічної документації та документації на основні та комплектуючі вироби повітряних суден.

2. Визначено, особливу увагу щодо організації авіаційних перевезень слід приділяти транспортуванню медичних препаратів, оскільки їх транспортування належить до категорії переміщення крихких вантажів. Тому, мета перевезення полягає у доставці останніх без втрати первинних характеристик, зі збереженням їх властивостей. За перший квартал «коронакризи» пасажирські борти для пошти і вантажів стали майже недоступними, тому значно зріс попит на конвертовані пасажирські та класичні вантажні літаки. Для забезпечення правильного перевезення вантажів авіакомпанією необхідне узгоджено часткове видалення блоків крісел з Державною авіаслужбою України, врахувавши рекомендації

виробника конкретного типу, наприклад літаків Boeing (MOM-MOM-20-0239) і методичні рекомендації EASA (Європейської агенції з авіаційної безпеки) щодо перевезення вантажів у пасажирському салоні.

3. Надано характеристику ТОВ «Авіакомпанії Скайап» (англ. SkyUp Airlines) національному українському авіаперевізнику, лоукост, який розпочав свої польоти у 2018 році. Компанія базується в українському аеропорту «Бориспіль», здійснює регулярні та чартерні пасажирські та вантажні перевезення, як на внутрішньому, так і міжнародному ринку авіаційних перевезень. Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр., дозволив визначити, що незважаючи на пандемічну кризу Covid-19, у 2021 році, показник виручки від реалізації мав тенденцію до зростання на 3640053 тис. грн., однак, у зв'язку із заборонаю польотів в Україні та військовою агресією з 24 лютого 2022 року авіакомпанія припинила польоти на території України, перебазувавшись у м. Софія (Болгарія). Повітряні судна авіакомпанії, продовжили польоти на умовах мокрого лізингу, а саме, 11 середньомагістральних літаків Boeing-737, середній вік яких складає 14 років, що дозволило забезпечити функціонування авіакомпанії та збереження персоналу, у тому числі, льотного складу. Аналізуючи результати розрахунків показників рентабельності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. слід зазначити, що рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (збитком) з 0,57 грн. у 2020 році зменшилась до 0,24 грн. у 2022 році, однак, залишилась прибутковою, відповідно, на 1 грн. витрат припадає 0,24 грн. чистого прибутку, таким чином, незважаючи на складну ситуацію та військові дії, авіакомпанія змогла втримати діяльність на беззбитковому рівні.

4. Проаналізовано ефективність організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. за основними напрямками діяльності та складовими: економічна складова, ринкова

складова, соціальна складова, технологічна складова, наукова складова, інституційна складова. Для виявлення впливу складових елементів ефективності організації та управління діяльністю АК «SkyUp» використано метод безпосереднього оцінювання та визначено наступні недоліки: економічна складова цінового механізму є на 2 бали нижчою, ніж еталонне значення, тобто не враховується у повному обсязі технічні та фінансові можливості АК «SkyUp» при визначенні тарифу рейсу, є недостатнім контроль та коригування ціни при виникненні необхідності, що відповідно призводить до недостатнього економічного обґрунтування вартості квитка; ринкова складова організації та управління діяльністю АК «SkyUp» має певні недоліки, а саме на один бал є нижчою, ніж еталонне значення, відповідно недостатньо та не регулярно визначається розмір та потенціал ринку повітряних перевезень, не вивчається еластичність тарифу, циклічність попиту на ринку, що відбивається на зниженні прибутковості рейсу, динаміці попиту; завищені витрати на рекламу 11 %. Звісно, що умови, у яких опинилась авіакомпанія на період початку російської агресії у лютому 2022 р. змусили її у повному обсязі перелаштовувати діяльність та її стратегію. При цьому, своєчасна орієнтація дозволила керівництву авіакомпанії адаптуватись до діяльності в Європі, вийти на беззбитковий рівень в перші місяці, а вже починаючи з липня 2022 р. вийти на прибутковий рівень.

