

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ  
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Факультет авіаційного менеджменту  
Кафедра аеронавігації, метеорології та організації повітряного руху

**Соколенко Юлія Сергіївна**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
«ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА  
УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ»  
(НА БАЗІ МАТЕРІАЛІВ ПРАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ  
АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ»)

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

*Соколенко Ю.С.* Вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 272 «Авіаційний транспорт». – Льотна академія Національного авіаційного університету, Кропивницький, 2023.

В роботі розглянуто науково-методологічні основи організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень. Проаналізовано господарську діяльність ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» і організаційне забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень. Обґрунтовано шляхи вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України».

Ключові слова: авіаційні перевезення, організаційне забезпечення, управління продажами, вдосконалення продажів авіаперевезень, підвищення якості обслуговування пасажирів.

## ANNOTATION

*Sokolenko Y.S.* Improvement of organizational support and management of air transport sales. – Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in specialty 272 «Aviation transport». – Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, 2023.

The paper examines the scientific and methodological foundations of organizational support and sales management of air transportation. The economic activity of PJSC «Airline «Ukraine International Airlines» and the organizational support and management of air transportation sales were analyzed. Ways to improve the organizational support and management of air transportation sales at PJSC «Ukraine International Airlines» are substantiated.

Keywords: air transportation, organizational support, sales management, improvement of air transportation sales, improvement of passenger service quality.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	8
1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень.....	8
1.2 Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень.....	16
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності підприємства.....	27
2.2 Оцінка організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України».....	40
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ».....	54
3.1 Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень підприємства.....	54
3.2 Ефективність реалізації програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень підприємства.....	61
Висновки до розділу 3.....	72
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Авіаційна галузь є однією з галузей світової економіки, які найшвидше розвиваються, і має значний вплив на глобальну торгівлю та туризм. У зв'язку зі зростанням числа пасажирів та вантажоперевезень у світі, авіакомпанії постійно стикаються з новими викликами та завданнями в сфері організаційного забезпечення та управління продажами.

Одним з основних викликів для авіакомпаній є зміна попиту на ринку, яка може відбутися в результаті впливу різноманітних факторів, таких як економічні кризи, політичні конфлікти, катастрофи, пандемії тощо. Організаційне забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень повинно бути достатньо гнучким та адаптивним для забезпечення реагування на зміни попиту та відповідного планування ресурсів.

Крім того, зростаюча конкуренція на ринку авіаперевезень та зміна поведінки споживачів ставлять нові вимоги до якості обслуговування та ефективності маркетингових стратегій авіакомпаній. Успішне організаційне забезпечення та управління продажами дозволяє авіакомпаніям забезпечити необхідний рівень обслуговування та конкурентоспроможності на ринку.

Проблеми вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень впродовж останніх років привертають увагу як виробників, так і науковців. Різні теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з організаційним забезпеченням та управлінням продажами авіаційних послуг, висвітлювалися в працях таких вітчизняних вчених, як І. Сидоренко, О. Літвінова, О. Лисенко, М. Харченко, а також зарубіжних науковців, таких як К. Фіцпатрік, Г. Булл, Р. Карлінг і Б. Ског, серед інших.

Проте, специфіка авіаційних підприємств, особливості надання авіаційних послуг на внутрішніх та міжнародних ринках потребують адаптації теоретичних та практичних наробок до потреб галузі. Наприклад, з огляду на постійні зміни у сфері технологій та зростання конкуренції,

авіаперевізники повинні швидко реагувати на зміни попиту на послуги та використовувати нові інформаційні технології для підвищення ефективності продажів. Також, проблеми безпеки та ризики, пов'язані з експлуатацією літаків, потребують особливої уваги при управлінні продажами авіаційних перевезень. Отже, необхідність подальшого дослідження та вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень залишається актуальною.

**Мета та задачі роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій для вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень.

Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні задачі:

- визначити теоретичні основи організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень;
- дослідити методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень;
- надати організаційно-економічну характеристику та провести аналіз діяльності приватного акціонерного товариства (ПрАТ) «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»;
- виявити проблеми та недоліки організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»;
- розробити програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»;
- обґрунтувати доцільність впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України».

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» – це провідний авіаперевізник країни, визнаний за свою непересічну роботу, яка розпочалася у 1992 році.

Головний офіс цієї авіакомпанії розташований у столиці України, Києві, з ключовим хабом в міжнародному аеропорту «Бориспіль». Авіакомпанія спеціалізується на наданні якісних пасажирських та вантажних авіап перевезень на різноманітних напрямках, включаючи Україну, Європу, США, Близький Схід, країни СНД і Азію.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні особливості організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень, а також вивчення аспектів, що виникають у процесі організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень.

**Методи дослідження.** В роботі було використано методи спостереження, аналізу та синтезу, системний підхід, теорію систем масового обслуговування, метод експертних оцінок, екстраполяцію та проєктний метод.

**Теоретичною та методологічною основою** дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних авторів, що аналізували особливості організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень, міжнародні документи, інформацію регіональних та національних авіаційних організацій, законодавчі та нормативно-правові акти ІКАО, ІАТА та Державіслужби України.

**Інформаційну базу** наукового дослідження формують статистичні дані авіаційної галузі за 2022 рік, внутрішня звітність авіакомпанії за 2020-2022 рр. та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників авіакомпанії.

**Наукова новизна** результатів магістерського дослідження полягає в наступному:

– вперше визначено перелік процесів, пов'язаних з організаційним забезпеченням та управлінням продажами авіаційних перевезень, та проведено кількісне оцінювання їх рівня за допомогою методу експертних оцінок;

– адаптовано методи теорії систем масового обслуговування до моделювання процесу обслуговування клієнтів агентством з продажу авіаперевезень;

– систематизовано методики, інструменти та підходи, які використовуються при продажу авіаквитків.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в можливості їх використання підприємствами авіаційної сфери для підвищення ефективності діяльності, вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами 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 матеріалах XII міжнародної науково-практичної конференції «Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем» (Кропивницький, 14 лютого 2024 р.), назва тез доповіді – «Традиційні та інноваційні методи і канали продажу авіаційних перевезень» (додаток А).

**Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки друкованого тексту, в тому числі 74 сторінки основного тексту, 6 сторінок списку використаних джерел та 9 сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 20 таблиць, 7 рисунків, 4 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

### 1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень

Авіація є невід'ємною частиною світової економіки. З розвитком міжнародного поділу праці та зростанням міжнародних економічних і культурних зв'язків значення транспорту для світової економіки стає ще більш важливим [33].

Авіаперевезення вантажів і пасажирів становлять значну частину від загального обсягу транспортних послуг.

Авіаперевезення – це перевезення пасажирів та багажу за повітряними шляхами відповідно до угоди про перевезення. Згідно з цією угодою, здійснення перевезення залежить від рішення сторін та від пункту відправлення та призначення, незалежно від наявності зупинок у перевезенні або перевантаження. Ці перевезення можуть здійснюватися як на території двох різних країн, так і на території однієї країни, якщо домовленість про зупинку на території іншої країни досягнута [10].

Ринкові відносини з кожним днем набувають все більшого значення у всіх сферах економіки. Транспорт, який є повноправним учасником ринку, повинен адекватно реагувати на ці відносини. Враховуючи загальні об'єктивні економічні закони ринку, транспорт має забезпечувати нормальне функціонування вільного економічного простору країни і достатню рентабельність транспортних підприємств, враховуючи свою специфіку.

Ринок – це система обміну активами, де товари та послуги переходять від продавців (виробників) до покупців (споживачів) на основі взаємодії між



попитом та пропозицією. Цей процес реалізується завдяки розвиненій ринковій інфраструктурі, включаючи банки, біржі, транспортні системи та засоби зв'язку [10].

Переміщення є головним виробництвом транспорту, оскільки його кінцевий ефект – це доставка товарів та людей до місця призначення. Це є особливою формою послуг, яку не можна відчутися фізично. Але, як будь-який інший продукт, транспорт має свої якісні характеристики, які необхідно забезпечити для успішного продажу. Для цього необхідно забезпечити якісне транспортне обслуговування, відповідного рівня, зокрема доставку вчасно, без втрат, з максимальною зручністю для клієнтів.

Продаж авіаційного перевезення – це процес забезпечення клієнтів можливістю придбати авіаквиток або інші авіаційні послуги для перевезення пасажирів чи вантажу на певному маршруті визначеною авіакомпанією. Це включає в себе різні етапи, такі як бронювання квитка, вибір місця, оплата та отримання документів, необхідних для початку подорожі.

Однією з особливостей транспортних послуг на ринку є їх нематеріальний характер, що робить їх накопичення «про запас» неможливим і обмежує можливість зміни процесів виробництва та реалізації.

Крім того, просторове роз'єднання пунктів реалізації транспортних послуг, їх несуперечливість і незамінюваність обмежують внутрішню конкуренцію на ринку для одного виду транспорту [39].

Нарешті, загальність і масштабність транспортного ринку у співвідношенні з його монопольністю змушують його учасників дотримуватися високого рівня якості надання послуг, забезпечуючи своїм клієнтам своєчасну доставку товарів та пасажирів без втрат та з максимальною зручністю.

Продажі перевезень можна розділити на види:

1. За строками організації:
  - на попередній продаж;
  - продаж у день вильоту.

2. За місцем проведення продажів:
  - продаж на національній території;
  - продажі за кордоном.
3. За формою зв'язків зі споживачами:
  - прямі продажі (власні каси, інтернет-сайти, колл-центри);
  - непрямі продажі (через посередників (агентів)).
4. За видом оплати:
  - безготівкова система (банківські картки, через МСО, чеки, за рахунок бонусів програми для постійних клієнтів, за рахунок невикористаних квитків);
  - готівкова система оплати [10].

У прямому продажі, який відбувається без посередників, споживач отримує послуги від першої особи в розподільчих пунктах роздрібною торгівлі. Прямі методи продажів у пасажирських авіаперевезеннях включають:

1. Продаж квитків через власні каси авіакомпанії.
2. Продаж квитків через власний колл-центр.
3. Інтернет-продажі через власні сайти авіакомпанії [9].

Переваги та недоліки даного виду продажів можна побачити в табл.

1.1.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки прямого методу продажів авіаційних перевезень

Переваги	Недоліки
Зниження витрат на адміністрування.	Важко утримувати власні каси.
Відсутність витрат на виплату агентської винагороди.	Недостатня доступність для широкого кола споживачів послуг (потенційних пасажирів).
Вища швидкість обороту основних засобів авіакомпанії.	При замовленні через Інтернет також обмежений доступ потенційних пасажирів через їх ментальну неготовність купувати дорогі послуги.

До непрямих методів продажу пасажирських авіаперевезень відносяться наступні форми:

1. Агентська форма продажу авіаперевезень.
2. Форма продажу через Генерального агента.
3. Форма продажу через клірингові розрахункові центри [7].

Перевага непрямих методів продажу авіаперевезень полягає в тому, що за допомогою непрямих форм продажу досягається максимальна доступність продукту перевізника кінцевому споживачеві (потенційному пасажирові).

У непрямих методах продажів авіаперевезень є кілька недоліків:

1. Перевізник мусить виплачувати агентську винагороду.
2. Загальні адміністративні витрати на організацію форм непрямих продажів є значно вищими, ніж у прямих методах продажів (оскільки перевізник повинен утримувати додатковий штат персоналу).
3. Має місце значне уповільнення оборотних коштів авіаперевізника [8].

Для того, щоб мати можливість самостійно резервувати та торгувати авіаквитками, туристичним компаніям необхідно отримати акредитацію від Міжнародної організації авіаційного транспорту (IATA). Ця процедура вимагає від фірми виконання ряду умов, таких як наявність страхування, забезпечення банківської гарантії, демонстрація досвіду в туристичному бізнесі, висока кваліфікація персоналу, обладнаність спеціалізованими офісами та інші вимоги [36].

Використання технології для бронювання та продажу авіаквитків сприяє зручному створенню туристичних пакетів (турів) та сприяє зменшенню їх вартості. Кінцева вартість авіаперевезень формується з урахуванням різних факторів, таких як види перевезень, відстань польотів, завантаженість салону, базові тарифи та знижки, вартість туру, прибутковість, конкурентоспроможність цін, а також відношення між попитом і пропозицією, і багато інших аспектів.

У структурі ціни на авіап перевезення вартість транспортного перевезення може складати від 35% до 70% залежно від факторів, які були вище вказані [36].

Пасажирський квиток – це документ, який становить договір про повітряне перевезення між пасажиром та перевізником. Він дає право на перевезення пасажирів та його багажу від пункту відправлення до пункту призначення за маршрутом та класом обслуговування, зазначеним у квитку.

Квиток – це важливий перевізний документ, який містить інформацію про умови та правила перевезення пасажирів та його багажу. Також він є платіжним документом звітності, що забезпечує оплату витрат авіакомпанії за повітряне перевезення.

У аеропортах пасажирів додатково можуть отримати інформацію про правила перевезення, які діють у конкретній авіакомпанії. Дотримання умов та правил перевезення, визначених на квитку, допомагає забезпечити безпеку та комфорт пасажирів під час їх перельоту [13].

Під час продажу перевезень використовуються два види квитків: власні бланки квитків авіакомпанії та нейтральні бланки квитків, які частіше називають стандартними перевізними документами (СПД). Існують різні категорії бланків авіаквитків, зокрема:

- нейтральні бланки IATA (BSP);
- нейтральні бланки Транспортної клірингової палати (ТКП);
- бланки авіакомпаній [4].

У галузі авіап перевезень існують різні системи взаєморозрахунків, які випускають СПД з метою продажу перевезень авіакомпаній-членів цієї системи.

У світовій практиці, керівництво Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) визначає формати квитків, які використовуються для міжнародних перевезень. Це такі, як:

- квиток ручного оформлення BSP;

- квиток перехідний автоматизованого оформлення авіакомпанії формату ТАТ;
- квиток перехідний автоматизованого оформлення BSP формату ОРТАТ;
- квиток автоматизованого оформлення формату АТВ (АТВ1, АТВ2) - BSP;
- електронний квиток ЕТ.

Загалом в світі прийнято використовувати чотири основних типи бланків квитків:

1) Перший тип авіабілетів, відомий як Transitional Automated Ticket (ТАТ), є найширше використовуваним серед українських національних перевізників та філій іноземних авіакомпаній у Києві (рис. 1.1). Характерною особливістю цього виду бланка є те, що весь маршрут друкується одразу на самому квитку, який складається з кількох купонів (зазвичай 4 польотних купони та 1 пасажирський звітний). Інформація на цих купонах надрукована за допомогою копівки, при цьому кожен польотний купон відповідає певному сегменту маршруту (ця інформація відображається на відведеній частині купона у розділі польотної інформації). У випадку, коли маршрут складається з менше, ніж 4 сегментів, невикористані купони позначаються як «VOID» і виділяються при оформленні авіаквитка [4].

Рисунок 1.1 – Автоматичний квиток, що копіюється

2) Automated ticket/boarding pass – автоматизований квиток з посадковим талоном (рис. 1.2) – це тип квитка, який характеризується окремими польотними купонами, кожен з яких є відривним і супроводжується посадковим талоном. Цей тип квитка широко використовується авіакомпаніями та туристичними агентствами по всьому світу. Під час реєстрації на посадковому талоні друкується номер місця пасажира, номер виходу на посадку та час посадки. Польотні купони, які містять інформацію про кожну ділянку подорожі, є відривними і можуть бути використані як запис маршруту пасажира. Цей формат забезпечує зручний та ефективний спосіб для пасажирів орієнтуватися в аеропортах та здійснювати посадку на рейс [45].



Рисунок 1.2 – Автоматичний квиток з посадковими талонами

3) Manual issued ticket – квиток, виписаний вручну (рис. 1.3). Це третій тип бланків авіаквитків, який часто використовується в туристичних агентствах та компаніях, де є необхідність у швидкій виписці квитків без використання комп'ютерної технології. Особливістю цього типу квитків є те, що вони виписуються вручну, а не друкуються на бланку. Такі квитки можуть мати різну форму та оформлення, залежно від авіакомпанії, агентства чи приватної особи, яка виписує квиток [50].

ISSUED BY PASSENGER TICKET AND BAGGAGE CHECK  
SUBJECT TO CONDITIONS OF CONTRACT ON PAGE 2

**Biman BANGLADESH AIRLINES**

ORIGIN/DESTINATION: TOKYO JG X CE

DATE AND PLACE OF ISSUE: Biman 16-3 9604 1

NAME OF PASSENGER: NOT TRANSFERABLE

CONJUNCTION TICKETS: ORIGINAL ISSUE

X/O	NOT GOOD FOR PASSAGE	CARRIER	FLIGHT/CLASS	DATE	TIME	STATUS	FARE BASIS	NO. OF BAGGAGE	WEIGHT
		BG	073:K	01SEP	1100	OK	Y RT	TOKYO, JPN	13 WT
		BG	072:K	08SEP	1000	OK	Y RT	3100	20 WT
								95	

TOTAL FARE CALC: JPY 244,100

TOTAL: JPY 244,100

FORM OF PAYMENT: HIS

NON-REFUNDABLE

997 4202405280 3

Рисунок 1.3 – Квиток для ручної виписки

4) Electronic ticket – електронний квиток (рис. 1.4). Електронний квиток – це електронний запис в комп'ютері авіакомпанії, що відповідає польотним купонам. Пасажир отримує замість авіаквитка розподільчу квитанцію про оплату. Реєстрація пройде успішно, просто пред'явивши паспорт. Головний недолік такого типу квитка полягає в тому, що оскільки всі дані знаходяться тільки в комп'ютерній базі даних авіакомпанії, що видала квиток, – він може бути використаний для перельоту тільки однією авіакомпанією. Крім того, такий квиток забезпечує зручність та швидкість при бронюванні та оплаті, а також уникнення необхідності у виготовленні та зберіганні фізичного квитка [46].

WikiAirlines				
YOUR TICKET-ITINERARY			YOUR BOOKING NUMBER : WXIKXI	
Flight	From	To	Aircraft	Class/Status
WK 2200	Montreal-Trudeau (YUL) 17:15 Thu May-04-2006	Frankfurt (FRA) Fri May-05-2006	06:30+1 333	Y Confirmed
WK 2495	Frankfurt (FRA) T1 Fri May-05-2006	Amsterdam (AMS) Fri May-05-2006	09:00 321	Y Confirmed
WK 2293	Munich (MUC) T2 Mon May-22-2006	Montreal-Trudeau (YUL) 17:50 Mon May-22-2006	340	Y Confirmed
Passenger Name	Ticket Number	Frequent Flyer Number	Special Needs	
(1) JONES, JOHN/MR.	012-3456-789012	000-123-456	Meal: VGML	
Purchase Description	Price			
Fare (LLXSOAR, LLXGSOAR)	CAD 558.00			
Canada - Airport Improvement Fee	15.00			
Canada - Security Duty	17.00			
Canada - GST #1234-5678	1.05			
Canada - QST #12345-678-901	1.20			
Germany - Airport Security Tax	18.38			
Germany - Airport Service Fees	37.76			
Fuel Surcharge	161.00			
Total Base Fare (per passenger)	809.39			
Number of Passengers	1			
TOTAL FARE	CAD 809.39		Paid by Credit Card XXXX-XXXX-XXXX-1234	

Рисунок 1.4 – Електронний квиток

Автоматизовані системи бронювання продажів (АСБП) є необхідним інструментом для забезпечення доступності та продажу авіакомпаній на ринку перевезень. Вони дозволяють зберігати та надавати інформацію про доступні місця в авіакомпаніях та забезпечувати можливість реалізації квитків через мережу продажів.

