

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ  
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Факультет авіаційного менеджменту  
Кафедра аеронавігації, метеорології та організації повітряного руху

**ГУБАЧОВ ОЛЕКСАНДР ІЛІЧ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЧАРТЕРНИМИ  
ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ  
(НА БАЗІ МАТЕРІАЛІВ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»)**

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.пед.н., \_\_\_\_\_ О.М.Саркісова

Робота захищена:

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

з оцінкою \_\_\_\_\_

Голова ЕК \_\_\_\_\_

Кропивницький 2024 р.

## АНОТАЦІЯ

*Губачов О.І.* Підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями. – Рукопис.

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

В роботі розглянуто науково-методологічні основи організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями. Проаналізовано організаційно-економічну діяльність авіакомпанії «Sky Up». Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії «Sky Up».

Ключові слова: авіаційні чартерні перевезення, мобільний додаток, мобільна реєстрація, організаційне забезпечення, чартерні рейси.

## ANNOTATION

*Hubachov O.* Improving the organizational support and management of charter passenger air transportation. - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in specialty 272 «Aviation transport». – Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, 2024.

The paper examines the scientific and methodological foundations of organizational security and management of charter passenger aircraft transportation. The organizational and economic activities of the «Sky Up» airline have been analyzed. The pathways have been developed to improve the efficiency of organizational security and management of charter passenger aircraft transported by the «Sky Up» airline.

Key words: air charter transportation, charter flights, security organization, mobile supplement, mobile registration.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....</b>	<b>3</b>
<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЧАРТЕРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями .....	8
1.2. Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями .....	19
Висновки до розділу 1 .....	29
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЧАРТЕРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ АВІАКОМПАНІЇ «SKY UP».....</b>	<b>32</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз авіакомпанії «Sky Up» .....	32
2.2. Оцінка організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії «Sky Up» .....	41
Висновки до розділу 2 .....	50
<b>РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЧАРТЕРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ АВІАКОМПАНІЇ «SKY UP».....</b>	<b>52</b>
3.1. Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії «Sky Up» .....	52
3.2. Ефективність програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії «Sky Up» .....	60
Висновки до 3 розділу .....	71
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>73</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>77</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>82</b>

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

АСМІ –	Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance
IATA –	Міжнародна асоціація повітряного транспорту
ICAO –	Міжнародна організація цивільної авіації
IOSA –	Міжнародне агентство з безпеки польотів
LCAA –	Local Civil Aviation Administration
АЗН –	Авіація загального призначення
ПС –	Повітряне судно
СЕ –	Сертифікат експлуатанта
СЕР –	Спеціальні експлуатаційні положення

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Транспортна галузь відіграє важливу роль у світовій комунікаційній системі, сприяючи економічному зростанню та активізації інтеграційних процесів у всіх сферах. Одним із головних трендів розвитку транспорту є розширення національних та міжнародних авіаційних мереж для підвищення ефективності перевезень і задоволення потреб економіки та населення.

Але в умовах сьогодення цивільна авіаційна галузь зазнала значного впливу від дії воєнного стану на території країни, адже відбулось закриття повітряного простору для цивільних повітряних суден. Україна також втратила багато авіакомпанії, які вимушені були перенести свою діяльність за межі країни. Чартерні пасажирські авіаперевезення стали єдиним можливим варіантом роботи українських авіакомпаній, але за межами країни, на умовах так званого «мокрого лізингу», тобто здаючи в аренду свої літаки разом із екіпажем по ІСМІ [26].

Чартерні пасажирські перевезення є соціально значущими та необхідними для задоволення потреб споживачів. Адже чартерні рейси забезпечують перевезення пасажирів до популярних туристичних місць та курортів, що сприяє розвитку туризму і приносить дохід країнам та регіонам. Також ринок чартерних авіаперевезень є доволі гнучким, що дозволяє своєчасно адаптуватися до змін на ринку та використовувати ефективні стратегії для забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

У цьому зв'язку вдосконалення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями набуває особливої актуальності. Адже дослідження чартерних пасажирських авіаперевезень є важливими для розвитку авіаційного сектору, туризму та економіки в цілому. Вони сприятимуть покращенню організації та якості

перевезень, розумінню потреб пасажирів і конкурентного середовища, а також прогнозуванню майбутніх тенденцій.

**Мета та задачі роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями ТОВ «авіакомпанії Sky Up». Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні задачі:

- визначити роль та місце організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями;

- сформулювати систему методів організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями;

- надати організаційно-економічну характеристику та провести аналіз діяльності ТОВ «авіакомпанія Sky Up»;

- виявити проблеми та недоліки організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями ТОВ «авіакомпанії Sky Up»;

- розробити програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями ТОВ «авіакомпанії Sky Up»;

- обґрунтувати доцільність впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями ТОВ «авіакомпанії Sky Up».

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є ТОВ «авіакомпанія Sky Up», яка до початку повномасштабного вторгнення працювала за гібридною моделлю перевезень, поєднуючи регулярні та чартерні рейси. Після закриття українського повітряного простору для цивільної авіації, авіакомпанія переключилася на роботу в Європі завдяки великому досвіду виконання чартерних рейсів по виконанню рейсів на умовах АСМІ, а також в здійсненні спеціальних рейсів та чартерних перельотів на замовлення туроператорів, фондів, асоціацій, спортивних клубів тощо.

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних та практичних аспектів організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями, а також вивчення закономірностей, які виникають у процесі організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями.

**Методи дослідження.** В роботі було використано системний підхід, спостереження, порівняння, абстрагування, узагальнення, аналіз і синтез, гіпотеза і припущення, проєктний метод, тощо.

**Теоретичною та методологічною основою** дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних учених з організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії, зокрема в умовах дії воєнного стану на території України, документи міжнародних, регіональних та національних авіаційних організацій, законодавчі та нормативно-правові акти.

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

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

- вперше здійснено розробку впровадження мобільного додатка для можливості проведення мобільної реєстрації пасажирів на чартерні рейси;
- доповнено функціональні можливості використання мобільного додатку для авіакомпанії;
- набуло подальшого розвитку вивчення специфічних особливостей програмного продукту «мобільний додаток авіакомпанії» задля всебічного задоволення потреб пасажирів та оптимізації управління діяльністю авіакомпанії.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в можливості їх використання підприємствами авіаційної галузі для підвищення ефективності

діяльності, вдосконалення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями на міжнародному та внутрішньому ринках, тощо.