5. Конкретизовано, програма вдосконалення організації та управління діяльністю АК «Sky Up» шляхом стратегії диверсифікації та розширення переліку послуг направлена на впровадження авіаційних перевезень медичних препаратів та медичного обладнання складається із наступних етапів: 1 Етап – отримання дозволу на перевезення вантажів та ліцензію на перевезення небезпечних вантажів, оскільки дана група препаратів належить саме до таких. 2 Етап – отримання дозволу на реконфігурацію власних літаків у відповідності до рекомендацій та інструкцій виробника, а також компетентних органів, що обумовлено відсутністю в авіапарку компанії власних вантажних літаків. 3 Етап – на основі отримання дозвільної документації, компанією необхідно

переобладнати салони семи пасажирських суден для перевезення вантажів даного виду. Калькуляція витрат на впровадження програми на отримання дозволу на перевезення вантажів та ліцензії на перевезення небезпечних вантажів 10000грн., переобладнання одного літака Boeing 737-300SF (виробнича необхідність переобладнання 7 літаків) 15000000 грн., закупівля тари (контейнерів) для перевезення медикаментів, термоконтейнерів Arktek 900000 грн., загальна сума рефінансування чистого прибутку авіакомпанії становить 15910000 грн.

6. Оцінена та доведена ефективність впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю АК «Sky Up» Розрахунок періоду окупності програми становить 1,3 роки, отже програма є ефективною. Програма є ефективною, оскільки NPV має позитивне значення 18478241 грн. Програма є економічно ефективною, оскільки індекс прибутковості $PI = 1,5 \geq 1$. Значення внутрішньої норми рентабельності складає близько 47 %. Так як IRR більше за стандартний рівень бажаної рентабельності ($K=25\%$), програму можна вважати прийнятною для інвестування. Для покриття всіх витрат та виходу на рівень беззбитковості АК «Sky Up» необхідно здійснити 169 рейси та отримати 15289889 грн. доходу. Розрахунки свідчать про те, що програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» матиме позитивний економічний ефект. У 2023 р. АК «Sky Up» отримає економічний ефект в розмірі 3906900 грн., у 2024 р. розмір прибутку принесе економічний ефект у сумі 2792889 грн, 2025 рік забезпечить приріст прибутку на 2532957 грн. за рахунок програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс]. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. №18-22 Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Повітряний кодекс України: Закон України від 19.05.2011 № 3393-VI. База даних (БД) «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17>.
3. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України : [прийнято ВР 16.04.1991 р. №959-XII із змінами № 2388-VI (2388-17) від 01.07.2010 р.]. ВВР. 2010. № 37. 496 с.
4. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року [Електронний ресурс]. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25-26. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
5. 15.01.1998 року № 17 «Про невідкладні заходи щодо забезпечення безпеки цивільної авіації в Україні».
6. 08.10.2014 № 520 «Про затвердження Положення про Державну авіаційну службу України».
7. 20.04.2007 року № 329 «Про затвердження Програми контролю якості безпеки авіаційних суб'єктів», зареєстровано в Мін'юсті 10 травня 2007 року за № 493/13760.
8. 18.06.2007 року № 508 «Про затвердження Програми підготовки персоналу з авіаційної безпеки», зареєстровано в Мін'юсті 5 липня 2007 року за № 769/14036.
9. 04.12.2002 року № 635 «Про затвердження Інструкції про підготовку Керівництва з виконання польотів повітряних суден експлуатанта цивільної авіації України».
10. 18.07.2003 року № 374 «Про порядок узгодження Керівництва з виконання польотів».

11. 23.02.2006 року № 143 «Про забезпечення авіаційної безпеки, посилення контролю та обмеження польотів українських повітряних суден у країнах з нестабільним становищем», зареєстровано в Мін'юсті 26 квітня 2006 року за № 482/12356.