Поняття «автоматизована система бронювання» (АСБ) з'явилося в Європі та США в 60-х роках, коли цивільна авіація перебувала на етапі активного розвитку. Перші АСБ були створені окремими авіакомпаніями та призначалися виключно для обслуговування власних потреб. Однак такий підхід призвів до того, що з одного боку, в авіакомпаніях, які активно працюють, було встановлено кілька терміналів АСБ, що належать різним авіакомпаніям, а з іншого боку, авіакомпаніям доводилось витратити дедалі більше коштів на технологічний розвиток АСБ [6].

Щоб вирішити проблему складнощів, пов'язаних з АСБ, авіакомпанії об'єдналися для розробки та підтримки систем бронювання на ринку. В результаті цієї інтеграції виникли чотири глобальні системи резервування: Amadeus, Abacus, Galileo, Sabre та Worldspan. Ці системи бронювання дозволяють пасажиром забронювати квитки на різні авіалінії за допомогою одного і того ж пошукового двигуна, що забезпечує більш зручний та доступний спосіб для подорожей.

## **1.2 Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень**

Продаж авіаквитків є важливою складовою авіаційної індустрії. Існує кілька методик, які використовуються при продажу авіаквитків, що можуть зробити процес купівлі більш зручним та ефективним для пасажирів. Ось декілька з них:



1. Продаж через агентство. Багато пасажирів звикли звертатися до туристичних агентств або онлайн-агентств для покупки авіаквитків. Такі агентства можуть надати клієнтам доступ до різноманітних пропозицій та консультації з питань маршрутування, транспортування багажу та інших питань [35].

2. Продаж через авіакомпанії. Деякі авіакомпанії надають можливість покупки авіаквитків безпосередньо на їхніх веб-сайтах або в аеропорту. Це може бути зручним для тих, хто шукає оптимальну пропозицію з прямим перельотом або хоче отримати бонусні бали або інші переваги від конкретної авіакомпанії [18].

3. Продаж через пошукові сервіси. Сьогодні на ринку присутні різноманітні пошукові сервіси, які дозволяють швидко і легко знайти найвигідніші пропозиції на авіаквитки. Такі сервіси пропонують можливість порівняти ціни різних авіакомпаній та знайти оптимальний маршрут і ціну за кілька кліків миші.

4. Продаж через мережі соціальних медіа. Сучасні авіакомпанії все частіше використовують соціальні мережі для продажу авіаквитків. Завдяки офіційним сторінкам у Facebook, Twitter та Instagram, клієнти можуть легко та швидко знайти необхідну інформацію про наявність квитків на потрібний рейс та здійснити їх придбання, не залишаючи мережу [18].

Таким чином, з використанням різних методик продажу авіаквитків, пасажирів можуть знайти оптимальні пропозиції, отримати консультації та зробити процес купівлі квитків більш зручним та приємним.

Незалежно від вибраної стратегії, головне – завжди забезпечувати максимальний комфорт та задоволення клієнтів. Для цього авіакомпанії використовують різноманітні інструменти та підходи, такі як:

1. Програми лояльності. Багато авіакомпаній надають своїм пасажирів програми лояльності, які надають додаткові переваги за купівлю авіаквитків. Такі програми можуть включати бонусні бали, які можна

використовувати на майбутні польотні поїздки або на інші послуги, наприклад, готелі та автомобільні прокати.

2. Розширені послуги. Деякі авіакомпанії пропонують розширені послуги, такі як пріоритетний посадковий номер, доступ до VIP-залів в аеропортах, пропозиції на автомобільні прокати та готелі. Це дозволяє пасажиром отримати більше переваг за свої авіаквитки.

3. Онлайн-інструменти. Багато авіакомпаній надають своїм клієнтам різноманітні онлайн-інструменти, такі як калькулятор вартості авіаквитків, можливість підписатися на сповіщення про знижки або використовувати онлайн-карти для більш зручного та швидкого бронювання авіаквитків.

4. Контакт-центри та підтримка клієнтів. Авіакомпанії можуть мати контакт-центри або службу підтримки клієнтів, щоб надавати допомогу та відповідати на запитання пасажирів щодо їхніх авіаквитків або послуг [30].

Незалежно від того, яку методику використовує авіакомпанія для продажу авіаквитків, найважливішим завданням є забезпечення максимальної якості обслуговування та задоволення клієнтів, що сприяє збільшенню лояльності та конкурентоспроможності компанії. Один із ефективних методів продажу авіаперевезень – співпраця з туристичними компаніями та агентствами, для чого необхідно укласти агентську угоду з авіакомпанією. Така співпраця дозволяє пасажиром отримати доступ до широкого вибору маршрутів та послуг, а також забезпечує зручний та оперативний процес бронювання квитків через агентів. При цьому важливо забезпечувати якісну підтримку та консультивання клієнтів, щоб забезпечити максимальний комфорт та задоволення пасажирів.

Переговори і укладання агентської угоди з авіакомпанією можуть стати вигідними для туристичних фірм. Це дає можливість стати касою для продажу авіаквитків та значно спростити процес бронювання та видачі проїзних документів як своїм клієнтам, так і всім бажаючим. Така угода називається «робота зі стоком авіаквитків», оскільки туристична фірма отримує можливість самостійно продавати квитки авіакомпанії. Необхідне

обладнання та доступ до мережі бронювання авіакомпанії відкриває широкі можливості для ефективної роботи з клієнтами та збільшення доходів.

Підписання агентської угоди є вигідним для обох сторін: туристична компанія отримує можливість продавати квитки на рейси авіакомпанії та заробляти на комісійних, а авіакомпанія отримує додатковий канал продажу та можливість збільшити свою мережу продажів. Умовою такої угоди є те, що більшість продажів повинна бути здійснена на квитки цієї авіакомпанії, що дозволяє їй збільшити свою конкурентоспроможність на ринку авіаперевезень [5].

Угода між авіакомпанією та агентом включає в себе ряд питань, які потребують вирішення. Серед них – постачання обладнання та бланків для оформлення авіаквитків, навчання кадрів для їх обслуговування, обсяги продажів, включаючи кількість квитків на місяць та виручку, межі продажу за регіонами або сегментами споживачів, ціни та тарифи на авіаквитки, умови оплати, розмір комісійної винагороди, строкові рамки та форми подання звітності, розмір банківських гарантій та умови членства в IATA [1].

Процес встановлення цін на авіаційні квитки є непростим та залежить від багатьох факторів, які варто розглянути детальніше. Один з найважливіших факторів – це тарифна сітка, яка включає в себе якусь кількість тарифів. Кожен доступний тариф відрізняється конкретним набором послуг, що надаються авіакомпанією, включаючи аспекти, такі як призначене харчування під час польоту, можливість вибору певного місця на борту, обмеження на розмір та кількість багажу, опцію зміни дати вильоту, процедуру повернення квитка та інші подібні вигоди. Існує різна кількість таких тарифів в кожній авіакомпанії, зазвичай становлячи від 10 до 12 варіантів для класичних авіаперевізників та від 2 до 4 для лоукост-авіакомпаній.

Крім тарифів, на ціну авіаквитка впливає ряд інших факторів. Наприклад, час року та дні тижня можуть впливати на ціну квитка, так як у пік сезону та вихідні дні ціни можуть бути вищі, ніж у непопулярний період.

Ціна авіаквитків залежить від часу до вильоту, при цьому найбільша вартість виникає, якщо купувати квитки безпосередньо перед вильотом. Тому найвигіднішим періодом для покупки авіаквитків є приблизно три місяці до вильоту. Цей підхід дозволяє значно зекономити кошти на подорожах літаком.

Також на формування ціни авіаквитків впливає попит на пасажирські авіап перевезення на ринку. Попит є сезонним і залежить від дати вильоту, залишаючись стабільним протягом року та збільшуючись у період свят та в залежності від країни. Наприклад, у зимовий період, Франція – популярний напрямок для гірськолижного відпочинку, а влітку – Туреччина, яка приваблює відпочивальників відвідати кращі готелі та пляжі [15].

Вартість авіаквитків залежить від заповненості літака: якщо запит на певний рейс невеликий, то ціни на квитки будуть низькі, оскільки авіакомпанії стараються заповнити літаки на максимум, щоб не літати з непотрібним вантажем та забезпечити оптимальний рівень виручки.

Щодо формування цін на авіаквитки, важливим фактором є час, проведений в місці призначення. Якщо порівнювати споживачів з туристичними та робочими цілями, то перші значно чутливіші до ціни. Причина полягає у тому, що туристичні поїздки зазвичай оплачуються самостійно, тоді як роботодавець оплачує поїздки працівників з робочими цілями. Крім того, для споживачів з робочими цілями зазвичай важливо повернутись до вихідних назад. Тому, якщо купувати квитки назад у четвер або п'ятницю, ціна буде значно вищою, ніж в інші дні [43].

Іншим важливим чинником, що впливає на формування цін на авіаквитки, є популярність маршруту. На напрямках, які користуються великим попитом серед пасажирів, ціни на авіаквитки будуть значно вищими. Це пов'язано з тим, що авіакомпанії можуть дозволити собі встановлювати більш високі ціни на таких маршрутах, оскільки попит забезпечує їм великий прибуток. На менш популярних напрямках ціни

можуть бути нижчими, оскільки авіакомпаніям необхідно залучити пасажирів.

Іншим фактором, який впливає на ціну авіаквитка, є відстань між відправною та призначеною точками. Це пов'язано з тим, що більша відстань потребує більшої кількості палива та ресурсів для перевезення пасажирів, тому ціна авіаквитка буде вищою для довгих перельотів. Однак, авіакомпанії також можуть використовувати цей фактор, щоб знизити ціну авіаквитків, обираючи менш популярні напрямки або пересадки в менш популярних аеропортах, де аеропортові збори та податки можуть бути меншими.

Іншим фактором, який впливає на ціну авіаквитків, є наявність конкурентів на певному маршруті. Якщо на маршруті працює лише одна авіакомпанія, вона може встановити більш високі ціни на квитки, ніж якщо б на маршруті було більше авіакомпаній. Наявність конкурентів змушує авіакомпанії знижувати ціни на авіаквитки, щоб залучити більше клієнтів. Це корисно для споживачів, оскільки збільшується конкуренція на ринку, що знижує вартість авіаперельотів [15].

Мінімальна та максимальна ціна на авіаперевезення визначаються різними факторами. Мінімальна ціна ґрунтується на середніх змінних витратах та собівартості перельоту, тоді як максимальна може бути обґрунтована наявністю унікальних переваг виконуваних перевезень. Для встановлення цін на авіаперевезення, авіакомпанії використовують середній рівень, отриманий шляхом аналізу цін конкурентів та тарифів на інші види транспорту. Кожна авіакомпанія має вільний вибір методики розрахунку цін на свої послуги [40].

Методика визначення цін на авіаперевезення на основі націнок залишається популярною з кількох причин.

По-перше, авіакомпанії мають значну кількість інформації про свої витрати та можуть легко порівняти ці витрати з тарифами, що спрощує процес формування цін на авіаперельоти і дозволяє уникнути частих змін цін в залежності від попиту.

По-друге, коли всі авіакомпанії використовують цю методика, їх тарифи зазвичай будуть схожими, що зменшує конкуренцію в ціновій політиці.

По-третє, більшість підприємств вважає, що ця методика є більш справедливою як для пасажирів, так і для авіакомпаній, оскільки вона базується на середніх витратах та прибутку [40].

Після здійснення попередніх кроків авіакомпанія переходить до встановлення остаточної ціни на авіапереліт. Однак перед тим, як призначити кінцеву вартість, важливо врахувати ряд додаткових міркувань. Крім економічних факторів, авіакомпанії повинні враховувати також психологічні чинники вартості квитків, оскільки для багатьох споживачів ціна може бути показником якості. Остаточна ціна повинна бути звужена в межах визначеного діапазону, який визначається на основі попередніх кроків.

Авіакомпанії встановлюють тарифи на авіаперельоти на основі собівартості перевезення, що обмежує нижню межу ціни. Однак, для визначення кінцевого тарифу, враховуються також коефіцієнти цінової еластичності попиту. Нижня межа тарифного коридору зазвичай включає витрати на створення продукції та величину рентабельності. Оцінка всіх ресурсів і технологій, використаних при створенні продукту, пов'язана з великою складністю.

Процес визначення цін на авіаперевезення залежить від багатьох факторів, які постійно змінюються. Політична нестабільність, загальноекономічні показники, експлуатація природних ресурсів, екологічна ситуація та демографічні чинники можуть вплинути на ринок та рівень продажів авіаперевезень. На практиці це означає, що ціноутворення на авіаперевезення – це динамічний процес, який потребує постійного моніторингу та оцінки впливу змінних факторів на ринок [40].

Для того, щоб було легше встановлювати ціни на авіаперевезення, а також для підвищення якості обслуговування, авіакомпаніям слід проводити аналіз даних.

Існує багато методів аналізу даних продажів авіаквитків, залежно від мети аналізу та доступних даних [49]. Ось кілька можливих методів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методи аналізу даних продажів авіаквитків

№	Метод	Зміст методу
1	Аналіз продажів за період	Визначення кількості продажів та прибутку за певний період (наприклад, місяць, квартал або рік), встановлення тенденцій та порівняння з попередніми періодами.
2	Сегментація клієнтів	Групування клієнтів за деякими характеристиками, такими як вік, стать, місце проживання, та аналіз поведінки та витрат кожної групи.
3	Аналіз маршрутів та напрямків	Визначення популярних маршрутів та напрямків, аналіз прибутковості кожного з них, виявлення можливостей для розвитку нових маршрутів.
4	Аналіз конкурентів	Дослідження діяльності конкурентів на ринку, виявлення їхніх переваг та недоліків, визначення можливих загроз та можливостей для підвищення конкурентоздатності.
5	Прогнозування попиту	Використання статистичних методів для прогнозування попиту на авіаквитки в майбутньому, визначення часу найбільшого попиту та розробка стратегій маркетингу на основі цих прогнозів.
6	Аналіз задоволеності клієнтів	Дослідження задоволеності клієнтів та їхніх потреб, виявлення проблем та слабких місць у обслуговуванні та встановлення стратегій покращення якості обслуговування.

Ці методи можуть бути використані окремо або в поєднанні для отримання більш повної картини стану ринку авіаквитків та розробки ефективних стратегій.

Організаційне забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень є важливою складовою успіху будь-якої авіакомпанії. Основні напрямки вдосконалення цих процесів можуть включати наступні:

1. Використання сучасних інформаційних технологій. Онлайн-бронювання, мобільні додатки та інші інструменти можуть сприяти ефективному управлінню продажами, збільшенню продуктивності та задоволенню клієнтів.

2. Розвиток мережі продажу. Авіакомпанії можуть збільшити кількість пунктів продажу квитків, включаючи відділення у великих торгових центрах, аеропортах та інших місцях.

3. Залучення нових ринків. Розширення мережі міжнародних маршрутів стане корисним в приверненні нових клієнтів та збільшенні обсягів продажів.

4. Удосконалення системи бонусів та лояльності. Програми лояльності та бонусні системи можуть сприяти збереженню клієнтів та залученню нових, а також стимулювати збільшення обсягів продажів.

5. Покращення якості обслуговування. Відмінне обслуговування може бути ключовим фактором, що впливає на вибір авіакомпанії клієнтом. Тому покращення якості обслуговування, включаючи зручність та комфорт пасажирських перевезень, може сприяти збільшенню обсягів продажів.

6. Оптимізація вартості авіаперевезень. Вивчення та аналіз конкурентної середовища, а також впровадження оптимальних стратегій ціноутворення можуть збільшити конкурентоспроможність авіакомпанії.

7. Аналіз та управління попитом. Аналіз потреб та попиту на перевезення може допомогти авіакомпанії забезпечити належний рівень заповненості літаків та ефективно розподіляти ресурси.



8. Розвиток співпраці з партнерами та агентами. Співпраця з туристичними агентствами та іншими партнерами може допомогти авіакомпанії залучати нових клієнтів та збільшувати обсяги продажів.

9. Забезпечення безпеки та якості. Забезпечення високого рівня безпеки та якості пасажирських перевезень є важливим фактором, що впливає на репутацію авіакомпанії та може визначати успіх на ринку.

10. Постійне вдосконалення. Авіаційний ринок є динамічним та постійно змінюється, тому вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами має бути постійним процесом [2].

## **Висновки до розділу 1**

У даному розділі було досліджено науково-методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень. Визначено, що авіаперевезення – це перевезення пасажирів та багажу за повітряними шляхами відповідно до угоди про перевезення.

Висвітлено класифікацію продажів перевезень, в основному, на прямі та непрямі методи. Виділено основні прямі методи продажу, такі як продажі через власні каси авіаперевізника, продажі через власні call-центри, інтернет-продажі, а також продажі через власні сайти авіаперевізника. До непрямих методів продажу віднесено агентську форму продажу авіаперевезень, форму продажу через Генерального агента та форму продажу через клірингові розрахункові центри.

Зазначено, що головним платіжним документом є квиток, у якому визначені умови та правила перевезення пасажирів та його багажу, а також він є платіжним документом суворої звітності, що забезпечує оплату авіакомпанії витрат за повітряне перевезення.

Автоматизовані системи бронювання продажів значно полегшують роботу авіакомпаній. Вони слугують для зберігання і надання пропонувань

авіакомпаніями на ринку провізних місткостей, а також забезпечення можливості реалізації ресурсу місць через мережу продажів.

Одним із популярних методів продажів авіаперевезень є співпраця з туристичними компаніями та агентствами. Для безпечної співпраці укладається агентська угода з авіакомпанією.

У процесі аналізу було виявлено, що ефективне організаційне забезпечення та управління продажами є важливим фактором успіху на ринку авіаперевезень. Від цих факторів залежать обсяги продажів, витрати на маркетинг та рекламу, а також репутація авіакомпанії.

Отже, можна зробити висновок, що організаційне забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень є складними та багатоаспектними процесами, які потребують системного та комплексного підходу. Досягнення успіху на ринку авіаперевезень залежить від ефективності цих процесів, а також від постійного вдосконалення та адаптації до змін у ринкових умовах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності підприємства

Українська авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (МАУ) виникла в 1992 році як головний перевізник нової незалежної держави. Заснували її Українська асоціація цивільної авіації та ірландська лізингова компанія GPA, яка пізніше перейменувалася на AerCap B.V.

За 15 років функціонування МАУ зуміла привернути нових стратегічних та фінансових інвесторів. У 1995 році державний пакет акцій був переданий Фонду державного майна України. У 1996 році до колективу акціонерів МАУ приєдналися авіакомпанії Austrian Airlines і Swissair, а у 2000 році – Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) [32].

На етапі свого виникнення основною метою Міжнародних Авіаліній України (МАУ) було встановлення безпосереднього авіасполучення зі столицями та ключовими містами Західної Європи. Ця авіакомпанія успішно впоралася з цим завданням, виконуючи модель point-to-point та систематично розширюючи свою мережу маршрутів.

У змінюваних умовах ринку та в умовах жорсткої цінової конкуренції зі сторони інших українських авіакомпаній, приватизація МАУ забезпечила необхідну гнучкість бізнесу. Цей крок дозволив авіакомпанії перейти від базової операційної моделі до моделі мережевого перевізника, що виявилось важливим для її подальшого розвитку [21].

Організаційно-правова форма авіакомпанії – акціонерне товариство.

МАУ є визначною компанією в авіаційній галузі України, яка використовує модель операцій мережевої низькотарифної авіакомпанії та спеціалізується на перевезенні пасажирів і вантажів.

Міжнародний аеропорт «Бориспіль» (КВР) виступає базовим аеропортом для МАУ. У їхньому авіа флоті налічується 25 літаків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Флот ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»

Тип літаку	Кількість	Пасажиромісткість
Boeing 777-200ER	1	361
Boeing 767-300ER	1	261
Boeing-737 нового покоління	16	186
Embraer-190	5	104
Embraer-195	2	116

МАУ активно розвиває власну мережу хендлінгу. Це дозволяє авіакомпанії контролювати якість надання послуг, а також продавати свої сервісні послуги іншим авіакомпаніям, що в свою чергу сприяє створенню додаткових робочих місць в Україні [21].