**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 – «Особливості управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями» (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 97 сторінок друкованого тексту, в тому числі 77 сторінок основного тексту, 5 сторінок списку використаних джерел та 12 сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 8 таблиць, 15 рисунків, 4 додатки.



# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЧАРТЕРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

### 1.1. Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями

У сучасному житті транспорт відіграє важливу роль і має велике значення в різних сферах. Він є основною складовою для налагодження комунікації та сприяє розвитку виробничих, економічних процесів і зручності для людей. Світ має різні види транспорту, такі як повітряний, водний, залізничний, автомобільний та трубопровідний. Однак авіаційний транспорт відіграє особливу роль, оскільки він забезпечує швидке, надійне та безпечне переміщення пасажирів, вантажів та пошти. Застосування авіаційного транспорту у багатьох галузях сприяє міжнародній співпраці між країнами в економічному, фінансовому, виробничому, туристичному і інших сферах.

Транспорт можна розділити на п'ять основних видів: залізничний, автомобільний, морський (річковий, озерний), повітряний і трубопровідний. Залізничний транспорт відрізняється масовістю і низькою вартістю перевезення. Його основною перевагою є здатність ефективно і відносно недорого перевозити великі обсяги вантажів на великі відстані. Однак у нього є обмеження у маневреності, потреба в додаткових перевезеннях іншими видами транспорту та високі витрати на будівництво залізниць [36].

Автомобільний транспорт характеризується високою маневреністю, що робить його вигідним для коротких відстаней. Основними причинами його активного використання в логістичних системах є гнучкість доставки та висока швидкість міських перевезень. Незважаючи на зростання витрат на

обслуговування автомобілів і заробітну плату працівникам, автотранспорт зберігає свою центральну роль у задоволенні транспортних потреб логістики.

Морський транспорт також характеризується низькими витратами на перевезення. Його головною перевагою є здатність перевозити великі вантажі. Однак, недоліками морського транспорту є невелика швидкість пересування та залежність від певних умов [7, 33].

Повітряний транспорт має перевагу вищої швидкості перевезень, але він є дорожчим і в основному використовується для пасажирських перевезень. Розміщення аеропортів вимагає великих відкритих просторів, тому повітряні перевезення зазвичай не інтегруються в єдину систему з іншими видами транспорту, за винятком автомобільного. Незважаючи на його недоліки, авіаційний транспорт залишається основним засобом перевезень. До недоліків можна віднести високу собівартість перевезень, залежність від наявності необхідної інфраструктури, обмеження по габаритам і вазі вантажу (особливо в разі перевезень на пасажирських лініях), наявність шуму, значне забруднення навколишнього середовища та залежність від погодних умов. Тож систематизувавши інформацію, представимо недоліки у вигляді рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. - Недоліки авіаційного транспорту

Незважаючи на недоліки авіаційного транспорту, він має і багато переваг, в тому числі, авіаційний транспорт є найбезпечнішим та найшвидшим видом транспорту. Крім того, авіаційний транспорт характеризується високою маневреністю та оперативністю, особливо при встановленні нових маршрутів. Він також має високу прохідність та практично не залежить від фізико-географічних умов, а також надає необмежені можливості для перевезення. Крім того, вимагає відносно невеликих капітальних вкладень та дозволяє швидко організовувати нові маршрути на відміну від залізничного та автомобільних видів транспорту. Тож головні переваги авіаційного транспорту перед іншими видами транспорту можна представити за допомогою рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. - Переваги авіаційного транспорту

Варто зазначити, що авіаційний транспорт є невід'ємною частиною світової економіки і важливим фактором у контексті світової глобалізації, міжнародного поділу праці та розвитку міжнародних економічних і культурних зв'язків. Система повітряного транспорту включає в себе аеропорти світу, авіакомпанії та інші підприємства та організації, що забезпечують організацію повітряних сполучень. Практично всі країни світу беруть участь у міжнародних повітряних сполученнях. Світовий авіаційний транспорт є однією з найбільш динамічних галузей світової економіки, його річні темпи зростання, як правило, вдвічі перевищують відповідні показники в інших галузях. Вантажні та пасажирські перевезення, які здійснює повітряний транспорт, займають значне місце в загальному обсязі транспортних послуг.

У порівнянні з іншими видами транспорту, авіаційний транспорт займає провідні позиції щодо кількості перевезених пасажирів, оскільки забезпечує комфортні та швидкі пересування, особливо це стосується міжнародних сполучень [41].

У сучасних умовах розвитку світової транспортної системи організація та управління авіаційними перевезеннями представляє собою сукупність взаємопов'язаних економічних, логістичних, технологічних та науково-технічних елементів – зв'язків, ресурсів та процесів, які знаходяться у точці перетину між собою та утворюють єдину складну систему.

У авіаційній галузі існує різноманіття цілей, завдань і засобів для їх досягнення. Одна з найважливіших цілей полягає в задоволенні потреб фізичних і юридичних осіб у повітряних перевезеннях та захисті їхніх прав на безпечні, якісні і економічні повітряні перевезення. Ця мета досягається за допомогою цивільної авіації, яка поділяється на дві основні категорії: авіація загального призначення, і комерційна цивільна авіація. Основним завданням комерційної цивільної авіації є забезпечення платних повітряних перевезень для пасажирів, багажу і вантажів та пошти [11].

Під повітряним перевезенням можна розуміти «транспортне переміщення в повітряному просторі вантажу або людини, здійснюване за допомогою руху повітряного судна по встановленій повітряній лінії (трасі)» [9, с. 51].

Існує два основних типи повітряних перевезень: внутрішні та міжнародні. Внутрішні авіаперевезення відбуваються, коли всі пункти відправлення, призначення та проміжні посадки знаходяться в межах однієї країни. Міжнародні авіаперевезення, незалежно від того, чи є переривання чи перевантаження, включають пункти відправлення та призначення, які розташовані на території однієї чи декількох держав, а також можуть передбачати посадку на території іноземної держави.

Згідно з міжнародними конвенціями, протоколами та національним законодавством по регулярності виконання польотів виділяють повітряні перевезення на дві категорії: регулярні та нерегулярні. В свою чергу нерегулярні рейси поділяються на чартерні, додаткові та спеціальні (рис.1.3).