12. 05.02.2020 року № 218 «Про затвердження Авіаційних правил України «Правила сертифікації служб авіаційної безпеки суб'єктів авіаційної діяльності», зареєстровано у Міністерстві юстиції України 21 травня 2020 року за № 458/34741.

13. 27.12.2019 року № 895 Положення про систему управління безпекою польотів на авіаційному транспорті, зареєстровано у Міністерстві юстиції України 14 грудня 2019 року за № 458/34741.

14. Гричкочєдова М. В. Конкурентні переваги як умови розвитку авіакомпаній на світовому ринку. Інформаційні технології, економіка та право: стан та перспективи розвитку (ІТЕП2012). Чернівці: Книжки XXI, 2022. С.15-16.

15. Air transport, passengers carried. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2018&start=1970&view=chart> (дата звернення: 20.10.2023).

16. LCCs increasingly attracted to primary airports. 22.11.2023. URL: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/lccs-increasingly-attracted-to-primary-airports459531>(дата звернення: 20.11.2023).

17. LowcostUA. URL: <https://lowcost.ua/skytrax-2023/> (дата звернення: 15.10.2023).

18. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

19. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1030569/airasia-number-of-passengers/> (дата звернення: 20.10.2023).

20. Офіційний сайт авіакомпанії «SkyUp Airlines» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://skyup.aerouk>

21. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. 2023. Том 7. С.64-68.
22. Величезний гайд по лоукостерам. URL: <https://tripmydream.ua/media/layfhak/-velicheznej-gajd-po-loykosteram-vse-schopotribno-znati> (дата звернення: 20.10.2023).
23. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Львів: Афіша, 2022. 140 с.
24. Висоцька Т. Є. Державне управління: удосконалення та розвиток. *Напрями вдосконалення державної політики забезпечення безпеки польотів повітряних суден цивільної авіації*, 2023. №11, 15-19.
25. Вівчевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Львів: Афіша, 2021. 140 с.
26. Воронкова А. Е. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Луганськ. : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 320 с.
27. Гаврилко Т. О., Гавриленко А. В. Аналіз діяльності міжнародних низько-тарифних авіакомпаній на ринку авіаційних перевезень України. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 27. С. 15–19.
28. Гаврилко Т.О., Побоченко Л.М. Масштаби розвитку та структура світового ринку бізнес-авіації в умовах глобальних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №7(169). С. 65-71.
29. Георгіаді Н.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні основи і прикладні аспекти: навч.-метод.посіб. Л.: Інтеллект-Захід, 2022. 260 с.
30. Глобальні стратегічні альянси в авіаційній галузі: сучасний стан і тенденції розвитку. *Стратегія розвитку України: наук. журн.* К.: НАУ, 2022. №2. С. 130–135.
31. Голуб В.М. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності: Опорний конспект лекцій. Чернігів, 2023. 51 с.
32. Гурова Д.Д. Перспективи розвитку авіаційного туризму в Україні. *Географія та туризм*. 2023. № 34. С. 114–124.

33. Дахно І.І., Альбіщенко Н.В., Жебровський А.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. Цосібник. К: Центр учбової літератури, 2022. 328с.
34. Державна авіаційна служба України. URL: <https://avia.gov.ua/prognas/statistika/periodychna-informatsiya/> (дата звернення: 20.10.2023).
35. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К.:Знання, 2020. 462 с.
36. Духовна Л. Л., Леонова В.П. Аналіз міжнародного та національного ринку бюджетних авіаперевезень: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Транспортна економіка*, 2023. № 1, 59–66.
37. Economic performance of the airline industry. URL : <http://www.iata.org/IATA-EconomicPerformance-of-the-Industry-mid-year-2017-report.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).
38. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: Підручник. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2019. 560 с.
39. Інтернет ресурс Державної авіаційної служби України www.avia.gov.ua.
40. Інтернет ресурс Державної служби України з надзвичайних ситуацій www.dsns.gov.ua.
41. Інтернет ресурс Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO International Civil Aviation Organization) www.icao.int.
42. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. 2-е вид., перероб. і доп . К.: Знання, 2018. 518 с.
43. Кириченко О.А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.nbu.gov.ua
44. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 792 с.
45. Любич Б.Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Прометей: регіональний збірник наукових праць з*

економіки. Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. Донецьк, 2023. Вип.1(25). С. 48-53.