У 2018 році МАУ розширила географію своїх міжнародних рейсів, почавши здійснювати регулярні польоти з Києва до таких міст, як Копенгаген, Каїр, Делі і Торонто. Крім того, був доданий рейс Київ-Вінниця до внутрішньої мережі МАУ.

У 2019 році МАУ також відкрила новий маршрут Київ-Ізмір. Однак з 16 листопада 2019 року, в рамках оптимізації зимової льотної програми, було призупинено авіасполучення між Києвом і Пекіном. Також було припинено виконання рейсів до Аммана, Мінська і Риги [25].

За даними на листопад 2019 року, МАУ має укладені код-шерінгові угоди з наступними авіакомпаніями: airBaltic, Air France, Air Moldova, Austrian Airlines, Azerbaijan Airlines, Belavia, Brussels Airlines, Egypt Air, Iberia, KLM, Swiss International Air Lines, TAP Portugal, Turkish Airlines.

Міжнародні Авіалінії України (МАУ) вважаються провідною авіакомпанією в Україні, що здійснює регулярні та чартерні рейси на сучасних повітряних суднах.

За останні 10 років компанія успішно здійснила чартерні перевезення в більше ніж 100 різних аеропортів Європи та Північної Африки. Запити на чартерні перельоти до віддалених куточків світу, таких як Канарські острови, Кенія, Мальдіви (Мале), Фарерські острови, стають все більш популярними. Частіше такі перевезення замовляють великі туристичні компанії [28].

За підсумками 2021 року операційні показники МАУ зафіксувалися на рівні:

- 20 657 виконаних рейсів, що на 45% більше в порівнянні з 2020 роком та на 65% менше у порівнянні з 2019 роком;
- З яких 11673 регулярних рейсів порівняно з 10 596 у 2020 році та з 52 808 у 2019 році;
- З яких 8984 чартерних рейсів порівняно з 3625 у 2020 році та з 5537 у 2019 році;
- 2790037 перевезених пасажирів, що на 61% більше порівняно з 2020 роком, однак на 65% менше у порівнянні з доковідним 2019 роком;
- 1582519 пасажирів чартерних рейсів у 2021 році порівняно з 595341 пасажирами у 2020 році та з 1030213 у 2019;
- 1207518 пасажирів регулярних рейсів у 2021 році порівняно з 1133335 пасажирами у 2020 році та з 6936638 у 2019 році;
- 4416 тон вантажів та пошти порівняно з 7456 тонами у 2020 році та з 21650 тонами у 2019 році.

Крім того, протягом 12 місяців 2021 року МАУ повернула своїм пасажиром приблизно 33 мільйони доларів США. В цілому, протягом всього періоду пандемії, починаючи з квітня 2020 року і до 31 грудня 2021 року, коли авіакомпанія працювала в умовах кризи, вона забезпечила повернення приблизно 57 мільйонів доларів США [21].

Структура управління в ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» відображає цілі та завдання компанії, відповідно до її статуту. Вона є гнучкою та адаптивною, здатною пристосовуватися до сучасних викликів, які виникають у зовнішньому середовищі діяльності авіакомпанії та впливають на її подальший розвиток. Наявність декількох дирекцій та департаментів дозволяє функціонально розподілити роботу та повноваження між учасниками управлінського апарату.

Отже, можна зазначити, що структура організації ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» відображає систему ієрархічності та розподілу функцій між різними підрозділами компанії, а також визначає сфери відповідальності керівників на різних рівнях (додаток Б).

ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» має структуру з п'яти управлінських рівнів для своїх підрозділів:

- Комплекси: комплекси підпорядковуються віце-президентам залежно від конкретних напрямів діяльності. Віце-президенти відповідають за керівництво комплексами та підпорядковуються президенту МАУ. Положення про комплекси чітко визначають відповідальність віце-президентів.

- Дирекції: дирекції підпорядковуються директорам або окремим керівникам за певними напрямами або проектами.

- Служби: служби підпорядковуються керівникам служби, особливо в області виробничої діяльності авіакомпанії.

- Відділи (або зміни): відділи або зміни підпорядковуються керівникам відповідних відділів або змін.

- Групи: групи підпорядковуються керівникам груп.

Така організаційна структура дозволяє ефективно розподілити роботу та відповідальність між різними рівнями керівництва в ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»».

У положеннях про кожний підрозділ (комплекс, дирекцію, відділ, службу, групу) чітко визначені функції та завдання, що повинні бути

виконані. Керівник підрозділу несе особисту відповідальність за виконання цих функцій та завдань.

Корпоративне управління та контроль діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» виконують такі органи [27]:

- Загальні збори акціонерів;
- Наглядова рада;
- Президент;
- Ревізійна комісія.

До березня 2020 року, перед початком всесвітньої пандемії, авіакомпанія МАУ здійснювала понад 1100 міжнародних і внутрішніх рейсів на тиждень, з'єднуючи різні міста України, такі як Київ, Львів, Дніпро, Запоріжжя, Вінниця, Одеса, Харків, Херсон, Івано-Франківськ, Чернівці, з більш ніж 40 столицями та ключовими містами Західної Європи, Азії, Африки та Америки. Також компанія забезпечувала пересадки на маршрутах своїх міжнародних партнерів до понад 3000 міст світу [25].

Проте з початком карантинних обмежень в Україні, авіакомпанія МАУ змушена була прийняти рішучі заходи та зробити значні зусилля для скорочення фінансових витрат. Однією з таких заходів було скорочення флоту авіакомпанії, скасування десятків рейсів та зменшення чисельності працівників в пік пандемії. Авіакомпанія активно пристосовувалася до нових умов і вживала заходів для збереження стійкості та ефективності своєї діяльності.

Не дивлячись на всі ці фактори, які впливають на роботу всієї авіаіндустрії, МАУ впевнено крокувала до відновлення мережі своїх маршрутів та працювала на результат.

Але після тяжких часів, пережитих під час пандемії, в країні-Батьківщині авіакомпанії настали ще більш складні часи. Було оголошено про введення воєнного положення.

Події лютого 2022 року серйозно вразили авіакомпанію МАУ. З-поміж понад двох десятків літаків, у компанії фактично залишилися лише чотири.

Деякі літаки були відкликані лізингодавцями перед війною, оскільки вони хвилювались щодо можливої ескалації конфлікту.

Спочатку МАУ вважалася однією з небагатьох щасливих авіакомпаній, які продовжували свою діяльність навіть під час воєнних дій. За даними BBC News Україна, протягом перших півроку війни МАУ зосередилася на здійсненні чартерних рейсів для європейських замовників, а також забезпечувала перельоти для спортивних команд з Європи та України. Зокрема, компанія виконувала чартерні рейси для польського туроператора ІТАКА [42].

Однак, ця діяльність не принесла авіакомпанії комерційного успіху. За даними українського видання Forbes, у першому півріччі 2022 року дохід МАУ зменшився втричі і становив лише 1,2 мільярда гривень. У порівнянні з січнем-червнем 2021 року, коли компанія заробила 22 мільйони гривень прибутку, цього року вона зазнала збитку в розмірі 1,3 мільярда гривень. Станом на 1 вересня, штат авіакомпанії скоротився на понад 300 осіб до 1 135 співробітників порівняно з 2021 роком.

Протягом останнього місяця ситуація ще погіршилася, і практично всі літаки МАУ припинили польоти. Навіть ті літаки, які залишилися в їхньому розпорядженні, були зупинені. Компанія здійснила окремі перельоти на початку жовтня для румунського футбольного клубу.

Згідно з повідомленнями Forbes та Avianews, до проблем, пов'язаних з повномасштабним вторгненням, приєднався внутрішній конфлікт між акціонерами МАУ, а саме Ароном Майбергом та Ігорем Коломойським. Цей конфлікт був відомий заздалегідь, але його напруга зросла цієї осені [19].

У сучасних економічних умовах оцінка фінансового стану будь-якого підприємства має велике значення. Фінансовий аналіз є основним інструментом для здійснення такої оцінки, оскільки він дозволяє об'єктивно оцінити внутрішні та зовнішні відносини аналізованого об'єкта. На підставі результатів фінансового аналізу можна прийняти обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку та управління суб'єктом господарювання [14].



Фінансовий аналіз надає можливість оцінити різні аспекти, включаючи:

1. Майновий стан підприємства: аналіз активів, зобов'язань і власного капіталу допомагає зрозуміти фінансову стійкість та потенційні ризики.
2. Ступінь підприємницького ризику: оцінка можливості вчасно погасити зобов'язання перед третіми особами і забезпечити фінансову стабільність.
3. Достатність капіталу: визначення, чи є достатньо капіталу для поточних операцій і довгострокових інвестицій.
4. Потреба в додаткових джерелах фінансування: встановлення необхідності залучення додаткових коштів для забезпечення розвитку підприємства.
5. Раціональність залучення позик: оцінка ефективності та доцільності використання позичених коштів.
6. Обґрунтованість політики розподілу і використання прибутку: аналіз ефективності розподілу заробітної плати, дивідендів та резервів підприємства.
7. Доцільність вибору інвестицій: оцінка рентабельності та ризиків інвестиційних проектів [14].

Розрахунок основних аналітичних показників фінансового стану ПрАТ «Авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»» на основі «Звіту про фінансовий стан» та «Звіту про фінансові результати» за 2020-2022 роки.

Завдяки оцінці майнового стану підприємства, можна виявити як абсолютні, так і відносні зміни в показниках балансу протягом певного періоду, а також прослідкувати тенденції їхньої зміни та визначити структуру фінансових ресурсів, на яких ґрунтується діяльність підприємства. Здійснення оцінки майнового стану надає можливість глибокого розуміння фінансового здоров'я підприємства та виявлення його потенціалу для подальшого розвитку. Розрахунок показників майнового стану авіакомпанії подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок показників майнового стану підприємства за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку	Розрахунок показників на кінець року (за останні три роки) відповідно до форм фінансової звітності	Кількісна характеристика змін показника (за останні три роки)	Напрямок змін (позитивні чи негативні), висновок за економічним змістом
1.1	Частка основних засобів в активах	Чоз	Залишкова вартість основних засобів Активи	Чоз(2020)=7149651/9225715=0,78 Чоз(2021)=5877045/7635754=0,77 Чоз(2022)=5877045/7635754=0,77	0,78>0,77=0,77 При порівнянні показника за 2020 рік з показниками за 2021 та 2022 роки визначили, що відбулося зменшення у 2021 – на 0,01 од. та зменшення у 2022 – на 0,01 од.	Зменшення за умов незмінних обсягів реалізації, зміни позитивні.
1.2	Коефіцієнт зносу основних засобів	Кзн	Знос основних засобів Первісна вартість основних засобів на початок звітного періоду	Кзн(2020)=6625033/13774684=0,48 Кзн(2021)=5927408/11804453=0,5 Кзн(2022)=5927408/11804453=0,5	0,48<0,5=0,05 При порівнянні показника за 2020 рік та показника за 2021 рік визначили, що відбулось збільшення показника на 0,02 одиниць, а у 2022 році показник не змінився.	Показник збільшувався, це свідчить про моральний та фізичний знос основних фондів, негативна зміна.
1.3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Ков	Збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів Первісна вартість основних засобів на кінець звітного періоду	Ков(2020)=(13774684-19000382)/13774684=-0,38 Ков(2021)=(11804453-13721169)/11804453=-0,16 Ков(2022)=(11804453-13721169)/11804453=-0,16	-0,38<-0,16=-0,16 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 роки визначили, що відбулося збільшення показника на 0,22 од., а у 2022 році показник не змінився. За три роки показник збільшився на 0,22 од.	Відбулося збільшення показника, що свідчить про позитивні зміни та низький рівень фізичного і морального оновлення основних фондів.
1.4	Частка оборотних виробничих активів	Чо.в.а	Оборотні виробничі фонди Активи	Чо.в.а(2020)=(316230+21468)/9225715=0,04 Чо.в.а(2021)=(323829+28189)/7635754=0,05 Чо.в.а(2022)=(323829+28189)/7635754=0,05	0,04<0,05=0,05 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 роки визначили, що відбулося збільшення показника на 0,01 одиниці, а у 2022 році показник не змінився	Відбулося збільшення показника, що свідчить про позитивні зміни та збільшення частки мобільних виробничих фондів у валюті балансу.

Розрахунок показників майнового стану підприємства за 2020-2022 роки показав переважно позитивні зміни. Частка основних засобів в активах за досліджуваний період зменшилась на 0,01 од. – це свідчить про те, що темпи зростання виручки перевищують темпи зростання частки основних засобів в активах. Рівень фізичного та морального зносу основних фондів у

2021-2022 році збільшився на 0,02 од., що є негативним для авіапідприємства. Коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився на 0,22 од. і свідчить про позитивні зміни та низький рівень фізичного і морального оновлення основних фондів. Частка оборотних виробничих активів в авіакомпанії збільшилась на 0,01 од., що свідчить про позитивні зміни та збільшення частки мобільних виробничих фондів у валюті балансу.

Шляхом проведення аналізу ділової активності можна оцінити ефективність основної діяльності підприємства, що виявляється у швидкості обороту фінансових ресурсів підприємства. Цей аналіз дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси та генерує прибуток. Він надає важливу інформацію про ефективність управління активами та пасивами, а також про оптимальне використання оборотного та основного капіталу. Розрахунок показників ділової активності підприємства (додаток В).

Основні показники представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ділової активності авіакомпанії за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	Кількісна характеристика змін показника	Напрямок змін
Оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	0,80	0,96	0	$0,8 < 0,96 > 0$ 2021 рік – збільшення показника на 0,16 одиниці, 2022 рік – зменшення на 0,96.	2021 р. – позитивні зміни, 2022 – негативні зміни.
Фондовіддача	1,04	1,25	0	$1,04 < 1,25 > 0$ 2021 рік – збільшення показника на 0,21 одиниці, 2022 рік – зменшення на 1,25	Негативна зміна
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	46,09	38,46	38,46	$46,09 > 38,46 = 38,46$ 2021 рік – зменшення показника на 7,63 одиниці, 2022 рік – не змінився.	Позитивні зміни
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	2,51	3,95	3,95	$2,51 < 3,95 = 3,95$ 2021 рік – збільшення показника на 1,44 одиниць, 2022 рік – не змінився.	Негативні зміни

Продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	-0,75	-0,84	0	-0,75 > -0,84 < 0 2021 рік – зменшення показника на 0,09 одиниць, 2022 рік – збільшення на 0,84 од.	Позитивні зміни
--	-------	-------	---	--	-----------------

З даних таблиці 2.3, результатів показників ділової активності, бачимо зменшення виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи. Фондовіддача характеризує кількість виручки, що припадає на одиницю основних виробничих фондів. Зменшення показника у 2022 році на 1,25 од. свідчить про негативну динаміку. Період погашення дебіторської заборгованості зменшився, що є позитивною зміною, але період погашення кредиторської заборгованості збільшився і це є негативним явищем для авіапідприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує скільки чистої виручки від реалізації продукції припадає на одиницю власного капіталу, його збільшення свідчить про позитивні зміни. В нашому випадку коефіцієнт збільшився, що є позитивним для підприємства.

Аналіз показників платоспроможності або фінансової стійкості підприємства є способом дослідження структури джерел фінансування його ресурсів, рівня фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Цей аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми фінансовими ресурсами, зокрема капіталом, забезпечуючи стійкість і сталість фінансових операцій.

Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства (додаток Г). Основні з них наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості підприємства за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	Кількісна характеристика змін показника	Напрямок змін
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-12,03	-11,6	-11,6	-12,03 < -11,6 = -11,6 у 2021 р. – збільшення показника на 0,43 од., а у 2022 році – не змінився.	Відбулися негативні зміни

Продовження таблиці 2.4

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-58,87	-49,32	-49,32	$-58,87 > -49,32 = -49,32$ 2021 рік – збільшення показника на 9,55 од., 2022 рік – змін не відбулось.	Відбулися негативні зміни
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,99	-1,06	-1,06	$-0,99 > -1,06 = -1,06$ 2021 рік – відбулося зменшення показника на 0,07 од., 2022 рік – без змін.	Відбулися негативні зміни
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,49	-0,52	-0,52	$-0,49 > -0,52 = -0,52$ 2021 рік – зменшення показника на 0,03 од., 2022 рік – без змін.	Відбулися негативні зміни
Показник фінансового левериджу	-0,76	-0,83	-0,83	$-0,76 > -0,83 = -0,83$ 2021 рік – зменшення показника на 0,07 од., 2022 рік – без змін.	Відбулися негативні зміни
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,32	-0,27	-0,27	$-0,32 < -0,27 = -0,27$ 2021 рік – збільшення показника на 0,05 од., 2022 рік – не змінився.	Відбулися негативні зміни

З таблиці 2.4 простежуються негативні зміни в показниках фінансової стійкості авіакомпанії, що свідчить про нестійкий фінансовий стан. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами збільшився, але не в значній кількості, і це свідчить про зменшення можливості перетворення активів у ліквідні кошти. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів є від'ємним, тому можна казати, що у підприємства недостатньо власних обігових коштів для забезпечення довгостроковими стабільними джерелами фінансування. Зменшення коефіцієнту фінансової незалежності є негативним явищем і свідчить про неможливість авіапідприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Показник фінансового левериджу не відповідає нормативному значенню ( $\Phi_l \leq 0,25$ ). В нашому випадку значення цього показника від'ємне, тому підприємство залежне від довгострокових зобов'язань. Значення коефіцієнта фінансової стійкості є нижчим

нормативного значення ( $K_{ф.с} = 0,85-0,90$ ), тому це є негативним явищем та свідчить про високий рівень ризику втрати платоспроможності підприємства.

Шляхом проведення аналізу ліквідності підприємства можна встановити його здатність вчасно погасити поточні зобов'язання. Цей аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми оборотними активами та генерує достатній рівень ліквідних коштів для виконання своїх фінансових зобов'язань. Розрахунок показників ліквідності авіакомпанії наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників ліквідності (платоспроможності) підприємства

№ з/п	Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку	Розрахунок показників на кінець року (за останні три роки) відповідно до форм фінансової звітності	Кількісна характеристика змін показника (за останні три роки) (збільшення чи зменшення, на скільки?)	Напрямок змін (позитивні чи негативні), висновок за економічним змістом
1	Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	Кл.п	Поточні активи Поточні пасиви	Кл.п(2020)=1548169/13209780= =0,12 Кл.п(2021)=1376771/10612528= =0,13 Кл.п(2022)=1376771/10612528= =0,13	0,12<0,13=0,13 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 визначили, що відбулося збільшення на 0,01 од., а у 2022 – не змінився.	Підприємство має неліквідний баланс, так як Кл.п<1. Характеризує недостатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. Відбулися негативні зміни.
2	Коефіцієнт ліквідності швидкої	Кл.ш	Поточні активи – - Запаси Поточні пасиви	Кл.ш(2020)=(1548169- -316230)/13209780=0,09 Кл.ш(2021)=(1376771- -323829)/10612528=0,1 Кл.ш(2022)=(1376771- -323829)/10612528=0,1	0,09<0,1=0,1 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 визначили, що показник збільшився на 0,01 од., а у 2022 – не змінився.	Значення показника має бути Кл.ш > 1, а в нашому випадку показник значно менший. Відбулися негативні зміни.