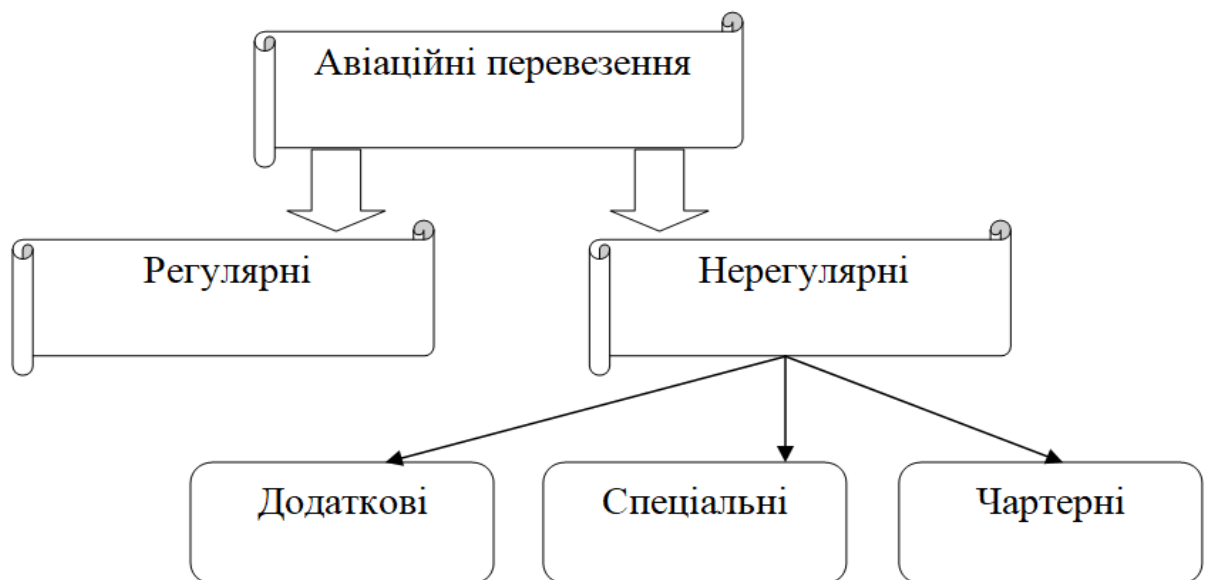


Рисунок 1.3. - Класифікація видів авіаційних перевезень

Регулярні рейси - це рейси, які виконуються між тими самими пунктами згідно з опублікованим розкладом, незалежно від того, наскільки комерційно вигідні вони є. Ці рейси виконуються на підставі угод про повітряне

сполучення між країнами, які укладають такі угоди. В розкладі зазначається маршрут, проміжні посадки, час вильоту і прильоту, а також частота і тип літака, яким будуть виконуватися рейси. Зміни у виконанні регулярних рейсів можуть бути внесені тільки за згодою країн, які уклали угоду [1].

Нерегулярні рейси виконуються згідно з розкладом особливого характеру, будь то дозвіл на індивідуальні або групові перевезення. Чартерні перевезення представляють собою рейси, які виконуються за угодою фрахтування повітряних суден. В рамках цієї угоди одна сторона (фрахтувальник) зобов'язується надати іншій стороні (фрахтувальнику) за плату всю місткість одного чи кількох ПС на один або кілька рейсів для здійснення повітряних перевезень (пасажирів, багажу, вантажу і пошти). Спеціальні рейси це ті, що виконуються за спеціальним завданням авіакомпаній, які можуть бути як регулярними, так і відхиленнями від звичайних регулярних маршрутів (наприклад, польоти офіційних осіб, урядових делегацій, глав держав тощо). Додаткові рейси виконуються за тими ж маршрутами, що і регулярні рейси, але за спеціальним графіком, коли неможливо виконати регулярні рейси, проте на протязі 24 годин від запланованого часу виконання регулярного рейсу [6].

В рамках даного дослідження особливу увагу слід приділити саме нерегулярним пасажирським авіаперевезенням. Адже чартерні рейси мають суттєву кількість відмінностей від регулярних рейсів, а саме:

- чартерних рейсів немає у розкладі регулярних польотів;
- маршрути чартерних рейсів часто визначає не авіакомпанія (яка розробляє маршрути для регулярних рейсів), а фрахтувальник цього рейсу;
- зачасту чартерні рейси дешевше, ніж регулярні;
- основною відмінністю є те, що чартерні рейси виконуються на основі дозвільного статусу на відміну від регулярних рейсів, тобто для їх організації потрібно повний комплект документів.

При організації чартерних рейсів замовником може виступати будь-яка організація:

- фізична або юридична особа,
- велике комерційне підприємство,
- туристична фірма,
- промислове підприємство,
- навчальний заклад,
- громадсько-політична партія та інші.

Дані організації можуть фрахтувати літаки для:

- перевезення своїх співробітників для бізнес або інших цілей, доставки туристів до місць відпочинку;

- перевезення вболівальників чи спортивних команд до місць проведення спортивних заходів;

- молоді та школярів для екскурсійно-розважальних програм;
- вірян до паломницьких центрів;
- проведення з'їздів та конференцій для конгресменів та інше.

У зв'язку з цим у світовій практиці класифікують чартерні перевезення наступним чином [6]:

1. Серія чартерних рейсів - два або більше чартерних рейси, які відкриті для загального користування і виконуються між одними й тими ж самими пунктами так регулярно, що становлять визнану систематичну серію.

2. Чартерний рейс з попереднім бронюванням або “неспеціалізована група” - чартерний рейс, для якого вся місткість повітряного судна фрахтується однією або декількома фрахтувальниками з метою перепродажу пасажиром за умовами, визначеними фрахтувальником. Цей вид чартеру часто приховує регулярний рейс, а саме використовується у випадку, коли перевізник не може або не хоче отримати статус призначеного перевізника на певній авіалінії.

3. Чартерний рейс “інклюзив тур” - чартерний рейс, для якого вся місткість повітряного судна фрахтується однією або декількома

фрахтувальниками з метою перепродажу громадянам, при цьому вартість послуг складається з вартості перевезення у обох напрямках, проживання в готелі і/або іншого наземного обслуговування. “Інклюзив тур” продається як повний пакет туристичних послуг, вартість якого включає такі компоненти, як ціна на переліт в обох напрямках, проживання в готелі (з можливістю харчування) та трансфер з аеропорту в готель та в зворотному напрямку. Цей вид чартеру не розкриває грошову вартість авіаційної складової, адже використовується кодування авіаційного тарифу (inc). Даний вид чартеру є найпоширенішим.