46. Малиновська О.Ю. Бюджетні авіакомпанії (low cost): специфіка діяльності та географія перевезень. *Географія та туризм*. 2022. Вип. 21. С. 155-161.

47. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. К.: Київ. Нац. торг.-ун-т, 2022. 824 с.

48. Міжнародна організація цивільної авіації URL: https://www.icao.int/Meetings/a38/Documents/WP/wp132_ru.pdf.

49. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2023).

50. Набок І.І. Проблеми відновлення світової авіаційної галузі внаслідок коронавірусної кризи. *Modern international relations: topical problems of theory and practice: collective monograph* Faculty of International Relations of the National Aviation University; under general editorship of W. Welskopa, Y.O.Voloshin Lodz: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, 2022. С. 186-192.

51. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація. Х. : вид-во «ІНЖЕК», 2020. 336 с.

52. Офіційний сайт «Новини авіації»: веб-сайт. URL: <http://www.avianews.com> (дата звернення: 30.07.2022).

53. Офіційний сайт інформаційного центру «Україна-2022» : веб-сайт. URL: <http://www.ukraine2022.gov.ua>.

54. Офіційний сайт Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA). URL: <http://www.iata.org> (дата звернення: 20.10.2023).

55. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України : вебсайт. URL: <http://www.avia.gov.ua>.

56. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2021 рік : веб-сайт. URL: <http://airflai.at.ua>.

57. Офіційний сайт Міністерство інфраструктури України, Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2022 рік : веб-сайт. URL: www.ukraviatrans.gov.ua.

58. Побоченко Л.М. Сучасні тенденції розвитку ринку авіаційних послуг України. *ABIA -2023: XIII міжнародна науково-технічна конференція*, 19-21 квітня 2023 р.: тези доп. К., 2023. Т.6. С. 34.39-34.43.

59. Побоченко Л.М. Вплив бізнес-авіації на економіку країн Європейського Союзу. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2023. №1. С. 112-117.

60. Побоченко Л.М. Глобалізаційні тенденції розвитку світового ринку бізнес-авіації. *ABIA-2023: XIII міжнародна науковотехнічна конференція*, 21-23 травня 2023 р.: тези доп. К., 2021. Т.6. С. 37.1537.18.

61. Побоченко Л.М. Ключові проблеми ринку авіаційних перевезень в Україні. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. К.: НАУ, 2023. Вип. 1. С. 249-261.

62. Побоченко Л.М. Масштаби розвитку та структура світового ринку бізнес-авіації в умовах глобальних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №7(169). С. 65-71.

63. Побоченко Л.М. Роль ділової авіації в глобальному економічному просторі. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: X міжнародна науково-практична конференція*, 18 травня 2022 року: тези доп. Харків, 2022. С.33-34.

64. Панасюк І.П. (2015). .: автореф. дис. . канд. екон. наук. Київ, 2015. 20 с.

65. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2021. 390 с.

66. Стрикун А. М, Вишневський В. І. (2019). Українські лоукостери та їх роль в туристичних перевезеннях. Київ, 33-65
67. Український авіаційний портал www.aviation.com.ua.
68. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [навч.-методич. посібник для самостійного вивчення дисципліни]. К.: КНЕУ, 2021. 232 с.
69. Martynenko N., Sikirda Y. Global trends of digitalization of aviation company organization and management. Зб. наук. праць і матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій та національної практики», 21 листопада 2023 р. Кропивницький: ЦУМАУП. С. 239–242.