## Продовження таблиці 2.5

3	Коефіцієнт ліквідності абсолютної	Кл.а	Кошти Поточні пасиви	Кл.а(2020)=106719/13209780= =0,008 Кл.а(2021)=79098/10612528= =0,007 Кл.а(2022)=79098/10612528= =0,007	0,008>0,007= =0,007 При порівнянні показника за 2020 та 2021 показника за 2021 визначили, що показник зменшився на 0,001 од., а в 2022 – не змінився.	Підприємство не готове негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Значення показників не відповідає нормативному значенню (Кл.а = 0,2-0,35). Відбулися негативні зміни.
4	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	К <sub>дк</sub>	Дебіторська заборгованість Кредиторська заборгованість	К <sub>дк</sub> (2020)=(854252+56943+ +19339+17866)/7653341=0,12 К <sub>дк</sub> (2021)=(561935+177659+ +33422+9372)/6500607=0,12 К <sub>дк</sub> (2022)=(561935+177659+ +33422+9372)/6500607=0,12	0,12=0,12=0,12 При порівнянні показника за 2020 та 2021 визначили, що показник залишився незмінним, так само і в 2022.	Рекомендоване значення показника К <sub>дк</sub> = 1,0. Підприємство має низьку здатність розраховатися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року. Відбулися негативні зміни.

Проведений аналіз ліквідності підприємства виявив, що підприємство не може виконати свої поточні зобов'язання. Розрахунок ліквіднісних показників підприємства показав значні відхилення від нормативних значень, що свідчить про негативні зміни в авіапідприємстві. Баланс підприємства є неліквідним, оскільки коефіцієнт покриття вказує на недостатню кількість оборотних коштів для погашення зобов'язань протягом року. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності не відповідає нормативам і свідчить про нездатність підприємства своєчасно розраховуватися з дебіторами. Авіакомпанія не має негайної можливості виконати короткострокові зобов'язання, що відображається в коефіцієнті абсолютної ліквідності. Підприємство має низьку здатність погасити заборгованість перед кредиторами за рахунок дебіторської заборгованості протягом року, що підтверджується співвідношенням між короткостроковою дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Після проведення аналізу всіх показників можна зробити висновок, що фінансовий стан авіакомпанії є незадовільним. Це свідчить про неефективне розміщення та використання ресурсів, низьку платоспроможність підприємства, наявність простроченої заборгованості перед бюджетом і недостатню фінансову стійкість через несприятливі тенденції у виробництві та збуті продукції підприємства. Більшість фінансових показників не відповідають нормативам, і спостерігається тенденція до подальшого їх погіршення.

Для того, щоб підприємство не збанкрутувало, необхідно переглянути його поточну політику та скласти план дій щодо покращення фінансового стану.

## **2.2 Оцінка організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»**

Оцінка організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» (далі – МАУ) залежить від кількох факторів, які можуть включати ефективність процесів, якість обслуговування пасажирів, стратегічне планування, використання технологій, маркетингові стратегії та інші аспекти. Розглянемо принципи організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень:

1. Ефективність процесів. Важливо мати чітко визначені процедури та ефективну систему керування для забезпечення покупки авіаквитків без зайвих затримок та складнощів. Це включає в себе легкий доступ до інформації про розклади рейсів, доступність бронювання квитків онлайн, швидку обробку платежів та інші аспекти [11].



2. Якість обслуговування пасажирів. МАУ повинна забезпечувати високу якість обслуговування пасажирів на всіх етапах продажу та після продажного обслуговування. Це включає в себе доброзичливість персоналу, оперативну відповідь на запитання та скарги пасажирів, зручність процесу оформлення та зміни бронювань, якість і комфорт [31].

3. Стратегічне планування. Ефективне управління продажами авіаційних перевезень вимагає стратегічного планування, включаючи аналіз ринку, конкурентоспроможність тарифів, розробку маркетингових кампаній та спеціальних пропозицій для привертання клієнтів. МАУ повинна аналізувати попит на різні напрямки та розподіляти ресурси на найперспективніші ринки [24].

4. Використання технологій. Сучасні технології, такі як веб-платформи, мобільні додатки, системи онлайн-бронювання та електронні квитки, грають важливу роль у покращенні управління продажами авіаперевезень. Вони спрощують процеси для пасажирів, забезпечують швидку та зручну покупку квитків, а також надають можливість для збору даних та аналізу, що допомагає виробляти ефективні стратегії продажу [41].

5. Маркетингові стратегії. МАУ повинна мати добре розроблену маркетингову стратегію для продажу своїх авіаційних перевезень. Це може включати проведення рекламних кампаній, співпрацю з туристичними агентствами, участь у туристичних виставках та подіях, програми лояльності для постійних клієнтів та інші маркетингові ініціативи [22].

Загальна оцінка організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на МАУ може бути здійснена на основі виконання цих принципів. Результативність МАУ в цій сфері може бути оцінена шляхом аналізу її фінансових показників, рейтингів задоволеності клієнтів, часу обробки бронювань та інших показників ефективності.

До вересня 2021 року МАУ була найбільшою авіакомпанією в Україні і здійснювала авіаперевезення до багатьох країн світу. Управління продажами

авіаційних перевезень є важливою складовою діяльності авіакомпанії, оскільки вона визначає прибутковість і конкурентоспроможність компанії.

Для оцінки організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на МАУ можна врахувати такі фактори:

1. Онлайн-система бронювання та продажу квитків. МАУ має веб-сайт та мобільний додаток, де пасажирів можуть зручно бронювати та придбавати квитки на рейси.

2. Маркетинг та реклама. МАУ залучає пасажирів через маркетингові кампанії, рекламу та просування. Це може включати пропозиції спеціальних тарифів, акції та знижки.

3. Клієнтське обслуговування. МАУ забезпечує клієнтам допомогу та підтримку на різних етапах подорожі, включаючи запитання щодо бронювання, зміни рейсу та втрати багажу.

4. Партнерські відносини. МАУ може мати партнерські угоди з іншими авіакомпаніями для спільних рейсів або код-шерингових угод, що розширює мережу пропозицій для пасажирів.

5. Управління запасами та ціноутворення. МАУ повинна ефективно управляти запасами квитків на рейси та встановлювати конкурентоспроможні ціни для залучення пасажирів.

6. Аналіз даних та прогнозування. Авіакомпанії використовують аналітичні інструменти для аналізу даних про продажі, попит та тренди, щоб зрозуміти попит на рейси та оптимізувати продажі [23].

Розглянемо, як відбувається продаж авіаперевезень на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»». Він включає наступні кроки та процедури:

1. Пошук та бронювання. Пасажирів можуть знайти доступні рейси та квитки на веб-сайті МАУ, де вони можуть виконати пошук за маршрутом, датою та іншими критеріями. Після вибору пасажирів перенаправляють на сторінку бронювання, де вони можуть вказати необхідну інформацію, таку як пасажирські дані та контактну інформацію [34].

2. Вибір послуг та додаткових опцій. Під час процесу бронювання пасажери можуть мати можливість вибрати додаткові послуги, такі як додатковий багаж, місце біля вікна або придбати пріоритетний посадковий квиток. МАУ може надавати додаткові опції, щоб задовольнити потреби пасажирів та забезпечити більш комфортну подорож.

3. Оплата. Після вибору квитків та додаткових послуг пасажери переходять до оплати. МАУ може приймати різні способи оплати, такі як кредитні картки, електронні гаманці або банківські перекази. Операція оплати зазвичай здійснюється онлайн на захищеному веб-сайті або через інші платіжні системи.

4. Видання квитків. Після успішної оплати пасажирам виділяють електронні квитки або надсилають підтвердження бронювання на електронну пошту. Квитки можуть бути роздруковані або збережені в електронному форматі для подальшого пред'явлення при реєстрації на рейс.

5. Реєстрація на рейс. Перед вильотом пасажери повинні зареєструватися на рейс. Це може бути здійснено онлайн через веб-сайт МАУ або в аеропорту на автоматизованих реєстраційних стійках або при стійках реєстрації пасажирів. Під час реєстрації пасажирам видають посадкові квитки та надають необхідну інформацію щодо гейту вильоту та часу посадки [34].

Цей процес продажу авіаперевезень на МАУ спрямований на забезпечення зручного та ефективного бронювання квитків для пасажирів, враховуючи їхні потреби та вибір. Крім того, МАУ може також пропонувати спеціальні промоції, програми лояльності та знижки для пасажирів, які сприяють залученню та задоволенню клієнтів.

ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»» використовує різноманітні інформаційні системи та технології для ефективного керування продажами авіаперевезень. Деякі з них включають:

1. Системи бронювання (CRS). МАУ співпрацює з провідними системами бронювання, такими як Amadeus, Sabre, Galileo та інші. Ці

системи дозволяють пасажиром та туристичним агентствам здійснювати пошук та бронювання квитків на рейси МАУ, надаючи доступ до розкладу рейсів, наявності місць, тарифів та додаткових послуг [16].

2. Онлайн-платформи. МАУ має власний веб-сайт та мобільні додатки, які дозволяють пасажиром швидко та зручно здійснювати пошук, бронювання та оплату квитків. Ці онлайн-платформи надають детальну інформацію про рейси, тарифи, правила перевезення та інші корисні дані [29].

3. Електронна комерція. МАУ використовує електронну комерцію для забезпечення безпечної та зручної оплати квитків онлайн. Це включає інтеграцію з платіжними шлюзами, захист даних клієнтів та інші заходи безпеки для забезпечення безпечних транзакцій [3].

4. Програми лояльності. МАУ має програму лояльності, яка дозволяє пасажиром заробляти бонусні бали або милі за кожен переліт з МАУ. Ці бонусні бали можуть бути використані для отримання знижок на майбутні перевезення або інші привілеї [26].

5. Аналітичні інструменти. МАУ використовує аналітичні інструменти та системи для аналізу даних про продажі, використання маршрутів та популярних тарифів. Це допомагає компанії зрозуміти попит та попередньо передбачити тенденції, що дозволяє приймати ефективні рішення щодо ціноутворення, промоцій та розкладу рейсів [20].

Ці інформаційні системи та технології допомагають МАУ забезпечувати зручність та доступність для пасажирів, ефективне керування продажами, а також аналізувати та вдосконалювати свої послуги на основі зібраних даних.

Для проведення кількісної оцінки рівня організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України», можна використати метод експертних оцінок. Даний метод дозволяє залучити думку і оцінку кількох користувачів

для отримання загального уявлення про задоволеність процесами управління продажами.

Процедура оцінки виглядає так:

1. Складання списку процесів, пов'язаних з організаційним забезпеченням та управлінням продажами авіаційних перевезень:

- обробка бронювань та продаж квитків;
- клієнтське обслуговування та підтримка;
- маркетинг та реклама;
- функціонування системи продажу та дистрибуції.

2. Формування групи експертів, які будуть оцінювати кожний процес.

Експертам запропоновано шкалу оцінки від 1 до 5, де 1 означає найнижчий рівень задоволеності, а 5 – найвищий.

3. Оцінка процесів кожним експертом, результати наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Експертна оцінка процесів, пов'язаних з організаційним забезпеченням та управлінням продажами авіаційних перевезень

Експерт	Процес			
	Обробка бронювань та продаж квитків	Клієнтське обслуговування та підтримка	Маркетинг та реклама	Функціонування системи продажу та дистрибуції
Керівник відділу продажів	3	4	2	2
Менеджер з обробки бронювань та продажу квитків	4	2	3	4
Менеджер з маркетингу та реклами	2	3	4	3
Менеджер зі збуту та дистрибуції	3	3	2	4
Представник від відділу інформаційних технологій	2	4	2	3
Представник від відділу якості та контролю	4	3	2	3
<b>Середній бал</b>	<b>3</b>	<b>3,16</b>	<b>2,5</b>	<b>3,16</b>

На основі обчислення середнього балу для кожного процесу можна зробити висновок, що середній бал для більшості процесів нижчий задовільного рівня (3 бали і менше), що свідчить про недостатню задоволеність користувачів процесами управління продажами.

Тому ми можемо виділити основні проблемні аспекти, які можуть спричиняти незадовільні результати в організаційному забезпеченні та управлінні продажами авіаційних перевезень у ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»:

1. Недостатня ефективність системи бронювання та продажу квитків: можливі проблеми включають довгий час обробки замовлень, помилки в бронюванні та продажу квитків, недостатню доступність для клієнтів і т.д.

2. Нестабільна якість клієнтського обслуговування: може включати погану комунікацію з клієнтами, неефективну взаємодію з питаннями та скаргами клієнтів, недостатній рівень персоналу, який надає підтримку, тощо.

3. Недостатня реклама та маркетинг: слабка рекламна кампанія та недостатнє просування можуть призвести до недосягнення цільової аудиторії та зменшення попиту на послуги авіакомпанії.

4. Недостатня ефективність системи продажу та дистрибуції: проблеми можуть включати недостатню інтеграцію з системами посередників, складність у використанні системи продажу та недостатню ефективність у відстеженні продажів та аналізі даних.

5. Недостатня координація та комунікація між відділами: якщо внутрішня комунікація та координація між різними відділами авіакомпанії є недостатньою, це може призводити до затримок, помилок та неефективності у процесах продажу.

Авіакомпанія МАУ використовує декілька шляхів та способів продажу своїх авіаперевезень. Та найбільш поширеним і найбільш використовуваним є продаж через спеціальні агентства.

Розглянемо, як працює агентство з продажу авіап перевезень, скільки пасажирів воно обслуговує, які показники нас не задовольняють, та як можна їх покращити.

МАУ використовує Amadeus Altéa Suite – це повна система обслуговування пасажирів, яка пропонує повні можливості бронювання, інвентаризації та контролю відправлення, забезпечуючи унікальне інтегроване рішення. За її допомогою можна обслуговувати п'ятьох клієнтів за одну годину. В середньому за послугами з бронювання та продажу авіаквитків на міжнародні рейси звертаються шість клієнтів за годину. Витрати при очікуванні клієнтом однієї години в черзі становлять 125 грн., а витрати на користування агентським терміналом – 80 грн. за годину (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Параметри моделі обслуговування клієнтів

Параметри моделі	Значення параметру при роботі одного агента
Середнє число прибуттів клієнтів $n$ , од./год.	5
Середнє число обслугованих клієнтів $l$ , од./год.	6
Тривалість робочого дня агента з продажу міжнародних авіап перевезень $Ч_p$ , год.	8
Кількість наданих за робочий день послуг $K$ , од.	25
Витрати при очікуванні клієнтом в черзі $M_{оч}$ , грн./год.	125
Витрати на користування терміналом $M_{кор}$ , грн./год.	80

Системи, призначені для обслуговування масового випадкового потоку клієнтів, вивчаються теорією масового обслуговування.

Характеристика одноканальної моделі черги з пуассоновим розподілом прибуттів і експоненціальним часом обслуговування:

- прибуття клієнтів обслуговуються за правилом «Перший прийшов – перший пішов» (FIFO) і кожне прибуття очікує обслуговування залежно від довжини черги;

- прибуття клієнтів є незалежними одні від одних, але їх середнє число не змінюється в часі;

- прибуття клієнтів описуються пуассоновим розподілом ймовірностей і надходять із необмеженого джерела;
- час обслуговування змінюється від одного клієнта до іншого; ці відрізки часу незалежні один від одного, але їх середній час відомий;
- час обслуговування клієнтів менший від часу між прибуттями.

Визначимо середнє число клієнтів в системі обслуговування за формулою (2.1):

$$K_s = \frac{n}{l-n}, \quad (2.1)$$

де  $k$  – середнє число прибуттів клієнтів за годину;

$m$  – середнє число обслугованих клієнтів за годину.

$$K_s = \frac{5}{6-5} = 5 \frac{\text{од.}}{\text{год.}}$$

Визначимо середній час, проведений клієнтом в системі обслуговування (час очікування + час обслуговування) за формулою (2.2):

$$W_s = \frac{1}{l-n} \quad (2.2)$$

$$W_s = \frac{1}{6-5} = 1 \text{ год.}$$

Визначимо середнє число клієнтів в черзі на обслуговування за формулою (2.3):

$$K_q = \frac{n^2}{l*(l-n)}. \quad (2.3)$$

$$K_q = \frac{5^2}{6*(6-5)} = 4 \text{ од.}$$

Визначимо середній час, проведений клієнтом в черзі на обслуговування, за формулою (2.4):

$$W_q = \frac{n}{l*(l-n)}. \quad (2.4)$$

$$W_q = \frac{5}{6*(6-5)} = 0,83 \text{ год.} = 50 \text{ хв.}$$

Аналіз результатів та виявлення проблем:

- 1) Середнє число клієнтів в системі обслуговування ( $K_s$ ) дорівнює 5, що вказує на наявність запасу місткості системи для забезпечення обслуговування клієнтів.



2) Середній час, проведений клієнтом в системі обслуговування ( $W_s$ ), становить 1 годину, що може бути неприйнятно високим для клієнтів, особливо якщо вони мають термінові потреби.

3) Середнє число клієнтів в черзі на обслуговування ( $K_q$ ) дорівнює 4, що свідчить про наявність черги клієнтів у системі.

4) Середній час, проведений клієнтом в черзі на обслуговування ( $W_q$ ), становить 0,83 години (або 50 хвилин), що також може бути відчутним для клієнтів, особливо якщо вони очікують протягом тривалого часу.

Визначимо коефіцієнт використання системи обслуговування за формулою (2.12):

$$p = \frac{n}{l}. \quad (2.12)$$

$$p = \frac{5}{6} = 0,83 = 83\%.$$

Тобто, 83% часу агент з продажу міжнародних авіаперевезень зайнятий.

Визначимо ймовірність відсутності клієнтів у системі обслуговування за формулою (2.13):

$$B_0 = 1 - \frac{n}{l}. \quad (2.13)$$

$$B_0 = 1 - \frac{5}{6} = 0,17 = 17\%.$$

Розрахуємо витрати від очікування клієнтами обслуговування у черзі та витрат на користування агентським терміналом:

1) Витрати від очікування клієнтами обслуговування у черзі ( $\Gamma_1$ ):

$$\Gamma_1 = W_q * K * M_{\text{оч.}}$$

$$\Gamma_1 = 0,83 * 25 * 125 = 2593,75 \text{ грн.}$$

2) Витрати на користування автоматизованою системою ( $\Gamma_2$ ):

$$\Gamma_2 = M_{\text{кор}} * Ч_p.$$

$$\Gamma_2 = 80 * 8 = 640 \text{ грн.}$$

3) Загальні витрати агентства з продажу авіаперевезень в процесі обслуговування клієнтів ( $\Gamma_{\text{заг}}$ ):

$$\Gamma_{\text{заг}} = \Gamma_1 + \Gamma_2.$$

$$\Gamma_{\text{заг}} = 2593,75 + 640 = 3233,75 \text{ грн.}$$

Таким чином, загальні витрати агентства з продажу авіаперевезень в процесі обслуговування клієнтів становлять 3233,75 грн.

Для зменшення середнього часу очікування клієнтів ( $W_s$ ) та середнього часу в черзі ( $W_q$ ) можна розглянути наступні заходи:

- збільшити кількість агентів продажу або їхню ефективність для збільшення середнього числа обслугованих клієнтів;
- впровадити систему попереднього запису або розподілу часових інтервалів для клієнтів, щоб розподілити навантаження більш рівномірно;
- покращити ефективність роботи агентів продажу, забезпечуючи їм необхідні навички та навчання;
- автоматизувати деякі процеси продажу за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволить прискорити обробку запитів та зменшити час обслуговування клієнтів;
- впровадити систему моніторингу та контролю продажів для виявлення ефективності агентів продажу та ідентифікації можливих проблем.

Впровадження цих заходів допоможе підвищити швидкість продажу, забезпечити більш оперативне та якісне обслуговування клієнтів у агентстві з продажу авіаперевезень.

Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень у ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» буде наведена в наступному розділі.