4. Чартерний рейс “спеціалізована група” - чартерний рейс, для якого вся місткість повітряного судна фрахтується одним фрахтователем (без права перепродажу третій особі) для перевезення групи осіб. Це перевезення спеціалізованих груп пасажирів, які об'єднані спільною метою: футбольні вболівальники, спортсмени, які летять міжнародні змагання; члени професійних асоціацій, учасники фестивалів, паломники тощо. Замовником чартеру є відповідна організація, яка частково або повністю може оплатити перевезення своїм членам.

5. Чартерний рейс з бізнес-ціллю - чартерний рейс, для якого вся вантажопідйомність повітряного судна фрахтується однією фізичною або юридичною особою виключно для власних потреб (без права перепродажу вантажопідйомності третій особі) з метою перевезення пасажирів та/або вантажів. Його особливістю є те, що організація, що здійснює чартер, повністю оплачує перевезення своїх співробітників. Цей вид чартеру займає незначну частку в загальному обсязі чартерних рейсів.

6. Вантажний чартерний рейс - це чартерний рейс, в якому вся вантажопідйомність повітряного судна чартерується одним або кількома орендарями для перевезення вантажу.

7. Чартерний рейс зі спеціальною метою - це чартерний рейс, пов'язаний з гуманітарними перевезеннями до України або з України; перевезеннями вищих посадових осіб та офіційних делегацій; перевезеннями



для забезпечення робіт з ліквідації стихійного лиха, авіаційних та інших подій, санітарними перевезеннями.

8. Чартерні рейси до курортних місць - це чартерні рейси до місць відпочинку громадян, авіаційні перевезення яких здійснюються час від часу і при цьому квитки оформлюються лише в обох напрямках.

9. Спліт-чартер - це вид чартеру, при якому перевезення здійснюється етапами. Він відноситься до найскладнішого виду пасажирських перевезень, які здійснюються регулярними і нерегулярними рейсами на різних ділянках маршруту. При цьому в формуючу групу можуть входити пасажери, які направляються у різні кінцеві пункти.

Залежно від умов використання літака, чартерні рейси можна можна поділити на [44]:

1. Одноразовий чартер - це вид чартеру, при якому літак доставляє туристів до пункту призначення і негайно повертається назад. Якщо рейс заплановано "туди-назад", то через певний час літак повинен прилетіти за туристами, щоб забрати їх у вихідний пункт відправлення. При такому перевезенні замовник повітряного судна бронює польоти на певні дати, а авіакомпанія зобов'язана надати повітряне судно для виконання чартерного рейсу у ці дати. У решту часу перевізник використовує цей літак відповідно до своїх планів.

2. Тайм-чартер - це вид перевезень, при яких літак орендується на певний період під повну відповідальність одного орендоотримувача (фрахтування повітряного судна на певний період). При цьому після доставки пасажирів з одного пункту в інший літак не повертається назад, а залишається в аеропорту прильоту на весь термін перебування туристів у пункті призначення. Іноді тайм-чартер називають "одноразовим з паузою". Тайм-чартер вигідний замовнику, якщо тривалість перебування туристів у місці призначення не є дуже великою (від 1-2 днів до тижня). При цьому замовник оплачує використання літака на основі вартості години польоту та витрат на зупинку літака в аеропорту. Він також несе додаткові витрати на

збереження і розміщення екіпажу, а також витрати перевізника за зняття літака з регулярного рейсу.

3. Чартерний ланцюг - це вид перевезення великої кількості пасажирів до пункту призначення й назад. Чартерний ланцюг представляє собою вид чартеру, при якому літак регулярно здійснює чартерні перевезення до одного (або декількох) пунктів призначення за схемою "туди-назад". При цьому він відвозить одну групу туристів та забирає іншу. Такі чартерні рейси також називаються регулярними чартерами, оскільки за своєю суттю вони наближені до регулярних перевезень.

Організувати чартерні ланцюги вигідно в сезон масових перевезень, пов'язаних з відпочинком туристів. При цьому витратами на порожні проходи повітряного судна є лише перший і останній рейси (коли літак повертається порожній після доставки першої групи туристів та летить порожній за останньою групою).

Витрати на порожні проходи повітряного судна перевізник розподіляє між усіма ланками ланцюга. Тому чим довший сам ланцюг і частіше перельоти, тим менше будуть витрати турфірми на перевезення порожніх місць і тим дешевше буде обходитися перевезення для туристів. Зазвичай чартерний ланцюг організується на протязі 4-5 місяців з рейсами частотою 1-2 рази на тиждень. Після завершення кожного рейсу чартерного ланцюга повітряне судно використовується авіакомпанією на її розсуд, але до моменту здійснення нового перельоту воно повинно бути надано замовнику в аеропорт відправлення. Відповідальність за своєчасну доставку літака в пункт початку чартерного рейсу несе перевізник, при цьому проходи лайнера можуть бути порожніми або зайнятими, це питання вирішує сама авіакомпанія. Перевізник не сплачує витрати на перегони повітряного судна до пункту початку перевезення й з нього, але й перевізник не зобов'язаний проводити будь-які компенсаційні виплати замовнику у випадку комерційного завантаження рейсу при перегонах [12].

Згідно з тематикою нашого дослідження, доцільним буде також розглянути стан ринку пасажирських авіаперевезень в Україні, в тому числі і чартерних. Так, згідно зі статистичною інформацією Державіаслужби України за підсумками 2022 року українськими авіакомпаніями загалом перевезено 981,5 тис. осіб, що на 89,5% менше, ніж за попередній рік. Обсяги перевезень вантажів та пошти авіаційним транспортом України зменшилися порівняно з 2021 роком на 21,7% та становили 64,1 тис. тонн. Пасажиропотоки через аеропорти України скоротилися на 87,7%, поштовантажопотоки – на 83,4% та склали відповідно 1998,2 тис. осіб та 10,5 тис. тонн [2].

Суттєве скорочення всіх показників авіаційної галузі у 2022 році було спричинено, насамперед, призупиненням авіаційної цивільної діяльності з 24 лютого 2022 року в зв'язку із введенням воєнного стану на всій території нашої держави та закриттям повітряного простору України для цивільної авіації.