ДОДАТКИ

Додаток А

**МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЕКСПЕРТНО-
КРИМІНАЛІСТИЧНИЙ ЦЕНТР МВС УКРАЇНИ
ВИЩА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ У М. ВРОЦЛАВ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)
АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ НАУК «COLLEGIUM BALTICUM»
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)
ПОМОРСЬКА ВИЩА ШКОЛА У СТАРОГАРДІ ГДАНСЬКОМУ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)
ВИЩА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА МЕДИЧНИХ НАУК
ІМ. ПРОФ. Є. ЛІПІНСЬКОГО У М. КЕЛЬЦЕ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)
ПРИВАТНА УСТАНОВА «АКАДЕМІЯ “VOLASHAQ”»
(РЕСПУБЛІКА КАЗАХСТАН)
УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНЬОЇ БЕЗПЕКИ У М. ЛОДЗЬ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
РОЗВИТКУ ОСВІТИ І НАУКИ В УМОВАХ СВІТОВИХ
ТЕНДЕНЦІЙ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ І МАТЕРІАЛІВ
ІІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

21 листопада 2023 р.

Кропивницький
Україна

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Буткевич О.В., Стойкова Т.В. Стратегічне планування в контексті фінансової стабільності підприємств.....	228
Буткевич О.В., Дергачова А.О. Сучасні принципи управління підприємством.....	232
Kolesnichenko K., Kovalenko N. Smart technologies and it in the field of tourism, hotel and restaurant business.....	236
Martynenko N., Sikirda Y. Global trends of digitalization of aviation company organization and management.....	239
Gornostaev O., Kovalenko N. Models of airline commercial business processes.	242
Tsarova L., Sikirda Y. Organizational support and management of airport operations for international air traffic services.....	246
Берегеля О.А., Дорошенко Т.М. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві авіаційної галузі.....	249
Царьова В.П., Черногор Н.О. Управління регулярними вантажними авіаційним перевезеннями.....	252
Гора А.В., Гаць О.О. Ринок праці: вплив реалій та перспективи на майбутнє.....	255
Олійник І.В., Бакай Е.О. Сучасні тенденції планування та набору персоналу з використанням маркетингових підходів.....	260
Ковтун Д.М., Коваленко Н.О. Ризик-менеджмент в агробізнесі.....	264
Дарушин О.В. Проблеми трудової міграції в сучасному світі.....	268
Колеснікова Н.Ю. Проблеми глобалізації міграційних процесів.....	271
Куля І.Ф., Кушаков Р.О. Роль лідерства у створенні культури безпеки на підприємстві.....	274
Куля І.Ф., Мунтян Ю.К. Сутність безпеки та її значення в діяльності підприємств.....	278
Куля І.Ф., Черненко К.В. Безпека підприємства.....	283
Ушакова-Кирпач І.М., Павлов М.А. Соціальна відповідальність малого бізнесу в період воєнного стану.....	287
Гловюк Ю.В., Верхогляд-Гловюк Т.М. Маркетингова діяльність підприємства під час дії воєнного стану.....	291

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

Царьов М.О., Осадчий С.І. Управління регулярними вантажними авіаційним перевезеннями.....	294
Царьов В.М., Залевський А.В. Діджиталізація управління наземним обслуговуванням регулярних вантажних авіаційних перевезень.....	298
Орлик О.В., Возіян В.В. Цифрова трансформація вищої освіти.....	302

ECONOMIC SCIENCES

Martynenko Nadiia Oleksandrivna

*student of second (Master's) level of higher education,
Flight Academy of National Aviation University*

Sikirda Yuliia Volodymyrivna

*Candidate of Technical Sciences (Ph.D), Professor,
Professor of Department of Aircraft Design,
Aircraft Engines and Airworthiness Maintenance,
Flight Academy of National Aviation University,
Kropyvnytskyi, Ukraine*

GLOBAL TRENDS OF DIGITALIZATION OF AVIATION COMPANY ORGANIZATION AND MANAGEMENT

In today's hyper-competitive environment, new sources of product and process innovation are constantly being sought and process innovations to enhance airlines' competitive advantage. In the recent past, the digital revolution has inspired new management programs to strengthen their market position. In the case of airlines, the first web-based programs were presented in the form of asynchronous websites where customers could get more extensive information on schedules and fares provided by travel agencies, albeit in new formats.