## **Висновки до розділу 2**

Отже, українська авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (МАУ) виникла в 1992 році. Організаційно-правова форма авіакомпанії – приватне акціонерне товариство.

Проведено розрахунок основних аналітичних показників фінансового стану ПрАТ «Авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»» на основі «Звіту про фінансовий стан» та «Звіту про фінансові результати» за 2020-2022 роки: показники майнового стану підприємства, показники ділової активності підприємства, показники фінансової стійкості підприємства та показників ліквідності авіакомпанії. Визначено, що фінансовий стан авіакомпанії є незадовільним. Про це свідчать неефективне розміщення та використання ресурсів, низька платоспроможність підприємства, наявність простроченої заборгованості перед бюджетом і недостатня фінансова стійкість через несприятливі тенденції у виробництві та збуті продукції підприємства. Більшість фінансових показників не відповідають нормативам, і спостерігається тенденція до подальшого їх погіршення.

Організаційне забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на МАУ включає використання онлайн-системи бронювання та продажу квитків, що забезпечує пасажирів зручність та доступність. Маркетингові кампанії та реклама допомагають МАУ залучати пасажирів через пропозиції спеціальних тарифів, акцій та знижок. Важливою складовою організаційного забезпечення є клієнтське обслуговування, яке забезпечує пасажирів допомогою та підтримку на всіх етапах подорожі. Партнерські відносини з іншими авіакомпаніями розширюють мережу пропозицій для пасажирів і можуть покращити доступність рейсів. Управління запасами квитків та ціноутворення дозволяє МАУ ефективно розподіляти доступні місця на рейсах та встановлювати конкурентоспроможні ціни. Аналіз даних про продажі та прогнозування попиту допомагає МАУ розуміти ринкові тенденції та оптимізувати стратегію продажів. Ці фактори сприяють достатньому рівню організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень в МАУ, що забезпечує зручність для пасажирів і сприяє ефективності бізнесу авіакомпанії.

Визначено, що продаж авіаперевезень на ПрАТ «МАУ» включає наступні кроки та процедури: пошук та бронювання, вибір послуг та

додаткових опцій, оплата, видача квитків, реєстрація на рейс. Авіакомпанія використовує різноманітні інформаційні системи та технології для ефективного управління продажами авіап перевезень: системи бронювання (Amadeus, Sabre, Galileo), онлайн-платформи, електронна комерція, програми лояльності, аналітичні інструменти та інше.

Загалом, аналіз показав, що МАУ активно застосовує сучасні інформаційні технології та технології управління продажами, спрямовані на покращення якості обслуговування пасажирів і забезпечення ефективності бізнесу. Для подальшого удосконалення організаційного забезпечення та управління продажами, МАУ може звернутись до інноваційних технологій та стратегій, таких як персоналізовані послуги, використання штучного інтелекту та аналіз великих обсягів даних.

Проведено кількісну оцінку процесів, пов'язаних з організаційним забезпеченням та управлінням продажами авіаційних перевезень, на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» за допомогою методу експертних оцінок. Виявлено, що більшість процесів отримала середній бал нижче задовільного рівня (3 і менше), це свідчить про недостатню задоволеність користувачів процесами управління продажами.

Виділено основні проблемні аспекти, які можуть спричиняти незадовільні результати в організаційному забезпеченні та управлінні продажами авіаційних перевезень у ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»: недостатня ефективність системи бронювання та продажу квитків, нестабільна якість клієнтського обслуговування, недостатня реклама та маркетинг, недостатня ефективність системи продажу та дистрибуції, недостатня координація та комунікація між відділами.

Розглянуто процес обслуговування клієнтів агентством з продажу авіап перевезень МАУ у вигляді одноканальної моделі черги з пуассоновим розподілом прибуттів і експоненціальним часом обслуговування. Визначено, що в черзі на обслуговування знаходиться в середньому чотири клієнти, а середній час, проведений клієнтом в черзі на обслуговування, складає 50

хвилин. Загальні витрати агентства з продажу авіаперевезень в процесі обслуговування клієнтів становлять 3233,75 грн.

Тому необхідно розробити програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень, яка допоможе забезпечити більш оперативне та якісне обслуговування клієнтів у агентстві з продажу авіаперевезень авіакомпанії «МАУ».

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ПРАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ»

### 3.1 Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень підприємства

Як було зазначено в попередньому розділі, організаційне забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень в авіакомпанії «МАУ» включає в себе ряд процесів та заходів, які спрямовані на ефективну реалізацію авіаційних послуг та задоволення потреб пасажирів.

Управління продажами авіаційних перевезень на підприємстві МАУ зазвичай охоплює наступні аспекти:

1. Маркетинг та реклама. МАУ використовує різноманітні канали маркетингу та реклами для залучення нових пасажирів.
2. Бронювання та продаж квитків. МАУ має власну систему бронювання та продажу квитків, яка дозволяє пасажирам зручно та швидко придбати авіаквитки.
3. Клієнтське обслуговування.
4. Аналіз даних. Це допомагає компанії розуміти потреби пасажирів, прогнозувати попит та вдосконалювати свою стратегію продажів.
5. Партнерські відносини. МАУ співпрацює з іншими авіакомпаніями, туристичними агентствами та іншими партнерами, щоб розширити свою мережу реалізації та привернути більше клієнтів.

Здійснивши кількісну оцінку організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України», ми побачили, що користувачі недостатньо задоволені процесами управління продажами. Також за допомогою

моделювання ми розрахували кількісні показники функціонування агентства з продажу авіаційних перевезень і виявили, що середній час обслуговування одного пасажера є неприйнятним.

Основною метою програми вдосконалення є підвищення швидкості обслуговування пасажирів та забезпечення їхнього зручного доступу до послуг авіакомпанії.

Шляхи вдосконалення можуть включати:

1. Онлайн-бронювання. Запровадження системи онлайн-бронювання на веб-порталі МАУ дозволить пасажирам самостійно обирати та придбати квитки, уникнувши черг та зайвої втрати часу на оформлення квитків в офісах продажу. Це дозволить значно прискорити процес продажу та знизити середній час обслуговування пасажера [38].

2. Електронні квитки. Використання електронних квитків замість традиційних паперових також дозволить економити час пасажирів. Пасажири зможуть отримати електронний квиток на свій електронний пристрій, такий як смартфон або планшет, і просто пред'явити його при посадці на борт літака [37].

3. Автоматизація процесів. МАУ може впровадити автоматизовані системи управління продажами та бронюванням, які дозволять прискорити обробку даних, знизити ризик помилок та оптимізувати роботу працівників. Це може включати використання спеціалізованого програмного забезпечення або веб-порталів зі зручним інтерфейсом для пасажирів [17].

4. Самообслуговування. МАУ може розглянути можливість впровадження самообслуговування для пасажирів на аеропортах. Наприклад, автоматизовані кіоски для самостійного реєстрації та отримання посадкових квитків, які дозволять пасажирам швидко пройти реєстраційний процес без черг та зайвих затримок.

Однією з інноваційних систем, яку «Міжнародні Авіалінії України» . могли б розглянути щодо впровадження для покращення обслуговування клієнтів та підвищення ефективності роботи, є впровадження системи SITA

Passenger Services System (SITA PSS) [47]. Ось кілька аргументів, які можуть підтримати вибір SITA PSS:

1. Спеціалізація в авіаперевезеннях. SITA PSS спеціалізується на авіаперевезеннях і розробляє рішення, спрямовані саме на цей сектор. Це може означати більшу відповідність конкретним потребам агентства та оптимізацію процесів, специфічних для авіа індустрії.

2. Широкий функціональний спектр. SITA PSS пропонує різноманітні функції, включаючи управління резерваціями, обслуговування пасажирів та інші, які можуть сприяти покращенню ефективності обслуговування клієнтів та забезпечити більший комфорт користувачів [44].

3. Швидкий доступ до інформації. Система SITA PSS може забезпечити більш швидкий та ефективний доступ до важливої інформації, що є ключовим чинником для задоволення клієнтів і зменшення часу очікування.

4. Можливість інтеграції. SITA PSS може бути інтегрована з іншими системами та технологіями, що використовуються агентством. Це дозволить покращити синергію між різними аспектами бізнесу.

5. Можливість зменшити витрати. Хоча SITA PSS може бути вищою за ціною, ефективніше управління і оптимізація процесів може призвести до зменшення загальних витрат та підвищення прибутковості на довгостроковій перспективі [48].

Для обґрунтування вибору саме SITA Passenger Services System виконаємо порівняльний аналіз систем SITA Passenger Services System, Amadeus Altea і SabreSonic за допомогою методу експертних оцінок. Ми використаємо шкалу від 1 до 10 для кожного критерію, де 1 – найнижчий рівень, а 10 – найвищий рівень. Критерії оцінки можуть включати в себе функціональність, вартість, надійність, масштабованість, підтримку клієнтів та референси.

1. Функціональність:

– SITA Passenger Services System: 9;



- Amadeus Altea: 8;
- SabreSonic: 8.
- 2. Вартість:
  - SITA Passenger Services System: 7;
  - Amadeus Altea: 6;
  - SabreSonic: 6.
- 3. Надійність:
  - SITA Passenger Services System: 9;
  - Amadeus Altea: 8;
  - SabreSonic: 8.
- 4. Масштабованість:
  - SITA Passenger Services System: 9;
  - Amadeus Altea: 8;
  - SabreSonic: 8.
- 5. Підтримка клієнтів:
  - SITA Passenger Services System: 8;
  - Amadeus Altea: 9;
  - SabreSonic: 7.
- 6. Референси та попередній досвід:
  - SITA Passenger Services System: 9;
  - Amadeus Altea: 8.
  - SabreSonic: 8.

Після оцінювання кожного критерію, ми можемо розрахувати загальну оцінку для кожної системи, помноживши оцінку кожного критерію на вагу критерію і підсумувавши результати. Ваги критеріїв можуть встановлюватися на основі важливості кожного аспекту для нашої організації.

Припустимо, що ваги критеріїв такі:

- Функціональність: 20%.
- Вартість: 15%.

- Надійність: 20%.
- Масштабованість: 15%.
- Підтримка клієнтів: 15%.
- Референси та попередній досвід: 15%.

Загальна оцінка для кожної системи розраховується за наступною формулою:

Загальна оцінка для SITA Passenger Services System =  $(9 * 0.20) + (7 * 0.15) + (9 * 0.20) + (9 * 0.15) + (8 * 0.15) + (9 * 0.15) = 8.55$ .

Загальна оцінка для Amadeus Altea =  $(8 * 0.20) + (6 * 0.15) + (8 * 0.20) + (8 * 0.15) + (9 * 0.15) + (8 * 0.15) = 7.85$ .

Загальна оцінка для SabreSonic =  $(8 * 0.20) + (6 * 0.15) + (8 * 0.20) + (8 * 0.15) + (7 * 0.15) + (8 * 0.15) = 7.85$ .

На основі цих результатів, оцінка SITA Passenger Services System найвища серед усіх трьох систем за запропонованими критеріями. Тобто, за методом експертних оцінок і заданих ваг, SITA Passenger Services System виглядає як найкращий варіант.

Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень підприємства передбачає такі кроки:

1. Попередній аналіз та планування:

- Проведення докладного аналізу поточних систем і процесів обслуговування клієнтів.

- Визначення конкретних цілей і очікуваних результатів впровадження SITA PSS.

- Розробка графіка впровадження та бюджету.

2. Вибір та підготовка команди:

- Визначення проектного керівника та формування проектної команди.

- Забезпечення підготовки персоналу до роботи з новою системою шляхом проведення навчання та тренінгів.

3. Вибір і впровадження SITA PSS:

- Вибір конкретних модулів SITA PSS, які відповідають потребам підприємства.
  - Розробка плану впровадження, включаючи налаштування системи та перенесення даних зі старих систем.
  - Тестування та забезпечення стабільності роботи системи.
4. Запуск системи:
- Офіційний запуск SITA PSS та перехід на роботу з новою системою.
  - Моніторинг роботи системи після запуску та вирішення можливих проблем.
5. Оптимізація процесів:
- Постійний аналіз та оптимізація бізнес-процесів, щоб вони були більш ефективними та відповідали потребам клієнтів.
  - Постійний моніторинг та вдосконалення використання SITA PSS.
6. Навчання та підтримка персоналу:
- Проведення навчання та тренінгів для персоналу щодо роботи з новою системою.
  - Забезпечення технічної підтримки для вирішення запитів і проблем персоналу.
7. Ефективність і вимірювання результатів:
- Встановлення ключових показників ефективності, таких як час обслуговування клієнтів, обсяги продажів та задоволеність клієнтів.
  - Регулярне вимірювання та аналіз результатів з метою виявлення можливостей для покращення.
8. Постійний моніторинг та апгрейди:
- Забезпечення постійного моніторингу роботи SITA PSS та вчасне внесення апгрейдів та оновлень для забезпечення актуальності та надійності системи.
9. Залучення клієнтів та отримання фідбеку:

– Залучення клієнтів для збору їхнього враження від обслуговування та системи.

– Збір фідбеку та використання його для вдосконалення сервісу.

Ця програма допоможе підприємству забезпечити успішне впровадження системи SITA PSS та оптимізувати управління продажами авіаційних перевезень для підвищення якості обслуговування клієнтів і досягнення стратегічних цілей.

Обсяг первинних інвестиції для реалізації пропозицій щодо вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень авіакомпанії МАУ визначаються вартістю програми їх впровадження, загальний вигляд якої представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма впровадження SITA Passenger Services System

№ з/п	Назва етапу	Тривалість етапу, міс.	Вартість етапу, грн.	Відповідальні за етап
1	Планування проекту	2	3000000	Команда проекту
2	Закупівля необхідного обладнання	1	3500000	Відділ закупівель
3	Встановлення SITA PSS	3	2500000	ІТ-відділ
4	Тестування та налагодження	1	500000	Технічна підтримка
5	Навчання персоналу	1	75000	Відділ навчання
6	Впровадження в роботу системи	1	425000	Команда проекту
	<b>Всього:</b>	<b>9</b>	<b>10 000 000</b>	

Таким чином, для реалізації програми впровадження системи для покращення обслуговування клієнтів та підвищення ефективності роботи необхідні первинні інвестиції в сумі 10 000 000 грн.

### **3.2 Ефективність реалізації програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень підприємства**

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

Джерелами фінансування програми можуть бути [15]:

1. Внутрішні – власні інвестиційні ресурси: прибуток підприємства, амортизаційні відрахування, зменшення оборотних коштів, продаж активів, дебіторська заборгованість, внутрішньогосподарські резерви тощо.

2. Зовнішні – залучені інвестиційні ресурси (акціонерний капітал, пайовий капітал тощо), позикові інвестиційні ресурси (банківські кредити, випуски облігацій тощо).

3. Змішані – використанням як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування.

Джерелом фінансування програми щодо вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень в авіакомпанії виступають інвестиційні ресурси.

У проектному аналізі при оцінці ефективності впровадження програми порівнюються поточні та майбутні витрати та вигоди шляхом приведення (дисконтування) їх реальної грошової вартості до початкового періоду (періоду прийняття за базовий).

Дисконтна ставка (дисконт) дорівнює прийнятній для інвестора нормі прибутковості капіталу. Якщо капітал перебуває у власності, то підставою для визначення ставки дисконтування є процентна ставка за депозитами (прибуток, який компанія отримала б, поклавши гроші в банку). Якщо капітал, вкладений в проект, є позиковим, то ставка дисконтування – являє це процентна ставка, яка визначається умовами виплати відсотків і погашення за банківськими кредитами [42].

Для оцінки доцільності впровадження програми використаємо

проектний метод, який передбачає розрахунок основних інтегральних показників ефективності інвестицій:

1. Термін 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).

Зміни, які відбуваються на підприємстві повинні бути не тільки обґрунтованими, але і економічно ефективними. Це необхідно для визначення доцільності вдосконалення продажів авіаційних перевезень авіакомпанії. Тому для визначення ефективності заходів щодо вдосконалення продажів авіаперевезень проведемо відповідні розрахунки.

На початку визначимо обсяг первинних інвестицій для реалізації програми впровадження пропозицій застосування системи біометричної посадки пасажирів. Інвестиції складають 10 000 000 грн. Джерелами фінансування такої програми можуть бути: внутрішні (власні інвестиційні ресурси), зовнішні (залучені інвестиційні ресурси) та змішані (використання зовнішніх і внутрішніх).

Для авіакомпанії краще використати зовнішні джерела, оскільки авіакомпанія не має прибутку. Тому використаємо акціонерний капітал.

Оцінка результативності впровадження і використання нових інформаційних систем на підприємстві виконується за середніми галузевими показниками. Згідно середньостатистичним світовим показникам ефекту від впровадження ІТ-систем, на 10-12% підвищується продуктивність праці [12]

Наприклад, у попередньому році підприємство продало 2,7 млн. авіаперевезень за рік і отримало 7,3 млн. грн. прибутку.

Методом екстраполяції (поширення встановлених у минулому тенденцій на майбутній період) спрогнозуємо збільшення кількості продажів завдяки впровадженню нової системи, беручи за основу 10% підвищення продуктивності праці (табл. 3.2):

$$KK_{1\text{-й рік}} = KK_{\text{пр}} + 0,10 KK_{\text{пр}} = 2,7 + 0,10 * 2,7 = 2,97 \text{ млн. прод.}$$

$$KK_{2\text{-й рік}} = KK_{1\text{-й рік}} + 0,10 KK_{1\text{-й рік}} = 2,97 + 0,10 * 2,97 = 3,27 \text{ млн. прод.}$$

$$KK_{3\text{-й рік}} = KK_{2\text{-й рік}} + 0,10 KK_{2\text{-й рік}} = 3,27 + 0,10 * 3,27 = 3,6 \text{ млн. прод.}$$

Таблиця 3.2 – Розрахунок кількості продажів

Рік	Попередній рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Кількість продажів, млн.	2,7	2,97	3,27	3,6

Знаючи, що прибуток складає в середньому по 2,7 грн. з кожного продажу (7,3 млн.грн. / 2,7 млн. прод. = 2,7 грн.), можна спрогнозувати загальний прибуток підприємства на наступні роки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок прибутку підприємства

Рік	Попередній рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Прибуток, млн. грн.	7,29	8,02	8,83	9,72

Далі варто розрахувати період окупності програми впровадження SITA PSS.

Період окупності програми (Payback Period – PBP) – час, за який сума надходжень від реалізації програми покриє суму витрат (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 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 ( $K = 0,2$ ).

$$DACI_1 = 8,02 / (1 + 0,2)^1 = 6,68 \text{ млн. грн.};$$

$$DACI_2 = 8,83 / (1 + 0,2)^2 = 6,13 \text{ млн. грн.};$$

$$DACI_3 = 9,72 / (1 + 0,2)^3 = 5,8 \text{ млн. грн.}$$

Розрахуємо період окупності програми за допомогою табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок періоду окупності програми

Періоди часу, роки	0	1	2	3
Грошові надходження, млн. грн.		6,68	6,13	5,8
Первинні інвестиції, млн. грн.	-10			
Покриття суми витрат (інвестицій), млн. грн.	-10	-3,32	2,81	
Строк окупності, роки		1+	1+	

Перший рік – грошові надходження від реалізації програми (6,68 млн. грн.) менші від первинних інвестицій (-10 млн. грн.), останні протягом року не покриваються, а їх залишок складає:  $-10+6,68 = -3,32$  млн. грн.

Другий рік – грошові надходження від реалізації програми (6,13 млн. грн.) перевищують залишок непокритих первинних інвестицій після першого року (-3,32 млн. грн.), їх залишок складає:  $-3,32+6,13 = 2,81$  млн. грн.

Таким чином,  $PBP = 1 + ((10\,000\,000 - 6\,680\,000) / 6\,130\,000) = 1 + 0,54 = 1,54$  років.