Таблиця 1.1. – Підсумки цивільної авіаційної галузі за 2021 та 2022 роки

Показник	Одиниці виміру	Усього			З них міжнародні		
		2021 рік	2022 рік	%	2021 рік	2022 рік	%
<b>Діяльність авіакомпаній</b>							
Перевезено пасажирів	тис.осіб	9348,1	981,5	10,5	8622,3	886,2	10,3
в т.ч. на регулярних лініях	тис.осіб	3322,7	423,3	12,7	2608,9	329,3	12,6
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	81,9	64,1	78,3	81,9	64,1	78,3
в т.ч. на регулярних лініях	тис.тонн	8,9	1,1	12,4	8,9	1,1	12,4
Виконано комерційних рейсів	тисяч	74,1	13,1	17,7	60,0	11,2	18,7
в т.ч. регулярних	тисяч	34,4	4,7	13,7	21,9	2,9	13,2
<b>Діяльність аеропортів<sup>1</sup></b>							
Пасажиропотоки	тис.осіб	16221,0	1998,2	12,3	14753,8	1796,5	12,2
в т.ч. на регулярних рейсах	тис.осіб	10172,7	1606,1	15,8	8738,3	1410,6	16,1
Поштовантажопотоки	тис.тонн	63,2	10,5	16,6	62,5	10,4	16,6
в т.ч. на регулярних рейсах	тис.тонн	52,5	7,9	15,0	51,9	7,8	15,0

Статистичні дані у розділі «Діяльність аеропортів» щодо пасажиропотоків та поштовантажопотоків через аеропорти України у графі «2022 рік» наведено за період з 01.01.2022 по 23.02.2022.

## **1.2. Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями**

Як вже зазначалось в попередньому підрозділі, чартерне повітряне перевезення відноситься до нерегулярних повітряних сполучень, що здійснюються на підставі договору чартеру (фрахтування), за яким авіакомпанія надає фрахтувальнику або фрахтувальникам за плату певну кількість місць або всю ємність повітряного судна на один або кілька рейсів для перевезення пасажирів, багажу, вантажу або пошти, зазначених фрахтувальником.

Організаційне забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями має низку відмінностей від регулярних рейсів, адже:

- по-перше чартерних рейсів немає у розкладі регулярних польотів;
- по-друге здебільшого маршрут чартерних рейсів нерідко визначає не авіакомпанія (яка розробляє маршрути регулярних ліній), а замовник, який замовляє його;
- по-третє чартерні рейси за рахунок повного завантаження рейсів дешевші в порівнянні з регулярними рейсами;
- в-четвертих, чартерні рейси виконуються на основі дозвільного статусу (на відміну від регулярного рейсу, який виконується на основі статусу заборони). Для його організації потрібний повний комплект документів.

Отже основним методологічним аспектом організаційного забезпечення та управління чартерними рейсами є необхідність отримання права для виконання рейсу, тобто наявність дозвільного статусу.

Для отримання права на виконання чартерних рейсів авіаперевізник подає заяву до LCAA своєї країни для розгляду та ухвалення рішення з метою надання права на виконання цього рейсу або ж відмову виконувати певний чартерний рейс. У випадку отримання дозволу в Україні виступає в

ролі ICAA - Державіаслужба України, яка після отримання заяви від авіакомпанії подає заявку до країни прямування, а також до ряду країн, які проходять за маршрутом прямування для дозволу виконання цього рейсу. Також найчастіше при виконанні чартерного рейсу потрібне узгодження з комерційних прав (коли сама мета польоту має комерційну мету). Залежно від статусу рейсу авіакомпанія може отримати або не отримати дозвіл. Якщо весь пакет дозволів не буде отримано, то виконувати чартерний рейс не можна. Також потрібно враховувати те, що отриманий дозвіл має тимчасові рамки [6,8].

Якщо розглядати саме чартерні пасажирські перевезення, то це будуть саме комерційні рейси, адже їх метою є перевезення пасажирів, яке здійснюється за плату чи по найму.

Звісно, що буває виконання міжнародних польотів з некомерційними цілями, але вони, як правило, виконуються в обмежених випадках. Польотами в некомерційних випадках можуть бути: офіційні візити державних та інших діячів на спеціально призначених для цього повітряних суднах; польоти власників на належних їм літаках; спортивні перельоти; польоти в наукових цілях. Також можливі польоти з некомерційними цілями ПС, зазвичай зайнятих перевезеннями пасажирів, багажу, вантажів, пошти, для їх перегонки до місця відправлення (так звані заслані рейси, які організуються саме як нерегулярні рейси), до місця ремонту, до пункту передачі в оренду і т.п. Але, як видно з цього переліку, мова може йти лише про нерегулярні польоти, адже регулярні польоти виконуються тільки з комерційними цілями.

Під комерційними правами при міжнародних польотах можемо розуміти права авіакомпанії здійснювати міжнародні авіаперевезення пасажирів, багажу, вантажів і пошти за плату. Надання комерційних прав надається державою, на територію або з території якої здійснюються авіаперевезення [1,3].

За допомогою використання комерційних прав держави можуть здійснювати контроль перевезень і можуть регулювати їх об'єми згідно з міждержавними угодами, конвенціями та протоколами, двохсторонніми договорами та дійсним національним законодавством кожної країни.

Підставою для виконання повітряних перевезень є договір, який повинен бути підтверджений документами, які видаються самими авіаперевізниками або уповноваженими ними особами. Такими документами є: для пасажирів - квиток, для багажу пасажирів - багажна квитанція, під час перевезення інших вантажів - авіавантажна накладна, договірного регулювання в міжнародних авіаперевезеннях підлягають також тарифи та правила їх застосування, які можуть бути встановлені на основі двосторонніх домовленостей між державами [5, 13].

Норми про відповідальність авіаперевізника, що виникають по здійсненню міжнародних комерційних повітряних польотів, містяться, як правило, в двосторонніх угодах про повітряне сполучення і складають найважливішу сферу правового регулювання в міжнародному повітряному праві. Межі відповідальності повітряного перевізника сформульовані в Варшавській конвенції 1929 і в Гаазькому протоколі до неї 1955 року та в Монреальському протоколі.

Також дуже важливий вплив на ринок міжнародних авіаційних перевезень визначається двосторонніми угодами про міжнародний повітряний транспорт, які укладені в рамках Чиказької Конвенції. Ці угоди визначають права, свободи, обмеження і зобов'язання країн щодо виконання міжнародних авіаперевезень, ці права також називають "свободами повітряного транспорту", або "свободами повітря".