Later, carriers started selling tickets online to use a cheaper distribution channel than standard computer distribution channel than standard computer reservation systems (CRS). Today, the Internet potentially allows operators to gain significant economic and competitive advantages beyond those that simply come from e-commerce. The broader perspective of e-business can provide a personalized relationships with targeted customers and further refine the airline's system offerings. At the same time, carriers can utilize significant cost savings in the procurement process [1].

We view digitalization as a radical rethinking of how an organization uses technology, human resources, and processes to fundamentally change the efficiency of its operations. That is why digitalization of an airline is not just about modernizing software or moving internal software systems to cloud services. Instead, it is about a new interpretation of how an airline can incorporate the latest hardware and software

into its processes to better serve its customers better, generate more value, and become more efficient.

Thus, digitalization in the field of aviation management is mainly about the use of technologies to automate processes and attract passengers, including mobile applications, cloud technologies, blockchain technologies, Big data, the Internet of Things (IoT), and robotics. Another important aspect of modern aviation management of modern aviation management is traffic monitoring, which uses predictive and warning measures, geolocation within the airport, identity management, flow management or radio frequency identification (RFID) [2].

There are certain barriers that complicate the digitalization of airlines. First of all, is that the very process of such digital transformation for airlines is very complex and presents huge challenges for management. The challenge lies in the fact that airlines are characterized by large and complex operations, and their systems are usually already part of an outdated IT architecture (data is stored in databases across the organization), and therefore, the airline's ability to quickly adopt a best-in-class commercial strategy is significantly limited). At the same time, the modernization of IT infrastructure requires large investments that will allow to combine databases and get the possibility of real-time analysis time analysis.

Airlines have actively embraced the concept of digitalization and have begun to transform their operations. Numerous airlines (especially carriers and airline groups) have created new departments and incubators to to develop innovative digital solutions. Some airlines have developed a strategy to evolve into a technology company that performs operations with aircraft as a complement. It should be emphasized that there are certain areas that can lead to the fastest changes in an airline as a result of digitalization.

Digitalization has increasingly transformed workflows. Thus, pilots have access to to a connected ecosystem of programs, services, and documents that will shape future flights. Targeted programs offer pilots access to vital information via a handheld device. This will improve operational efficiency, situational awareness, collaboration processes, and safety as part of the airline's digital profile as a whole. For pilots, the use of digital technologies is a means of minimize workload (e.g., the ability to download briefings or submit reports digitally or submit reports digitally using a portable device) [3].

A digital culture will promote transparency, encourage decision-making, and improve cooperation between all market participants, encouraging them to survive and take risks. Thus, digital culture will significantly affect the efficiency of

operations and the development of the aviation industry by changing the perception of social responsibility, which includes sustainable development as an important goal.

In this regard, the management of airlines should convey to employees the idea that the digitalization of the company relies on the entire team to create and sustain an organizational culture that is conducive to work and development.