Чистий приведений дохід (NPV) дозволяє оцінити сьогоденну вартість 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 наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок чистого приведенного доходу АК «МАУ»

Періоди часу, роки	0	1	2	3
Грошові надходження, млн. грн.		6,68	6,13	5,8
Первинні інвестиції (витрати), млн. грн.	-10			
Сукупний накоплений дохід, млн. грн.	-10	-3,32	2,81	8,61



Програма ефективна при позитивному NPV.

Розрахуємо індекс прибутковості (PI). Він 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.

$$PI = (6,68+6,13+5,8) / 10 = 18,61 / 10 = 1,86.$$

$PI \geq 1$ , тому програма є економічно ефективною.

Визначимо внутрішню норму рентабельності. Внутрішня норма рентабельності є популярним показником оцінки доцільності інвестицій. Розраховується шляхом визначення ставки дисконту, при якій приведена вартість суми майбутніх надходжень дорівнює приведеній вартості витрат (3.5).

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

де  $CF_t$  – грошові надходження в період часу  $t$ ;

$Invest$  – сума інвестицій.

Результат розрахунку внутрішньої норми рентабельності наводиться в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок внутрішньої норми рентабельності

Надходження, витрати	Інвестиції	Надходження			NPV
		1	2	3	
Періоди часу, роки	0	1	2	3	
Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтування, млн. грн.	-10	8,02	8,83	9,72	16,57 (позитивний)
$F_1 = 1 / (1 + IRR_1)^t$ , $IRR_1 = 20\%$	1,0	0,83	0,69	0,58	8,61 (позитивний)
Приведені надходження і витрати, млн. грн., ( $IRR_1 = 20\%$ )	-10	6,68	6,13	5,8	
$F_2 = 1 / (1 + IRR_2)^t$ , $IRR_2 = 30\%$	1,0	0,77	0,59	0,46	5,81 (позитивний)
Приведені надходження і витрати, млн. грн., ( $IRR_2 = 30\%$ )	-10	6,17	5,22	4,42	

IRR можна знайдемо двома способами:

1. Аналітичним, виходячи з пропорції між будь-якими двома ставками дисконтування та відповідними чистими приведеними доходами (в даному випадку  $IRR_1 = 20\%$ ,  $IRR_2 = 30\%$  та  $NPV_1 = 8,61$ ,  $NPV_2 = 5,81$ ), за умови, що  $NPV = 0$ , маємо:  $IRR = (IRR_2 - IRR_1) \times (NPV_1 - NPV) / (NPV_1 - NPV_2) + IRR_1 = (30 - 20) \times (8,61 - 0) / (8,61 - 5,81) + 20 = 86,1 / 2,8 + 20 = 51\%$ .

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. 3.1).

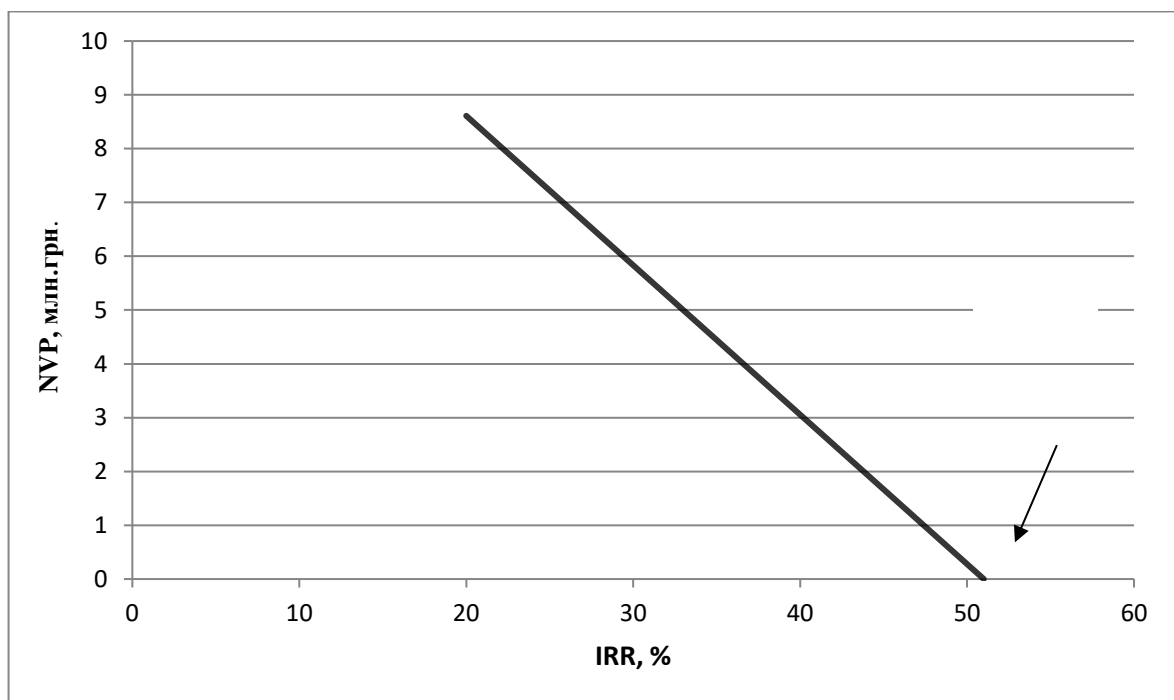


Рисунок 3.1 – Визначення внутрішньої норми рентабельності

З рисунку 3.1 видно, що значення внутрішньої норми рентабельності складає 51%. Якщо  $IRR$  більше за стандартний рівень бажаної рентабельності (прийнятну для інвестора норму доходу на капітал, яка дорівнює дисконтній ставці, в даному випадку 20%), то програму можна вважати прийнятною для інвестування.

Аналіз беззбитковості реалізації проекту ставить за мету 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. Усі дані для розрахунку точки беззбитковості висвітлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Дані для розрахунку точки беззбитковості

Назва показника	Умовне позначення	Числове значення
Чистий дохід підприємства (за рік), грн.	NI	7 321 813
Сукупні витрати підприємства (за рік), грн.	TC	5 365 977
Постійні витрати (за рік), грн.	FC	2 302 457
Змінні витрати підприємства (за рік), грн.	VC	3 063 520
Ціна за одне авіап перевезення, грн.	P	2,62
Величина змінних витрат на продаж авіап перевезення, грн.	V	1,09
Кількість продажів авіап перевезень (за рік).	N	2 790 037
Інвестиції у впровадження SITA PSS, грн.	I	10 000 000

Визначення точки беззбитковості алгебраїчним шляхом виконується наступним чином:

$$NI = P \cdot N - V \cdot N - FC, \quad (3.6)$$

де NI – чистий дохід підприємства (після сплати податкових платежів за рік), грн.;

P – ціна авіап перевезення, грн.;

N – кількість продажів авіап перевезень, чол.;

V – величина змінних витрат на продаж авіап перевезення, грн.;

FC – постійні витрати (за рік), грн.

Точка беззбитковості відповідає умові NI = 0, звідки:

$BEP = FC / (P - V) = 2\,302\,457 / (2,62 - 1,09) = 1\,504\,933$  одиниць продукції.

В грошовому вираженні точка беззбитковості визначається добутком відповідного обсягу продажів в одиницях продукції на її ціну. В даному випадку маємо:  $BEP_{гр.} = 1\,504\,933 * 2,62 = 3\,942\,924,46$  грн.

Графічне визначення та представлення точки беззбитковості наводиться на рис. 3.2.

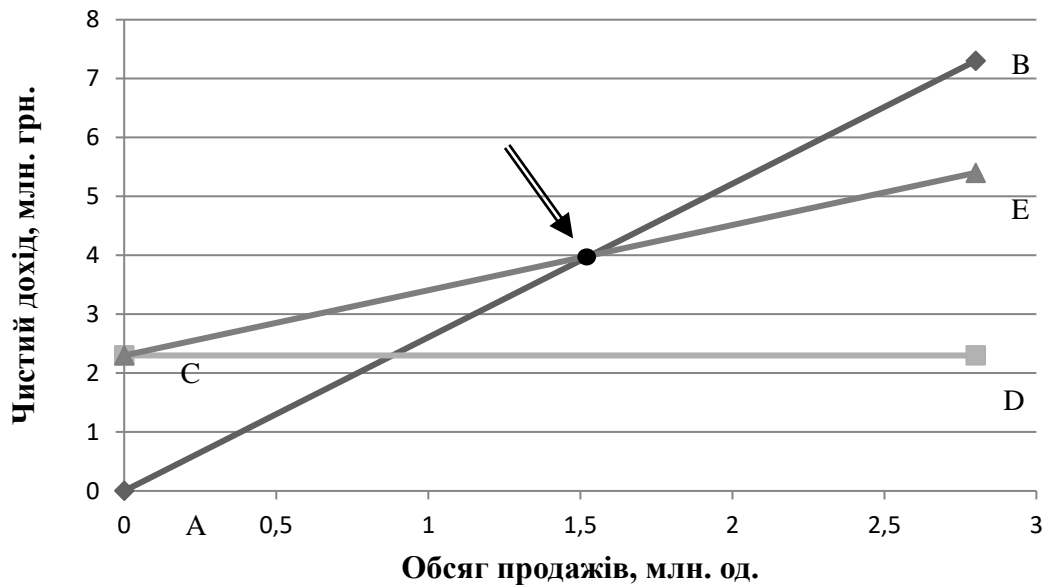


Рисунок 3.2 – Визначення точки беззбитковості програми: АВ – пряма доходу (7,3 млн. грн.); CD – пряма постійних витрат (2,3 млн. грн.); CE – пряма сукупних витрат (5,4 млн. грн.)

Невід’ємною частиною оцінки економічної ефективності програми є також аналіз її чутливості до змін основних факторів.

Метою аналізу чутливості є визначення ступеня впливу варіативних факторів на фінансовий результат програми. Чистий приведений дохід (NPV) що характеризує фінансовий результат програми. Параметрами, що варіюються, зазвичай приймаються обсяг продажів, ціна продажів, постійні витрати та змінні витрати. Рекомендований діапазон відхилень параметрів становить від -20% до 20%.

Зручно розраховувати NPV при зміні кожного з розглянутих факторів в табличній формі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Залежність NPV від варіації основних факторів

Статті надходжень і витрат	Обсяг надходжень і витрат, грн.			
	При збільшенні на 20%		При зменшенні на 20%	
	Кількості продажів	Ціни авіаперевезень	Кількості продажів	Ціни авіаперевезень
Інвестиції	-10 000 000	-10 000 000	-10 000 000	-10 000 000
Чистий дохід	8 771 876,33	8 771 876,33	5 847 917,55	5 847 917,55

Продовження таблиці 3.8

Постійні витрати	2 302 457	2 302 457	2 302 457	2 302 457
Змінні витрати	3 649 368,4	3 063 520	2 432 912,26	3 063 520
NPV	4 723 701,73	4 137 853,33	583 286,81	1 213 894,55

Якщо кількість продажів авіап перевезень збільшиться на 20%  $N = 2\,790\,037 + 0,2 * 2\,790\,037 = 3\,348\,044,4$  пер., то при цьому збільшиться як чистий дохід авіакомпанії  $NI = N * P = 3\,348\,044,4 * 2,62 = 8\,771\,876,33$  грн., так і змінні витрати  $VC = N * V = 3\,348\,044,4 * 1,09 = 3\,649\,368,4$  грн.

Якщо кількість продажів авіап перевезень зменшиться на 20%  $N = 2\,790\,037 - 0,2 * 2\,790\,037 = 2\,232\,029,6$  пер., то зменшиться і чистий дохід авіакомпанії  $NI = N * P = 2\,231\,959,6 * 2,62 = 5\,847\,917,55$  грн. і змінні витрати  $VC = N * V = 2\,231\,959,6 * 1,09 = 2\,432\,912,26$  грн.

Якщо ціна за продаж одного авіап перевезення збільшиться на 20%  $P = 2,62 + 2,62 * 0,2 = 3,144$  грн., то чистий дохід авіакомпанії складе  $NI = N * P = 2\,790\,037 * 3,144 = 8\,771\,876,33$  грн.

Якщо ціна за продаж одного авіап перевезення зменшиться на 20%  $P = 2,62 - 2,62 * 0,2 = 2,096$  грн., то чистий дохід авіакомпанії складе  $NI = N * P = 2\,790\,037 * 2,096 = 5\,847\,917,55$  грн.

Більш наочно чутливість програми до зміни основних факторів відображається графічно (рис. 3.3).

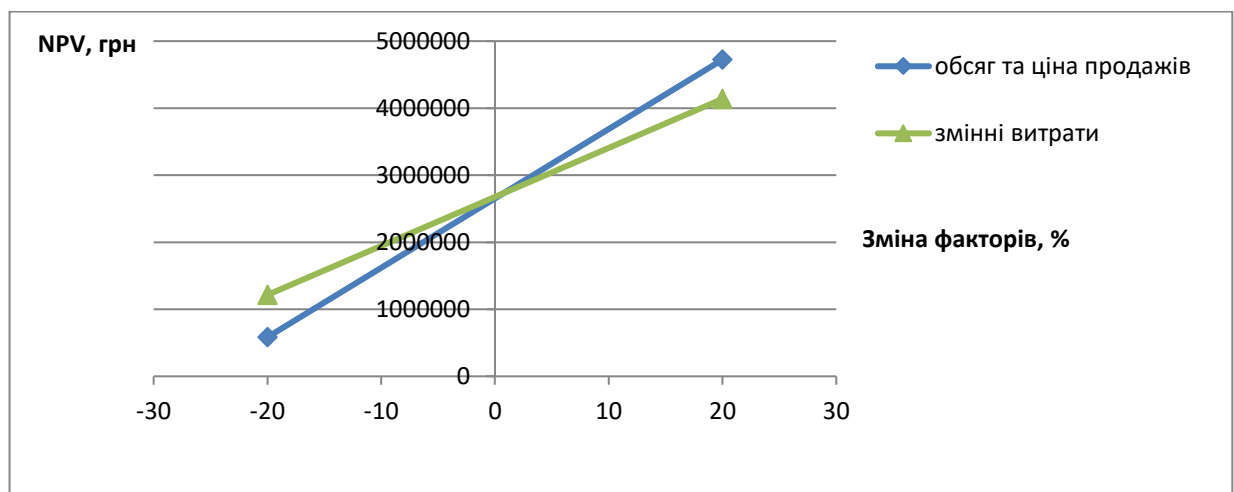


Рисунок 3.3 – Залежність NPV від зміни різних факторів

З рис. 3.3 видно, що програма впровадження в авіакомпанію системи SITA Passenger Services System не чутлива до зміни кількості продажів та ціни за авіаперевезення. Для того, щоб програма стала неефективною, значення цих факторів повинні змінитись більше ніж на 20%.

З огляду на те, що авіакомпанія МАУ за рік продає 2 790 037 перевезень та має чистий дохід в розмірі 7 321 813 грн., проведений аналіз безбитковості програми впровадження нової системи SITA PSS підтверджує її економічну ефективність.

Якісна оцінка ризиків програми включає визначення переліку основних ризиків, заходів щодо їх попередження та дій у випадку їх настання. Аналіз ризиків зводиться у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Оцінка ризиків програми

№ з/п	Найменування ризиків	Заходи з попередження ризиків	Дії при настанні ризиків
1	Фінансові	1) Визначення рівня фінансової стійкості та оцінка безбитковості. 2) Прогнозування моменту виникнення ризикових ситуацій та управління конкретними ризиками. 3) Постійний моніторинг фінансового стану підприємства та ідентифікація загрози банкрутства для нього.	1) Виділення фінансових ресурсів для забезпечення попередження негативних фінансових наслідків: створення страхового фонду підприємства у відповідності до чинного законодавства та створення спеціалізованих цільових резервних фондів. 2) Впровадження стратегічного планування. 3) Застосування методів страхування фінансових ризиків.
2	Політичні	Моніторинг політичного становища країни	Страхування від політичних ризиків
3	Поява нових конкурентів	1) Постійний аналіз ринку основних конкурентів авіакомпанії. 2) Моніторинг появи нових конкурентів.	1) Страхування ризиків. 2) Вдосконалення маркетингової політики підприємства.

Щоб наочно побачити фактичний ефект від впровадження в авіакомпанії МАУ більш сучасної системи обслуговування пасажирів визначимо параметри моделі обслуговування клієнтів з урахуванням збільшення кількості обслугованих пасажирів на 10%. Дані занесені до табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Параметри моделі обслуговування клієнтів

Параметри моделі	Значення параметру при роботі одного агента
Середнє число прибуттів клієнтів $n$ , од./год.	6
Середнє число обслугованих клієнтів $I$ , од./год.	7
Тривалість робочого дня агента з продажу міжнародних авіаперевезень $Ч_p$ , год.	8
Кількість наданих за робочий день послуг $K$ , од.	25
Витрати при очікуванні клієнтом в черзі $M_{оч}$ , грн./год.	125
Витрати на користування терміналом $M_{кор}$ , грн./год.	80

Визначення середнього числа клієнтів в системі обслуговування і в черзі на обслуговування, а також середнього часу, проведеного клієнтом в системі обслуговування і в черзі на обслуговування. В табл. 3.11 наводиться порівняння показників до та після впровадження нової системи.

Таблиця 3.11 – Порівняння показників моделювання до та після впровадження системи SITA PSS

Назва показника	Значення до впровадження системи	Значення після впровадження системи	Абс. відх., (+ / -)	Відн. відх., %
Середнє число клієнтів в системі обслуговування, чол./год.	5	4	-1	-20
Середній час, проведений клієнтом в системі обслуговування, год.	1	0,6	-0,4	-40
Середнє число клієнтів в черзі на обслуговування, чол.	4	3	-1	-25

Продовження таблиці 3.11

Середній час, проведений клієнтом в черзі на обслуговування, год.	0,83	0,53	-0,3	-36
Витрати від очікування клієнтами обслуговування у черзі, грн.	2593,75	1490,6	-1103,15	-42,5
Витрати на користування автоматизованою системою, грн.	640	576	-64	-10
Загальні витрати агентства з продажу авіаперевезень в процесі обслуговування клієнтів, грн.	3233,75	2066,6	-1167,15	-36,1

Таким чином, ми бачимо, що після впровадження нової системи показники покращаться: середнє число клієнтів в черзі на обслуговування з чотирьох зменшиться до трьох (на 25%); середній час, проведений клієнтом в черзі на обслуговування, зменшиться на 0,3 год. (36%). Витрати від очікування клієнтами обслуговування у черзі зменшаться на 1103,15 грн. (42,5%), витрати на користування автоматизованою системою зменшаться на 64 грн. (10%), і загальні витрати, відповідно, зменшаться на 1167,15 грн. (36,1%).

### Висновки до розділу 3

Основною метою програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень авіакомпанії «МАУ» є підвищення швидкості обслуговування пасажирів та забезпечення їхнього зручного доступу до послуг авіакомпанії.

Запропоновано впровадити в МАУ інноваційну систему SITA Passenger Services System – сучасної інформаційної системи, яка використовується авіакомпаніями та іншими підприємствами в авіаційній індустрії для управління обслуговуванням пасажирів під час авіаперельотів.



Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень підприємства включає: попередній аналіз та планування, вибір та підготовку команди, вибір і впровадження SITA PSS, запуск системи, оптимізацію процесів, навчання та підтримку персоналу, постійний моніторинг та апгрейди. На реалізацію програми знадобиться 10 млн. грн.

При оцінці доцільності впровадження програми було використано проектний метод на основі розрахунку основних інтегральних показників ефективності інвестицій: період окупності програми – 1,54 років; чистий приведений дохід – 8,61 млн. грн.; індекс прибутковості – 1,86; внутрішня норма рентабельності більша за прийнятну для інвестора норму доходу на капітал – 51%.