Мінімальні права Договірних Держав, які підписали Чиказьку конвенцію, визначені в угоді про міжнародні перевезення від 7 грудня 1944 і включають:

- проліт над територією без посадки;
- виконання посадки, не пов'язаної з перевезенням;

- доставку пасажирів, пошти і вантажу, які перевозяться з території держави реєстрації повітряного судна;
- прийняття до перевезення пасажирів, пошти і вантажу, що перевозяться на територію держави реєстрації повітряного судна;
- прийняття до перевезення пасажирів, пошти і вантажу, що перевозяться на територію будь-якої іншої договірної держави, а також доставки пасажирів, пошти і вантажу, що прибули з любо іншої договірної держави [1,25, 23].

Але такий формат регулювання комерційних прав, хоч і відповідає позиції ІКАО, що прагне максимально врахувати різний рівень економічного розвитку держав і гарантувати захист національних інтересів, але використовується не завжди. Адже в країнах Євросоюзу та США діє «принципи рівних можливостей» при регулюванні комерційних прав в рамках договору “Відкритого неба”.

Відкрите небо - договір, який є частиною міжнародної концепції політики, яка закликає до лібералізації правил і положень Міжнародної авіаційної промисловості, особливо комерційної авіації з метою створення вільного ринку в середовищі авіаційної галузі.

Метою договору “Відкрите небо” є: усунення дискримінації між авіакомпаніями; позбавлення ринкових обмежень на польоти; впровадження авіакомпаніями однаковою практики з безпеки польотів та авіаційної безпеки; відкриття можливостей для мокрого лізингу літаків.

Тож за допомогою аналізу літературних джерел [25, 23, 1, 6], можемо зробити висновок, що існує дві моделі надання комерційних прав - “класична” та “лібералізована (“Відкрите небо”). Лібералізована в порівнянні з класичною моделлю регулювання комерційних прав надає більш вільний принцип відносин між авіакомпаніями. За рахунок того, що скасовується вимога про національне володіння повітряних суден; передбачається заявний принцип отримання комерційних прав на експлуатацію всіх авіаліній, як нерегулярних, так і регулярних;

передбачається відмова від тарифного узгодження (авіакомпанії мають право самостійно встановлювати ціну на послугу перевезення).

Слід зазначити, що немаловажним методологічним аспектом організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями, крім міждержавних і міжурядових угод є національна система регулювання в галузі повітряного транспорту. Національна система регулювання повітряного транспорту стосується ведення діяльності як національних, так і іноземних осіб та організацій на території України, або при здійсненні перевезень з території, або на територію України. Національна система регулювання повітряного транспорту виходить з головного права, підтримання суверенітету на повітряний простір над своєю територією [1, 3, 4, 5, 6].

Структуру нормативно-правової бази представимо у вигляді рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Структура національної нормативно-правової бази ЦА України



Процес національного регулювання діяльності цивільної авіації України включає три напрямки:

1. Законодавчий - складання і прийняття законів, які стосуються ЦА, розробка спеціальних правил та спеціальних положень. До цього напрямку входять всі законодавчі акти в галузі ЦА, основою яких є Конституція України та Повітряний кодекс.

2. Видача свідоцтв - надання дозволів, введення обмежень, або припинення дії дозволів на здійснення повітряних перевезень на постійній або тривалій основі.

3. Спеціальні дозволи - надання, введення обмежень, відмова, або припинення дії дозволів на чартерні чи індивідуальні рейси.

Для визначення правил авіапідприємства використовуються загальносвітові принципи, які поділяють перевізників на регулярних, нерегулярних та авіапідприємства, що задіяні при виконанні авіаційних робіт [24].

Кожен з перевізників може надавати послуги на міжнародному або внутрішньому ринку, а також комбінувати їх не тільки за видами перевезень, але і з іншими видами транспорту.

Залежно від умов економічного становища, розмірів території, місця розташування, національного розвитку, внутрішньої і міжнародної політики, конкретні цілі національного регулювання можуть змінюватися. Але в процесі регулювання міжнародних повітряних перевезень необхідно також враховувати міжнародні зобов'язання держави згідно з двосторонніми та багатосторонніми угодами, домовленостями та членством у певних міжнародних організаціях.

Україна є членом різних міжнародних та регіональних організацій, які представимо у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Міжнародні та регіональні авіаційні організації, членом яких є Україна

Назва	Рік заснування	Рік вступу
ICAO (International Civil Aviation Organization – Міжнародна організація цивільної авіації)	1944	1992
IATA (International Air Transport Association – Міжнародна організація повітряного транспорту)	1945	Окремі авіакомпанії з 1990х р.
ECAC (European Civil Aviation Conference - Європейська конференція цивільної авіації)	1954	1999
EUROCONTROL (European Organization for the Safety of Air Navigation, Eurokontrol - Європейська організація із забезпечення безпеки аеронавігації)	1963	2004

В Україні організація управління діяльністю цивільної авіації проводиться відповідно до норм національного законодавства. Уповноваженим органом управління в галузі ЦА є Державіаслужба при Міністерстві транспорту. Державіаслужба встановлює правила перевезень, реєструє повітряні судна, проводить сертифікацію авіаперевізників, аеропортових комплексів, аеронавігаційних служб та інших суб'єктів, що працюють у сфері цивільної авіації (таких як агенти з продажу авіаперевезень, компанії по заправці авіапаливом, агенти з обслуговування та підприємства технічного обслуговування повітряних суден тощо). Крім того, Державіаслужба реєструє діяльність усіх зазначених суб'єктів, проводить конкурси на надання комерційних прав на експлуатацію міжнародних авіаліній (відповідно до двосторонніх угод з іншими державами) та аналізує роботу як національних, так і іноземних суб'єктів, які діють на українському ринку авіаперевезень [2, 20].

Управління організацією роботи авіаперевізників, що спеціалізуються на виконанні чартерних пасажирських авіаційних перевезеннях відбувається

згідно з Наказом № 297 від 18.05.2001 виданого Міністерством транспорту України “Про затвердження Правил виконання чартерних рейсів” [6].

Для отримання права виконання чартерних рейсів авіаперевізнику потрібно подати заяву встановленого зразка (додаток Б).