References:

1. Digital Transformation Initiative: Aviation, Travel and Tourism Industry, [Електронний ресурс]. World Economic Forum. Режим доступу: <http://reports.weforum.org/digitaltransformation/wpcontent/blogs.dir/23/mp/files/pages/files/wef-dti-aviation-travel-and-tourism-white-paper.pdf>
2. Dubos, H. Everything You Need to Know About Airline Digital Transformation. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.conztanz.com/airline-digital-transformation/>
3. Li, J., et al. Architecture and Key Technologies for Airline Operational Control System Based on Risk Preprocessing, [Електронний ресурс] 2023 IEEE 4th Information Technology, Networking, Electronic and Automation Control Conference (ITNEC), Chongqing, China. 2023. pp. 215–223, Режим доступу: doi: 10.1109/ITNEC48623.2020.9085064.
4. Шмельова Т.Ф., Сікірда Ю.В., Ассаул О.Ю. Вплив факторів середовища менеджменту авіапідприємства на безпеку авіаційної діяльності. *Technology audit and production reserves*. № 2/3(22), 2015. С. 17–24.

Додаток Б

Додаток Б1

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП"

#41403314

Фінансова звітність за 2022 рік

2022

2021

2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	321 729.00	286 276.00
первісна вартість	1001	328 499.00	329 323.00
накопичена амортизація	1002	6 770.00	43 047.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 202.00	3 448.00
Основні засоби	1010	67 411.00	95 764.00
знос	1012	36 273.00	53 492.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11 000.00	23 000.00
Усього за розділом I	1095	411 944.00	532 891.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	214 391.00	243 137.00
Виробничі запаси	1101	214 389.00	243 022.00
Товари	1104	2.00	115.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	610 407.00	466 040.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	54 076.00	82 213.00
з бюджетом	1135	22 760.00	29 447.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.00	
з нарахованих доходів	1140	298.00	109.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	209 793.00	1 086 610.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 000.00	12 000.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 349.00	46.00
Рахунки в банках	1167	25 349.00	46.00
Інші оборотні активи	1190	9 694.00	9 544.00
Усього за розділом II	1195	1 158 768.00	1 929 146.00
Баланс	1300	1 570 712.00	2 462 037.00

Продовження Додатку Б1

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Капітал у дооцінках	1405	260 181.00	266 055.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 894.00	-576 822.00
Усього за розділом I	1495	281 075.00	-309 767.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	57 275.00	51 401.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 112.00	328.00
Усього за розділом II	1595	58 387.00	51 729.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	54 556.00	189 622.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	822.00	
товари, роботи, послуги	1615	295 160.00	720 191.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 467.00	3 594.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 333.00	
розрахунками зі страхування	1625	3 974.00	1 432.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 439.00	15 367.00
за одержаними авансами	1635	350 350.00	1 129 616.00
Поточні забезпечення	1660	56 420.00	69 698.00
Інші поточні зобов'язання	1690	447 884.00	589 733.00
Усього за розділом III	1695	1 231 250.00	2 720 075.00
Усього за розділом III	1695	1 231 250.00	2 720 075.00
Баланс	1900	1 570 712.00	2 462 037.00

Додаток Б2

Фінансова звітність за 2021 рік

2022 2021 2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	411.00	321 729.00
первісна вартість	1001	636.00	328 499.00
інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	11 000.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	602.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	76 544.00	411 944.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	170 635.00	214 391.00
Виробничі запаси	1101	170 635.00	214 389.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	2.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрашування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	807 912.00	610 407.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32 382.00	54 076.00
з бюджетом	1135	12 087.00	22 760.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	236.00	298.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	101 546.00	209 793.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 000.00	12 000.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	110 465.00	25 349.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	110 465.00	25 349.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	2 612.00	9 694.00
Усього за розділом II	1195	1 249 875.00	1 158 768.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 326 419.00	1 570 712.00

Продовження Додатку Б2

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	317 456.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-526.00	19 894.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	474.00	338 350.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	699.00	1 112.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	699.00	1 112.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	113 098.00	54 556.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	15 127.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	532 576.00	295 160.00
розрахунками з бюджетом	1620	27 009.00	5 467.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	1 333.00
розрахунками зі страхування	1625	3 027.00	3 974.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 281.00	17 439.00
за одержаними авансами	1635	360 638.00	350 350.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	21 990.00	56 420.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	245 500.00	447 884.00
Усього за розділом III	1695	1 325 246.00	1 231 250.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1 326 419.00	1 570 712.00