Точка безбитковості програми дорівнює 3 942 924,46 грн. або 1 504 933 одиниць продукції (проданих авіаквитків), вона не чутлива до зміни кількості продажів та ціни за авіаперевезення. Таким чином, програма є економічно ефективною та її можна вважати прийнятною для інвестування.

Порівняння показників моделювання показало, що після впровадження нової системи SITA PSS середнє число клієнтів в черзі на обслуговування з чотирьох зменшиться до трьох (на 25%); середній час, проведений клієнтом в черзі на обслуговування, зменшиться на 0,3 год. (36%). Витрати від очікування клієнтами обслуговування у черзі зменшаться на 1103,15 грн. (42,5%), витрати на користування автоматизованою системою зменшаться на 64 грн. (10%), і загальні витрати, відповідно, зменшаться на 1167,15 грн. (36,1%).

З розрахунків видно, що запропоновані заходи щодо вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень авіакомпанії «МАУ» є ефективними. Їх запровадження покращить фінансове становище підприємства та зміцнить його конкурентні позиції на ринку.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті проведення магістерського дослідження було досягнуто мету роботи та вирішено такі завдання:

1. Було досліджено науково-методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень. Визначено, що авіаперевезення – це перевезення пасажирів та багажу за повітряними шляхами відповідно до угоди про перевезення.

Висвітлено класифікацію продажів перевезень, в основному, на прямі та непрямі методи. Було виділено основні прямі методи продажу, такі як продажі через власні каси авіаперевізника, продажі через власні call-центри, інтернет-продажі, а також продажі через власні сайти авіаперевізника. До непрямих методів продажу віднесено агентську форму продажу авіаперевезень, форму продажу через Генерального агента та форму продажу через клірингові розрахункові центри.

Зазначено, що головним платіжним документом є квиток, у якому визначені умови та правила перевезення пасажира та його багажу, а також він є платіжним документом суворої звітності, що забезпечує оплату авіакомпанії витрат за повітряне перевезення.

Автоматизовані системи бронювання продажів значно полегшують роботу авіакомпаній. Вони слугують для зберігання і надання пропонованих авіакомпаніями на ринку провізних місткостей, і забезпечення можливості реалізації ресурсу місць через мережу продажів.

2. Одним із популярних методів продажів авіаперевезень є співпраця з туристичними компаніями та агентствами. Для безпечної співпраці укладається агентська угода з авіакомпанією.

У процесі аналізу було виявлено, що ефективно організаційне забезпечення та управління продажами є важливим фактором успіху на ринку авіаперевезень. Від цих факторів залежать обсяги продажів, витрати на маркетинг та рекламу, а також репутація авіакомпанії.

Тому зроблено висновок, що організаційне забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень є складними та багатоаспектними процесами, які потребують системного та комплексного підходу. Досягнення успіху на ринку авіаперевезень залежить від ефективності цих процесів, а також від постійного вдосконалення та адаптації до змін у ринкових умовах.

3. Українська авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (МАУ) виникла в 1992 році. Організаційно-правова форма авіакомпанії – приватне акціонерне товариство.

Проведено розрахунок основних аналітичних показників фінансового стану ПрАТ «Авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»» на основі «Звіту про фінансовий стан» та «Звіту про фінансові результати» за 2020-2022 роки: показники майнового стану підприємства, показники ділової активності підприємства, показники фінансової стійкості підприємства та показників ліквідності авіакомпанії. Було визначено, що фінансовий стан авіакомпанії є незадовільним. Про це свідчать неефективне розміщення та використання ресурсів, низька платоспроможність підприємства, наявність простроченої заборгованості перед бюджетом і недостатня фінансова стійкість через несприятливі тенденції у виробництві та збуті продукції підприємства. Більшість фінансових показників не відповідають нормативам, і спостерігається тенденція до подальшого їх погіршення.

Організаційне забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень на МАУ включає використання онлайн-системи бронювання та продажу квитків, що забезпечує пасажиром зручність та доступність. Маркетингові кампанії та реклама допомагають МАУ залучати пасажирів через пропозиції спеціальних тарифів, акцій та знижок. Важливою складовою організаційного забезпечення є клієнтське обслуговування, яке забезпечує пасажиром допомогу та підтримку на всіх етапах подорожі. Партнерські відносини з іншими авіакомпаніями розширюють мережу пропозицій для пасажирів і можуть покращити доступність рейсів. Управління запасами квитків та ціноутворення дозволяє МАУ ефективно розподіляти доступні

місця на рейсах та встановлювати конкурентоспроможні ціни. Аналіз даних про продажі та прогнозування попиту допомагає МАУ розуміти ринкові тенденції та оптимізувати стратегію продажів. Ці фактори сприяють достатньому рівню організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень в МАУ, що забезпечує зручність для пасажирів і сприяє ефективності бізнесу авіакомпанії.

Визначено, що продаж авіаперевезень на ПрАТ «МАУ» включає наступні кроки та процедури: пошук та бронювання, вибір послуг та додаткових опцій, оплата, видача квитків, реєстрація на рейс. Авіакомпанія використовує різноманітні інформаційні системи та технології для ефективного управління продажами авіаперевезень: системи бронювання (Amadeus, Sabre, Galileo), онлайн-платформи, електронна комерція, програми лояльності, аналітичні інструменти та інше.

Загалом, аналіз показав, що МАУ активно застосовує сучасні інформаційні технології та технології управління продажами, спрямовані на покращення якості обслуговування пасажирів і забезпечення ефективності бізнесу. Для подальшого удосконалення організаційного забезпечення та управління продажами, МАУ може звернутись до інноваційних технологій та стратегій, таких як персоналізовані послуги, використання штучного інтелекту та аналіз великих обсягів даних.

4. Проведено кількісну оцінку процесів, пов'язаних з організаційним забезпеченням та управлінням продажами авіаційних перевезень, на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» за допомогою методу експертних оцінок. Виявлено, що більшість процесів отримала середній бал нижче задовільного рівня (3 і менше), це свідчить про недостатню задоволеність користувачів процесами управління продажами.

Виділено основні проблемні аспекти, які можуть спричиняти незадовільні результати в організаційному забезпеченні та управлінні продажами авіаційних перевезень у ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»: недостатня ефективність системи бронювання та продажу

квитків, нестабільна якість клієнтського обслуговування, недостатня реклама та маркетинг, недостатня ефективність системи продажу та дистрибуції, недостатня координація та комунікація між відділами.

Розглянуто процес обслуговування клієнтів агентством з продажу авіаперевезень МАУ у вигляді одноканальної моделі черги з пуассоновим розподілом прибуттів і експоненціальним часом обслуговування. Визначено, що в черзі на обслуговування знаходиться в середньому чотири клієнти, а середній час, проведений клієнтом в черзі на обслуговування, складає 50 хвилин. Загальні витрати агентства з продажу авіаперевезень в процесі обслуговування клієнтів становлять 3233,75 грн.

5. Основною метою програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень авіакомпанії «МАУ» є підвищення швидкості обслуговування пасажирів та забезпечення їхнього зручного доступу до послуг авіакомпанії.

Запропоновано впровадити в МАУ інноваційну систему SITA Passenger Services System – сучасної інформаційної системи, яка використовується авіакомпаніями та іншими підприємствами в авіаційній індустрії для управління обслуговуванням пасажирів під час авіаперельотів.

Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень підприємства включає: попередній аналіз та планування, вибір та підготовку команди, вибір і впровадження SITA PSS, запуск системи, оптимізацію процесів, навчання та підтримку персоналу, постійний моніторинг та апгрейди. На реалізацію програми знадобиться 10 млн. грн.

6. При оцінці доцільності впровадження програми було використано проектний метод на основі розрахунку основних інтегральних показників ефективності інвестицій: період окупності програми – 1,54 років; чистий приведений дохід – 8,61 млн. грн.; індекс прибутковості – 1,86; внутрішня норма рентабельності більша за прийнятну для інвестора норму доходу на капітал – 51%.

Точка безбитковості програми дорівнює 3 942 924,46 грн. або 1 504 933 одиниць продукції (проданих авіаквитків), вона не чутлива до зміни кількості продажів та ціни за авіап перевезення. Таким чином, програма є економічно ефективною та її можна вважати прийнятною для інвестування.

Порівняння показників моделювання показало, що після впровадження нової системи SITA PSS середнє число клієнтів в черзі на обслуговування з чотирьох зменшиться до трьох (на 25%); середній час, проведений клієнтом в черзі на обслуговування, зменшиться на 0,3 год. (36%). Витрати від очікування клієнтами обслуговування у черзі зменшаться на 1103,15 грн. (42,5%), витрати на користування автоматизованою системою зменшаться на 64 грн. (10%), і загальні витрати, відповідно, зменшаться на 1167,15 грн. (36,1%).

З розрахунків видно, що запропоновані заходи щодо вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень авіакомпанії «МАУ» є ефективними. Їх запровадження покращить фінансове становище підприємства та зміцнить його конкурентні позиції на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довідник керівника агентства з продажу авіаперевезень. Одеса: ПЛАСКЕ ЗАТ, 2007. 288 с.
2. Іванов І. О. Вдосконалення організаційного забезпечення та управління продажами авіаційних перевезень: матеріали науково-практичної конференції «Авіатранспорт та його роль у розвитку економіки». Київ: Видавництво «Авіаційна книга», 2021. С. 45-52.
3. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навчально-методичний посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
4. Саркісова О.М. Організація міжнародних пасажирських авіаперевезень: опорний конспект лекцій та матеріали до самостійної підготовки. Кропивницький: КЛА НАУ, 2018. 142 с.
5. Саркісова О.М. Особливості організації туристичних авіаційних перевезень: *Науковий вісник Льотної академії*. Серія: Економіка, менеджмент та право. Кропивницький, 2019.
6. Саркісова О.М. Бронювання перевезення пасажирів і багажу. Автоматизовані системи бронювання та продажу пасажирських авіаційних перевезень: лекція тема 9. Кропивницький: КЛА НАУ, 2018. 12 с.
7. Саркісова О.М. Клірингові системи взаєморозрахунків: лекція тема 12. Кропивницький: КЛА НАУ, 2018. 8 с.
8. Саркісова О.М. Непрямі методи продажів авіаперевезень: лекція тема 11. Кропивницький: КЛА НАУ, 2018. 8 с.
9. Саркісова О.М. Прямі методи продажів авіаперевезень: лекція тема 10. Кропивницький: КЛА НАУ, 2018. 8 с.
10. Саркісова О.М. Технологія міжнародних пасажирських авіаперевезень: Курс лекцій. Кіровоград: Видавництво КЛА НАУ, 2015. 89 с.
11. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

12. Сікірда Ю.В., Залевський А.В. Виконання та захист кваліфікаційних (магістерських) робіт: методичні вказівки. Кропивницький: ЛА НАУ, 2021. 84 с.
13. Соколовський В.А. Авіатранспорт і туризм : опорний конспект лекцій та матеріали до самостійної підготовки. Кіровоград: КЛА НАУ, 2016. 155 с.
14. Столярчук Н.В. Економіка цивільної авіації: Методичні вказівки до виконання курсової роботи для здобувачів вищої освіти. Кропивницький: ЛА НАУ, 2021. 38 с.
15. Бажеріна К. В., Писаренко Н. Л., Подолян О. О. Сучасні тенденції ціноутворення на ринку пасажирських авіаперевезень в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8712> (дата звернення: 09.05.2023).
16. Автоматизовані системи бронювання в туризмі. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/melnychenko7.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/melnychenko7.htm) (дата звернення 01.06.2023).
17. Автоматизовані системи бронювання і резервування в туризмі. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/page/view.php?id=267462> (дата звернення 26.06.2023).
18. Бронювання авіаквитків. URL: <https://www.airinme.com/ua/blog/travel-hacks/can-booking-awkward-fleeced-that-you-zruchni/> (дата звернення 09.05.2023).
19. В режимі очікування. Що відбулося з українськими авіакомпаніями за понад рік війни. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/rezhimi-ochikuvannya-shcho-vidbulosya-ukrayinskimi-1680001581.html> (дата звернення 19.05.2023).
20. Інструменти для аналізу даних. URL: <https://library.sumdu.edu.ua/uk/doslidnyku/prohramne-zabezpechennia/analiz-danykh-ta-vizualizatsiia/instrumenty-dlia-analizu-danykh.html> (дата звернення 01.06.2023).



21. Історія МАУ. URL: <https://www.flyuia.com/ua/ua/about/uia-about> (дата звернення 19.05.2023).
22. Маркетинг та стратегія в діяльності авіакомпаній. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/53\\_2019/21.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/53_2019/21.pdf) (дата звернення 01.06.2023).
23. Маркетинговий підхід та стратегічна спрямованість в діяльності авіакомпаній. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/53\\_2019/21.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/53_2019/21.pdf) (дата звернення 12.06.2023).
24. Мета та принципи стратегічного планування. URL: <https://buklib.net/books/26514/> (дата звернення 01.06.2023).
25. Міжнародні авіалінії України. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96\\_%D0%B0%D0%B2%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%97\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8#%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%88%D1%80%D1%83%D1%82%D0%B8\\_%D1%96\\_%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%B8\\_%D0%9C%D0%90%D0%A3](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96_%D0%B0%D0%B2%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%97_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8#%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%88%D1%80%D1%83%D1%82%D0%B8_%D1%96_%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%B8_%D0%9C%D0%90%D0%A3) (дата звернення 19.05.2023).
26. МАУ змінила умови програми лояльності та дарує бонуси новим клієнтам. URL: <https://shoppingpl.com/news/1064-mau-zminyla-umovy-prohramy-loyalnosti-ta-daruje-bonusy-novym-klijentam> (дата звернення 01.06.2023).
27. МАУ – Національний авіаперевізник України. URL: <https://thepage.ua/ua/dossier/mau> (дата звернення 19.05.2023).
28. МАУ озвучила пасажиропоток. URL: [https://cfts.org.ua/news/2019/01/15/mau\\_ozvuchila\\_passazhiropotok\\_za\\_2018\\_god\\_51204](https://cfts.org.ua/news/2019/01/15/mau_ozvuchila_passazhiropotok_za_2018_god_51204) (дата звернення 19.05.2023).
29. Мобільний додаток flyuia. URL: <https://www.flyuia.com/ua/ua/services/check-in/app> (дата звернення 01.06.2023).

30. Організація обслуговування пасажирів на регулярних лініях. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=408411&chapterid=156184> (дата звернення 09.05.2023).
31. Організація обслуговування пасажирів на транспорті. URL: [https://pidru4niki.com/11800408/turizm/organizatsiya\\_obsługovuvannya\\_pasazhiri\\_v\\_transporti](https://pidru4niki.com/11800408/turizm/organizatsiya_obsługovuvannya_pasazhiri_v_transporti) (дата звернення 01.06.2023).
32. Основная информация об авиакомпании МАУ. URL: <https://kiyavia.com/ru/aviakompaniyi/mau> (дата звернення 19.05.2023).
33. Повітряний транспорт як невід'ємна складова частина світової економіки, історія розвитку. URL: [http://4ua.co.ua/transport/xb2bd78a4c43a88421216d27\\_0.html](http://4ua.co.ua/transport/xb2bd78a4c43a88421216d27_0.html) (дата звернення 09.05.2023).
34. Правила та умови бронювання та оплати авіаквитків. URL: <https://www.mouzenidis.com/uk-ua/greece/article/base-air-ticket> (дата звернення 01.06.2023).
35. Продаж авіаквитків для турагентств. URL: <https://airlife.ua/agency-ua/> (дата звернення 09.05.2023).
36. Проїзні документи. Авіаквитки. Технологія бронювання та продажу авіаквитків. URL: <https://studfile.net/preview/9848863/page:3/> (дата звернення 09.05.2023).
37. Само-Тур, програма для туроператора. URL: <https://samo.ru/tour/> (дата звернення 26.06.2023).
38. Система наземного обслуговування в аеропортах. URL: [https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56696/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B\\_2022\\_275\\_%D0%9E%D0%9F-401%D0%B4\\_%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%94%D0%B2%20%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B8%CC%86%20.pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56696/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2022_275_%D0%9E%D0%9F-401%D0%B4_%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%94%D0%B2%20%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B8%CC%86%20.pdf) (дата звернення 26.06.2023).

39. Тема 1. Функції туризму, умови та фактори його розвитку. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=385217> (дата звернення 09.05.2023).
40. Формування та реалізація тарифної політики авіакомпанії. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51881/1/%28%D0%9C%D1%96%D1%80%D0%BE%D1%88%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%93.%29.pdf> (дата звернення 09.05.2023).
41. Як подорожувати за допомогою Інтернету, не виходячи з офісу. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2007/november/issue-93/article-48645.html> (дата звернення 01.06.2023).
42. Як українські авіакомпанії заробляють і занепадають під час війни. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63403865> (дата звернення 19.05.2023).
43. Як формується ціна на авіаквитки. URL: <https://dovkola.media/yak-formuiet-sia-tsina-na-aviakvytky/> (дата звернення 15.05.2023).
44. Airline Reservation Systems and Passenger Service Systems: Navitaire, Amadeus Altéa, SabreSonic and more. URL: <https://www.altexsoft.com/blog/airline-reservation-systems-passenger-service-systems/> (дата звернення 29.08.2023).
45. АТВ – Automated Ticket & Boarding Pass. URL: <https://www.tecnocarta.com/smart-ticket/atb> (дата звернення 10.05.2023).
46. Electronic ticket. URL: <https://www.nomago.eu/Flights/tips/etix> (дата звернення 10.05.2023).
47. SITA Advance Passenger Processing. URL: <https://www.sita.aero/solutions/sita-at-borders/border-management/sita-advance-passenger-processing/> (дата звернення 29.08.2023).
48. SITA Unveils Next-gen Passenger Services System. URL: <https://www.aviationpros.com/airports/airport-technology/press-release/10986113/sita-sita-unveils-nextgen-passenger-services-system> (дата звернення 29.08.2023).

49. 10 Ways Airlines Use Artificial Intelligence and Data Science to Improve Operations. URL: <https://www.altexsoft.com/blog/engineering/ai-airlines/> (дата звернення 22.05.2023).

50. What is a manual ticketing system? URL: <https://www.quora.com/What-is-a-manual-ticketing-system> (дата звернення 10.05.2023).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

УДК 658.54

*Ю.С. Соколенко, курсант факультету авіаційного менеджменту*

*Льотна академія Національного авіаційного університету*

*м. Кропивницький*

### **ТРАДИЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ І КАНАЛИ ПРОДАЖУ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

**Вступ.** Сучасний авіаційний сектор – це високотехнологічна та швидкозмінна галузь, де ефективні методи та канали продажу є важливою складовою успіху авіаційних компаній. Незалежно від того, які технології використовує авіакомпанія для продажу авіаквитків, найважливішим завданням є забезпечення максимальної якості обслуговування та задоволення клієнтів, що сприяє збільшенню лояльності споживачів та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

**Мета роботи.** Дослідження традиційних та інноваційних методів і каналів продажу авіаційних перевезень.

**Результати та обговорення.** Розглянемо методи та канали продажу авіаційних перевезень, їх значення для забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній, задоволення потреб клієнтів та досягнення успіху на ринку авіаційних послуг.

#### 1. Традиційні методи продажу авіаційних перевезень.

Непрямі продажі залишаються основним каналом збуту авіакомпаній. Звіт IATA показує, що непрямі продажі становлять близько 50% від усіх продажів авіакомпаній [1].

Канал непрямих продажів в основному складається з консолідаторів та роздрібних компаній з управління подорожами. Нижче наведено їх коротку характеристику.