Рішення про надання авіакомпанії права на виконання чартерних рейсів повинно прийматись не пізніше 48 годин з дати отримання заяви, якщо мова йде про виконання наступних нерегулярних рейсів:

- чартерних рейсів за маршрутами, за якими не виконуються регулярні рейси;
- рейсів, які призначені для перевезення вищих посадових осіб та офіційних делегацій України;
- чартерних рейсів, що організуються зі спеціальною метою;
- чартерних рейсів із бізнес-метою;
- для рейсів, що виконуються з некомерційною метою для задоволення особистих потреб на приватних літаках (дані рейси відносяться до підрозділу цивільної авіації - АЗН (авіації загального призначення);
- чартерних рейсів, які виконуються як серія чартерних рейсів до місць відпочинку;
- рейсів без комерційної складової, які виконуються з метою ремонту, технічного обслуговування, доробки ПС; для перевезення запасних частин, двигунів потреб авіакомпанії;
- для транспортування виробів на ремонт до промислових підприємств або сервісних центрів як в Україні, так і в інших країнах [6].

Якщо ж планується виконання чартерних рейсів на тих маршрутах, де вже виконуються регулярні рейси, або виконання рейсів у регіонах, які мають нестабільну або складну військову, політичну, епідеміологічну або економічну ситуацію, або ж необхідно виконати чартерні рейси для перевезення спеціальних вантажів, або вантажів воєнного/подвійного призначення, то в цих випадках, повинна створюватись спеціальна комісія, яка буде розглядати заяви авіаперевізників.

Прийняття рішення комісією повинно враховувати специфічні умови чартерних рейсів і може потребувати додаткову інформацію або документи від авіакомпанії. В разі виконання рейсів, дозвіл на виконання яких повинен надаватись комісією, оцінка документів авіаперевізника та прийняття рішення про надання прав на виконання чартерних рейсів може займати до 5 робочих днів з моменту отримання заяви.

Авіаперевізннику надається право на виконання чартерних рейсів на обмежений термін, що зазначений у відповіді Державіаслужби, але цей строк не повинен перевищувати одного сезону ІАТА. У випадку відмови в наданні права на виконання чартерного рейсу, Державіаслужба повинна офіційно повідомити авіаперевізника про це протягом 2 робочих днів з вказанням причини відмови. Після усунення причин відмови, авіаперевізнак може подати повторну заяву на виконання чартерних рейсів на загальних підставах [24].

Згідно з наказом “Про затвердження Правил виконання чартерних рейсів” визначаються особливі умови виконання чартерних рейсів українськими авіакомпаніями.

Державіаслужба може надати авіакомпанії право на виконання чартерних рейсів за маршрутом, за яким виконуються регулярні рейси, в тому випадку, якщо: регулярний рейс за цим напрямком виконується не більше одного разу на тиждень, або якщо є надмірний попит за цим маршрутом. Чартерні рейси дозволяється виконувати до наступного сезону ІАТА, за умови, що авіаперевізнак не виконує регулярні рейси по даному маршруту або не затвердив розклад руху в строки ІАТА. Необхідно зазначити, що деталі таких рейсів можуть бути встановлені окремими авіакомпаніями, залежно від політики і умов, які вони встановлюють.

Також зазначається, що серію чартерних рейсів, які виконуються до курортних місць дозволяється виконувати без обмежень. Маршрути чартерних рейсів до курортних місць встановлюються відповідним наказом ЛСАА за два місяці до початку наступного сезону ІАТА. Інформацію про ці

маршрути LCAA повідомляє авіаперевізникам протягом 10 днів з дати затвердження наказу.

Згідно з наказом “Про затвердження Правил виконання чартерних рейсів” авіакомпанія, яка виконує або має намір виконувати чартерні рейси теж має певні зобов'язання. До яких відносяться такі вимоги [6]:

- авіаперевізник повинен дотримуватися всіх вимог чинного національного законодавства та міждержавних і міжурядових угод в галузі цивільної авіації;
- кожна авіакомпанія, яка планує здійснювати чартерні рейси має до початку авіаперевезень розробити та погодити з LCAA правила перевезень пасажирів, багажу, а також вантажів;
- авіаперевізнику необхідно мати у своєму штаті підготовлений персонал для обслуговування пасажирів або для роботи з вантажем;
- дотримуватися чинного законодавства країни, на територію якої отримано право на здійснення чартерних рейсів;
- виконувати чартерні рейси на ПС, які внесені у СЕП СЕ авіакомпанії;
- авіакомпанія зобов'язана виконувати рейси лише під власним кодом ICAO;
- забезпечувати проживанням, харчуванням пасажирів в разі затримки рейсів більш ніж на 12 годин;
- забезпечити повернення вартості авіаперевезення в разі скасування рейсу;
- забезпечувати високий рівень безпеки польотів, авіаційної і екологічної безпеки та надавати належний рівень обслуговування пасажирів;
- авіаперевізник повинен мати дійсні польотні документи.

В разі порушення цих вимог Державіаслужба вправі призупинити виконання чартерних рейсів авіакомпанії або взагалі анулювати право на їх виконання [20].

## Висновки до розділу 1

Авіаційна транспортна індустрія є одним з ключових факторів швидкого економічного розвитку у 21 столітті, що сприяє зміцненню інтеграційних процесів у всіх сферах людської діяльності. Авіаційне перевезення включає низку процесів і послуг, що надаються авіапідприємствами з метою транспортування пасажирів, багажу та вантажів як на регулярній, так і на нерегулярній основі, з використанням повітряних суден.

В світі існує чотири види транспорту, але повітряний транспорт відзначається вищою швидкістю перевезень, однак його використання часто пов'язане з вищими витратами.

Але авіаційний транспорт відіграє провідну роль щодо перевезення пасажирів, порівняно з іншими видами транспорту, завдяки його здатності забезпечувати комфортні та швидкі пересування. Це особливо стосується міжнародних сполучень. Згідно з міжнародними конвенціями, протоколами та національним законодавством, повітряні перевезення поділяються на дві категорії - регулярні та нерегулярні. У свою чергу, нерегулярні рейси поділяються на чартерні, додаткові та спеціальні.

Чартерні перевезення - це рейси, які виконуються на підставі угоди фрахтування повітряних суден. Згідно з цією угодою, одна сторона (фрахтувальник) зобов'язується надати іншій стороні (фрахтувальнику) за певну плату всю або частину місткості одного або кількох повітряних суден на один або кілька рейсів з метою здійснення повітряних перевезень пасажирів, багажу, вантажу і пошти.