Додаток БЗ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП"
#41403314

Фінансова звітність за 2020 рік

2022 2021 2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	397.00	411.00
первісна вартість	1001	444.00	636.00
накопичена амортизація	1002	47.00	225.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 805.00	5 455.00
Основні засоби	1010	142 957.00	70 678.00
первісна вартість	1011	161 075.00	91 608.00
знос	1012	18 118.00	20 930.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	158 159.00	76 544.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	104 960.00	170 635.00
Виробничі запаси	1101	104 960.00	170 635.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 769.00	807 912.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	115 590.00	32 382.00
з бюджетом	1135	21 241.00	12 087.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	236.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	100 414.00	101 546.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	58 145.00	122 465.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	58 145.00	122 465.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	1 927.00	2 612.00
Усього за розділом II	1195	407 046.00	1 249 875.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	565 205.00	1 326 419.00

Продовження Додатку БЗ

Пасив				
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	
I. Власний капітал Зареєстрований (лайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-854.00	-526.00	
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	0.00	
Усього за розділом I	1495	146.00	474.00	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	32 253.00	15 826.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00	
Усього за розділом II	1595	32 253.00	15 826.00	
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	94 745.00	113 098.00	
Векселі видані	1605	0.00	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	77 945.00	532 576.00	
розрахунками з бюджетом	1620	263.00	27 009.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	223.00	3 027.00	
розрахунками з оплати праці	1630	1 182.00	6 281.00	
за одержаними авансами	1635	149 745.00	360 638.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 509.00	21 990.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	205 194.00	245 500.00	
Усього за розділом III	1695	532 806.00	1 310 119.00	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00	
Баланс	1900	565 205.00	1 326 419.00	

Додаток В

Додаток В1

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 756 804.00	7 695 036.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 088 304.00	7 417 225.00
Валовий: прибуток	2090	277 811.00	
збиток	2095	331 500.00	
Інші операційні доходи	2120	366 950.00	93 783.00
Адміністративні витрати	2130	215 810.00	194 684.00
Витрати на збут	2150	38 589.00	55 347.00
Інші операційні витрати	2180	489 607.00	89 061.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	32 502.00	
збиток	2195	708 556.00	
Інші фінансові доходи	2220	1 650.00	4 047.00
Інші доходи	2240	3.00	
Фінансові витрати	2250	13 080.00	11 080.00
Інші витрати	2270	531.00	685.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 787.00	
збиток	2295	720 517.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	123 801.00	-4 367.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 420.00	
збиток	2355	596 716.00	

Додаток В2

**Ю900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 695 036.00	4 054 983.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 943 869.00	4 050 993.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	0.00	3 990.00
збиток	2095	248 833.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	620 427.00	404 584.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	194 684.00	158 018.00
Витрати на збут	2150	55 347.00	15 769.00
Інші операційні витрати	2180	89 061.00	284 213.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	32 502.00	0.00
збиток	2195	0.00	49 426.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	4 047.00	3 115.00
Інші доходи	2240	3.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	11 080.00	13 803.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	685.00	680.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 787.00	0.00
збиток	2295	0.00	60 794.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 367.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 420.00	0.00
збиток	2355	0.00	60 794.00

Додаток ВЗ

Ю900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 054 983.00	5 201 777.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 050 993.00	4 287 240.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	3 990.00	914 537.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	404 584.00	70 074.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	158 018.00	108 209.00
Витрати на збут	2150	15 769.00	14 971.00
Інші операційні витрати	2180	284 213.00	651 991.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	209 440.00
збиток	2195	49 426.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 115.00	3 191.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	13 803.00	10 798.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	680.00	501.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	201 332.00
збиток	2295	60 794.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	201 332.00
збиток	2355	60 794.00	0.00