Консолідатори – це оптові торговці авіаквитками, які купують квитки безпосередньо в авіакомпаній за спеціальними домовленими тарифами, а

потім перепродають їх іншим роздрібним туристичним агентствам або кінцевим споживачам [2].

Туроператори / агентства туристичних подорожей / агенти зустрічей, заохочень, конференцій, заходів (з англ. Meetings, Incentives, Conferences, Events) (агенти MICE). Ці типи компаній пропонують туристичні пакети, що поєднують авіаперельоти та інші компоненти туру, такі як готелі, оренда автомобілів, огляд визначних пам'яток, відвідування різноманітних заходів тощо. Зазвичай вони надають комплексні рішення щодо подорожей для клієнтів відповідно до їхніх вимог.

Онлайн-туристичні агентства. Інтернет-туристичні агентства схожі на туроператорів. Однак вони надають свої туристичні послуги через онлайн-платформу, до якої можна отримати доступ через їхні веб-сайти та програми для мобільних телефонів.

Корпоративні туристичні агентства. Корпоративні туристичні агентства керують організацією подорожей, найчастіше через імплантовані агентства та довгострокові партнерства [2].

## 2. Онлайн-платформи та мобільні додатки.

З впровадженням Інтернет-технологій авіаційні компанії активно перейшли до онлайн-продажу авіаквитків. Онлайн-платформи, а також мобільні додатки дозволяють клієнтам легко та зручно здійснювати бронювання та оплату квитків, порівнювати ціни та вибирати оптимальні варіанти перельоту.

## 3. Агрегатори та порівняльні сайти.

Зростання популярності авіаційних перевезень привело до появи агрегаторів та порівняльних сайтів. Вони дозволяють зіставляти пропозиції різних авіакомпаній та обирати найвигідніші умови, забезпечуючи клієнтам простоту та зручність у виборі оптимального перельоту [3].

## 4. Прямі продажі через веб-сайти авіакомпаній.

Багато авіакомпаній використовують свої власні веб-сайти для прямих продажів авіаквитків. Це дозволяє зберігати контроль над процесом продажу

та взаємодією з клієнтами, а також розробляти персоналізовані пропозиції та програми лояльності [4].

#### 5. Технології штучного інтелекту та аналітика.

Інноваційні технології штучного інтелекту та аналітики стають дедалі більш важливими у сфері продажу авіаційних перевезень. Вони допомагають авіакомпаніям аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати попит, оптимізувати ціни та індивідуалізувати пропозиції для кожного клієнта [5].

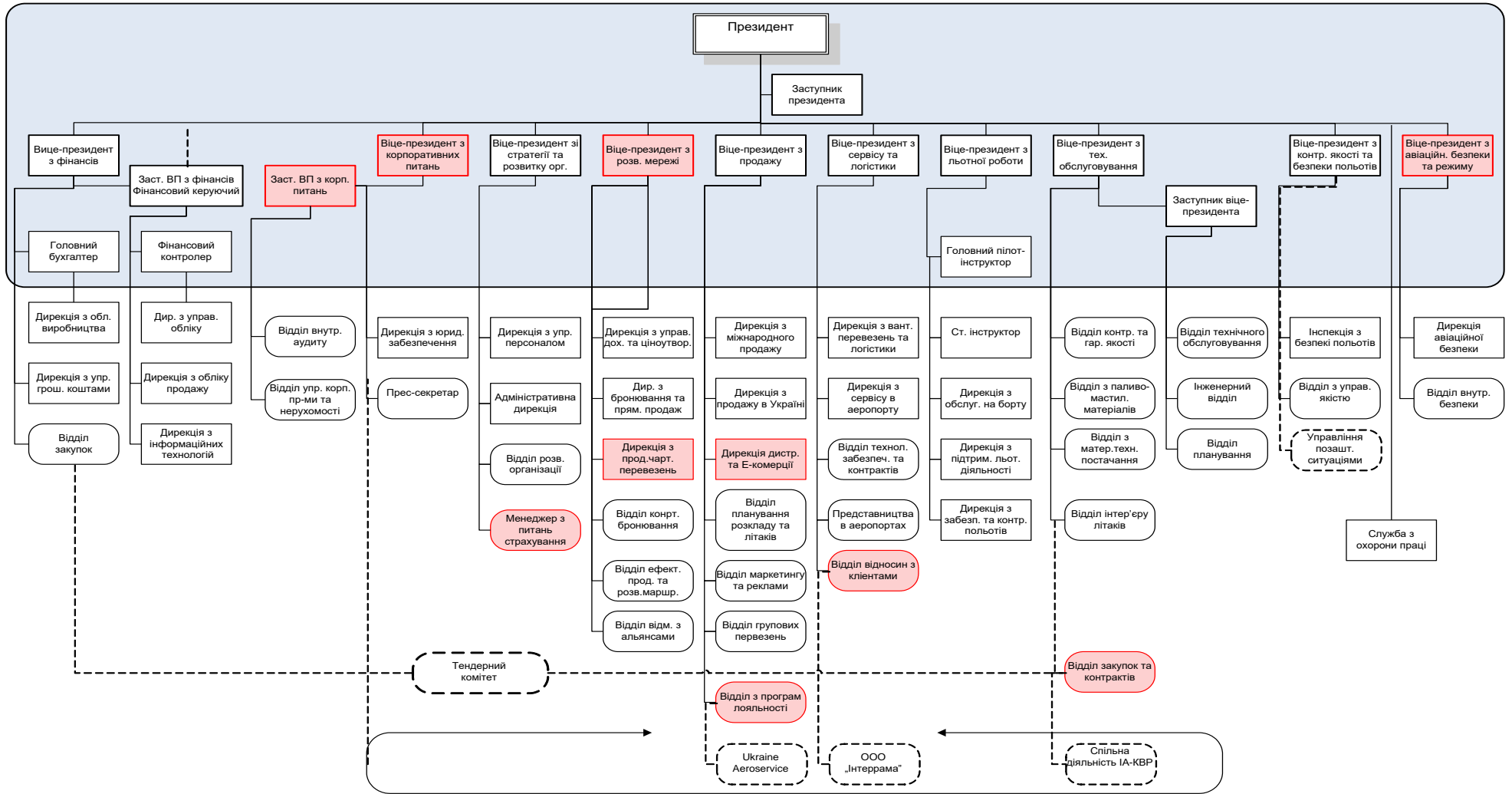
**Висновок.** Отже, у світі швидких змін, успішні авіаційні компанії повинні знаходитися на передовому фронті інновацій у сфері продажу. Методи та канали продажу авіаційних перевезень постійно еволюціонують, і ті компанії, які зможуть ефективно використовувати новітні технології та максимально задовольняти потреби своїх клієнтів, будуть успішними на ринку.

### Список літератури

1. Air passenger market analysis. *International Air Transport Association*: web-site. URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-monthly-analysis---august-2022/> (дата звернення: 18.10.2023).
2. Sharma K. 3 ways to manage airline indirect sales channels with efficiency and precision. *Accelya*: web-site. 2019. July 8. URL: <https://w3.accelya.com/news-views/insights/blog/3-ways-to-manage-airline-indirect-sales-channels-with-efficiency-and-precision/> (дата звернення: 23.10.2023).
3. LCC distribution channels: Direct, NDC, GDSs and consolidators. *Travel Daily*: web-site. 2019. April 23. URL: <https://www.traveldailymedia.com/low-cost-airline-channels/> (дата звернення: 25.10.2023).
4. How airline distribution works. *AltexSoft*: web-site. URL: <https://www.altexsoft.com/infographics/how-airline-distribution-works/> (дата звернення: 26.10.2023).
5. Airline sales distribution channels. *Videcom*: web-site. 2023. July 23. URL: <http://www.videcom.com/airline-sales-distribution-channels.aspx> (дата звернення: 27.10.2023).



## Додаток Б



## Додаток В

Таблиця В.1 – Розрахунок показників ділової активності підприємства

№ з/п	Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку	Розрахунок показників на кінець року (за останні три роки) відповідно до форм фінансової звітності	Кількісна характеристика змін показника (за останні три роки) (збільшення чи зменшення, на скільки?)	Напрямок змін (позитивні чи негативні), висновок за економічним змістом
1	2	3	4	5	6	7
1	Оборотність активів (оборотів), ресурсо-віддача, коефіцієнт трансформації	Кт	Чиста виручка від реалізації продукції (далі - ЧВ) Активи	Кт(2020)=7410139/225715=0,80 Кт(2021)=7321813/635754=0,96 Кт(2022)=0/7635754=0	0,8<0,96>0 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 роки визначили, що відбулося збільшення показника на 0,16 од., а у 2022 році показник зменшився на 0,96 од.	У 2021 році показник збільшився, це значить, що збільшилось отримання чистої виручки від реалізації продукції. А в 2022 році показник зменшився до 0, тоді зміну можна назвати негативною, оскільки за загальний період (три роки) показник зменшився на 0,8.
2	Фондо-віддача	Фо.ф	ЧВ Основні виробничі фонди	Фо.ф.(2020)=7410139/7149651=1,04 Фо.ф.(2021)=7321813/5877045=1,25 Фо.ф.(2022)=0/5877045=0	1,04<1,25>0 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 роки визначили, що відбулося збільшення показника на 0,21 одиниці, а у 2022 році показник зменшився на 1,25 од.	За загальний період (три роки) показник зменшився на 1,04, що означає зменшення кількості виручки на одиницю основних виробничих фондів, тому зміна негативна.
3	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (оборотів)	Ко	ЧВ Обігові кошти	Ко(2020)=7410139/1548169=4,79 Ко(2021)=7321813/1376771=5,32 Ко(2022)=0/1376771=0	4,79<5,32>0 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 роки визначили, що відбулося збільшення показника на 0,53 одиниці, а у 2022 році показник зменшився на 5,32. За загальний період (три роки) показник зменшився на 4,79 од.	Кількість оборотів обігових коштів за період зменшилась на 4,79, негативна зміна.
4	Період одного обороту обігових коштів (днів)	Чо	360/Ко	Чо(2020)=360/4,79=75,16 Чо(2021)=360/5,32=67,67 Чо(2022) = 360 /0=0	75,16>67,67>0 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 роки визначили, що відбулося зменшення показника на 7,49 одиниць, а в 2022 році показник зменшився на 67,67 одиниці. За загальний період (три роки) показник зменшився на 75,16 од.	Показник зменшився на 75,16, що свідчить про зменшення періоду від витрачення коштів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію, позитивна зміна.

## Продовження таблиці В.1

5	Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	Ко.з	Собівартість реалізації Середні запаси	Ко.з(2020)=7757173/316230=24,53 Ко.з(2021)=6384156/323829=19,71 Ко.з(2022)=0/323829=0	24,53>19,71>0 За загальний період (три роки) показник зменшився на 24,53 одиниці	Кількість оборотів коштів, інвестованих у запаси зменшилась на 24,53, зміна негативна.
6	Період одного обороту запасів (днів)	Пз	360/Ко.з	Пз(2020)=360/24,53=14,68 Пз(2021)=360/19,71=18,26 Пз(2019) = 360/0=0	14,68<18,26>0 За загальний період (три роки) показник зменшився на 14,68	Період, протягом якого запаси трансформуються в кошти зменшився на 14,68, позитивна зміна
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	Кд.з	ЧВ Середня дебіторська заборгованість	Кд.з(2020)=7410139/(854252+56943+19339+17866)=7,81 Кд.з(2021)=7321813/(561935+177659+33422+9372)=9,36 Кд.з(2022)=0/(561935+177659+33422+9372)=0	7,81<9,36>0 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 роки визначили, що відбулося збільшення показника на 1,55 одиниць, а в 2022 році показник зменшився на 9,36 одиниці. За загальний період (три роки) показник зменшився на 7,81.	Показник, що демонструє у скільки разів виручка перевищує середню дебіторську заборгованість зменшився, зміна негативна.
8	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	Пд.з	360/Кд.з	Пд.з(2020)=360/7,81=46,09 Пд.з(2021)=360/9,36=38,46 Пд.з(2019)=360/9,36=38,46	46,09>38,46=38,46 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 роки визначили, що відбулося зменшення показника на 7,63 одиниць, а в 2022 році показник не змінився. За загальний період (три роки) показник зменшився на 7,63.	Середній період інкасації дебіторської заборгованості, тобто період її погашення зменшився на 7,63. Зміна позитивна
9	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	Пк.з	Середня кредиторська заборгованість х 360 Собівартість реалізації	Пк.з(2020)=(778690+7653341+7409+30611*360)/7757173=2,51 Пк.з(2021)=(0+6500607+12862+51973*360)/6384156=3,95 Пк.з(2022)=(0+6500607+12862+51973*360)/6384156=3,95	2,51<3,95=3,95 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 роки визначили, що відбулося збільшення показника на 1,44, а в 2022 році показник не змінився. За загальний період (три роки) показник збільшився на 1,44.	Період погашення кредиторської заборгованості збільшився. Відбулися негативні зміни.
10	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	Кв.к	ЧВ Власний капітал	Кв.к(2020)=7410139/(-11373958+434679+0+1031578)=-0,75 Кв.к(2021)=7321813/(-10287627+575148+0+952483)=0,84 Кв.к(2022)=0/(-10287627+575148+0+952483)=0	-0,75>-0,84<0 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 визначили, що відбулося зменшення показника на 0,09 од., а у 2022 році показник збільшився на 0,84 од. За весь період показник збільшився на 0,75.	Показник збільшився, що свідчить про позитивні зміни та збільшення чистої виручки від реалізації продукції.

## Додаток Г

Таблиця Г.1 – Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку	Розрахунок показників на кінець року (за останні три роки) відповідно до форм фінансової звітності	Кількісна характеристика змін показника (за останні три роки) (збільшення чи зменшення, на скільки?)	Напрямок змін (позитивні чи негативні), висновок за економічним змістом
1	2	3	4	5	6	7
1	Власні обігові кошти (виробничий, функціонуючий капітал)	Рк	(Власний капітал + довгострокові зобов'язання – поза оборотні активи) або (оборотні активи – короткострокові зобов'язання)	Рк(2020)=1548169 – 13209780= -11661611 Рк(2021)=1376771 – 10612528= -9235757 Рк(2022)= 1376771 – 10612528= -9235757	-11661611 < -9235757 = -9235757 При порівнянні показника за 2020 рік з 2021, він збільшився на 2425854 од., а в 2022 р. – не змінився.	Підприємство не має власних обігових коштів.
2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	Кз.в.к	Власні обігові кошти Оборотні активи	Кз.в.к(2020)= (-11373958+434679+ 0-7677546)/1548169= -12,03 Кз.в.к(2021)= (-10287627+575148+ 0-6258983)/1376771= -11,6 Кз.в.к(2022)= (-10287627+575148+ 0-6258983)/1376771= -11,6	-12,03 < -11,6 = -11,6 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 визначили, що відбулося збільшення показника на 0,43 одиниці, а у 2022 році показник не змінився. За весь період показник збільшився на 0,43 од.	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами не можливо розрахувати за відсутності власних обігових коштів
3	Маневреність власних обігових коштів	Мв.о.к	Кошти Власні обігові кошти	Мв.о.к(2020)=106719/(-11373958+434679+ 0-7677546)= -0,005 Мв.о.к(2021)=79098/(-10287627+575148+0-6258983)= -0,005 Мв.о.к(2022)=79098/(-10287627+575148+0-6258983)= -0,005	-0,005 = -0,005 = -0,005 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 визначили, що показник не змінився. За весь період показник не змінився.	Маневреність власних обігових коштів не можливо розрахувати за відсутності власних обігових коштів
4	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	Квкз	Власні обігові кошти Запаси	Квкз(2020)= (-11373958+434679+ 0-7677546)/316230= -58,87 Квкз(2021)= (-10287627+575148+ 0-6258983)/323829= -49,32 Квкз(2022)= (-10287627+575148+ 0-6258983)/323829= -49,32	-58,87 > -49,32 = -49,32 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 визначили, що відбулося збільшення на 9,55 од., а в 2022 – не змінився.	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів. не можливо розрахувати за відсутності власних обігових коштів

## Продовження таблиці Г.1

5	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Кавт	Власний капітал Пасиви	$K_{авт}(2020) = (-11373958 + 434679 + 0 + 733149 + 1031578) / 9225715 = -0,99$ $K_{авт}(2021) = (-10287627 + 575148 + 0 + 637566 + 952483) / 7635754 = -1,06$ $K_{авт}(2022) = (-10287627 + 575148 + 0 + 637566 + 952483) / 7635754 = -1,06$	-0,99 > -1,06 = -1,06 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 визначили, що показник зменшився на 0,07 од., а в 2022 – змін не відбулось.	Коефіцієнт фінансової незалежності не можливо розрахувати за відсутності власного капіталу на підприємстві
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Км	Власні обігові кошти Власний капітал	$K_{м}(2020) = (-11373958 + 434679 + 0 + 1031578 - 7677546) / (-11373958 + 434679 + 0 + 733149 + 1031578) = 1,92$ $K_{м}(2021) = (-10287627 + 575148 + 0 + 952483 - 6258983) / (-10287627 + 575148 + 0 + 637566 + 952483) = 1,85$ $K_{м}(2022) = (-10287627 + 575148 + 0 + 952483 - 6258983) / (-10287627 + 575148 + 0 + 637566 + 952483) = 1,85$	1,92 > 1,85 = 1,85 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 визначили, що відбулося зменшення показника на 0,07 од., а в 2022 – не змінився.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу не можливо розрахувати за відсутності власного капіталу на підприємстві
7	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	Кф.с	Власні кошти Позикові кошти	$K_{ф.с}(2020) = (-11373958 + 434679 + 0 + 733149 + 1031578) / (0 + 0 + 6955214 + 13209780 - 733149 - 1031578) = -0,49$ $K_{ф.с}(2021) = (-10287627 + 575148 + 0 + 637566 + 952483) / (0 + 0 + 6735705 + 10612528 - 637566 - 952483) = -0,52$ $K_{ф.с}(2022) = (-10287627 + 575148 + 0 + 637566 + 952483) / (0 + 0 + 6735705 + 10612528 - 637566 - 952483) = -0,52$	-0,49 > -0,52 = -0,52 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 визначили, що показник зменшився на 0,03 од., а в 2022 – не змінився.	Коефіцієнт фінансової стабільності не можливо розрахувати за відсутності власного капіталу на підприємстві
8	Показник фінансового лівериджу	Фл	Довгострокові зобов'язання Власні кошти	$F_{л}(2020) = 6955214 / (-11373958 + 434679 + 0 + 733149 + 1031578) = -0,76$ $F_{л}(2021) = 6735705 / (-10287627 + 575148 + 0 + 637566 + 952483) = -0,83$ $F_{л}(2022) = 6735705 / (-10287627 + 575148 + 0 + 637566 + 952483) = -0,83$	-0,76 > -0,83 = -0,83 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 визначили, що показник зменшився на 0,07 од., а в 2022 – не змінився.	Значення показника має становити $F_{л} \leq 0,25$ , а в нашому випадку показник з від'ємним значенням. Підприємство від залежне від довгострокових зобов'язань. Відбулися негативні зміни.
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	Кф.с	Власний капітал + довгострокові зобов'язання Пасиви	$K_{ф.с}(2020) = (-11373958 + 7389893 + 1031578) / 9225715 = -0,32$ $K_{ф.с}(2021) = (-10287627 + 7310853 + 952483) / 7635754 = -0,27$ $K_{ф.с}(2022) = (-10287627 + 7310853 + 952483) / 7635754 = -0,27$	-0,32 < -0,27 = -0,27 При порівнянні показника за 2020 та показника за 2021 визначили, що показник збільшився на 0,05 од., а в 2022 – не змінився.	Значення показника має становити $K_{ф.с} = 0,85 - 0,90$ , а в нашому випадку показник з від'ємним значенням. Частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі мала. Відбулися негативні зміни.