Організаційні особливості виконання чартерних рейсів залежать від їх класифікації, згідно з якою виділяють наступні види чартерних рейсів: серія чартерних рейсів, “неспеціалізована група”, “інклюзив тур”, “спеціалізована група”, чартерний рейс з бізнес-метою, вантажний чартерний рейс, чартерний рейс зі спеціальною метою, чартерні рейси до курортних місць та

спліт-чартери. Також в залежності від певних умов використання ПС чартерні рейси поділяють на одноразовий чартер, тайм-чартер та чартерний ланцюг.

Отримання дозволу для виконання чартерних рейсів є ключовим методологічним аспектом організаційного забезпечення та управління. Це означає, що без дозвільного статусу не може бути здійснений чартерний рейс. Отримання дозволу передбачає подачу заявки до відповідного органу країни (LCAA), розгляд заявки та прийняття рішення щодо надання або відмови на виконання рейсу.

Державіаслужба забезпечує відправлення заявок до країни призначення і до інших країн, які лежать на маршруті, для отримання необхідних дозволів. Отримання дозволів для рейсу залежить від його статусу і може бути відмовлено у дозволі. Якщо не всі необхідні дозволи отримано, рейс не може бути здійснений. Крім того, отриманий дозвіл має обмежений часовий рамки. Таким чином, наявність дозвільного статусу є основною умовою для успішного виконання чартерних рейсів.

Важливим також є дотримання всіх міжурядових та міждержавних угод та національної системи регулювання цивільного авіаційного транспорту. Система національного регулювання включає в себе норми та правила, які регулюють діяльність осіб та організацій, як внутрішніх, так і зарубіжних, на території України або під час здійснення перевезень до або з території України.

Основним національним нормативно-правовим документом, що регулює діяльність авіаперевізників, які мають намір, або виконують чартерні рейси є Наказ № 297 від 18.05.2001 “Про затвердження Правил виконання чартерних рейсів”. Так, згідно з наказом отримати дозвіл на виконання чартерних рейсів можливо на протязі двох діб від моменту подання заяви, але в тому випадку, коли чартерні рейси не планується виконувати за тими маршрутами, що і регулярні рейсів. Також можливо отримання дозволу в зазначений період для виконання рейсів з метою перевезення вищих посадових осіб, виконання

рейсів з бізнес метою, не комерційних рейсів авіації загального призначення, спліт-чартерних рейсів та серії чартерів до курортних місць, а також рейсів, що виконуються з метою проведення технічного обслуговування ПС.

У тих випадках, коли планується виконання чартерних рейсів на маршрути, де вже працюють регулярні рейси, або на маршрути, що проходять через регіони з нестабільною або складною ситуацією, то в таких випадках потрібно створити спеціальну комісію, яка буде розглядати заяви авіаперевізників.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЧАРТЕРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ АВІАКОМПАНІЇ «SKY UP»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз авіакомпанії «Sky Up»

ТОВ “Sky UP” є українською авіакомпанією, яка позиціонувала своє відкриття згідно з бізнес-моделлю лоукост, що спеціалізується на наданні чартерних міжнародних пасажирських та вантажних перевезень в Україні та за кордоном [26].

Авіаперевізник “Sky UP” є членом різних міжнародних та українських асоціацій, таких як FIATA (Міжнародна федерація експедиторських асоціацій), IAM (Міжнародна асоціація перевізників) та АМЕУ (Асоціація Міжнародних Експедиторів України). Крім того, авіакомпанія володіє всіма необхідними сертифікатами та ліцензіями.

Авіакомпанію ТОВ “Авіакомпанія Скайап” зареєстровано в Києві у червні 2016 року. Головний офіс компанії знаходиться в Києві, а базовим аеропортом авіакомпанії є аеропорт Бориспіль [26].

Станом на серпень 2023 року авіакомпанія “Sky Up” має у флоті 10 середньомагістральних літаків Boeing-737, середній вік яких складає 14 років (рис. 2.1).



Рис. 2.1 - Флот авіакомпанії “Sky Up”

Борти Boeing 737-800 мають поліпшений дизайн інтер'єру зі світлодіодною підсвіткою і зручнішими та міськими багажними полицями. Різнокольорове підсвічування салону, яке вибирається залежно від фази польоту, створює комфортну атмосферу, що допомагає пасажиром легше переносити довгі перельоти.

Від самого початку існування авіакомпанія дуже виділяється на українському і на світовому ринку, адже авіакомпанія пропонує сервіси класичних авіакомпаній за цінами лоукостерів, активно розвиваючи маршрутну мережу і відкриваючи нові маршрути та напрямки [31].

Також слід відмітити, що авіакомпанія “Sky UP” стала першою, яка створила та впровадила комфортну та сучасну форму для бортпровідників, відмовившись від незручного взуття на користь кросівок і замінивши спідниці на брючні костюми. Ще однією новацією і особливістю стало те що авіакомпанія перша в Україні почала оснащувати свої літаки роздвоєними закінцівками крила, відомими як вінглети Split Scimitar, що дозволило значно скоротити використання палива та покращити аеродинаміку, тож в цілому збільшити економіку рейсу.

Історія авіакомпанії почалась з травня 2018 року, коли 21 травня вперше літак авіакомпанії здійснив свій чартерний рейс за маршрутом Київ - Шарм-ель-Шейх, а 27 грудня того ж року здійснив перший регулярний рейс за маршрутом Київ - Тбілісі. Більш детально з основними історичними подіями можна ознайомитись за допомогою рисунку 2.2.

Трохи більше ніж за рік авіакомпанія “Sky UP” успішно пробилась до першої десятки найбільш динамічних авіакомпаній в Європі за версією Anker Report. У 2021 році авіакомпанія отримала нагороду "Серце авіапростору" на церемонії Ukraine Tourism Awards. 2022 рік авіакомпанія розпочала другою серед українських авіакомпаній за обсягом перевезень та вийшла на міжнародний ринок [26].



Рисунок 2.2 - Визначні події авіакомпанії “Sky UP”

Головний виконавчий директор “Sky UP” Дмитро Сероухов у 2022 році, за даними професійного видання “aeroTELEGRAPH” був визнаний найбільш ефективним керівником на європейському ринку авіапослуг.

У 2018 році ТОВ "Sky UP" здійснювала міжнародні і внутрішні рейси. Міжнародні чартерні рейси виконувались до курортних місць з таких міст України, як: Київ, Харків, Львів та Одеса. Здійснювались рейси до таких туристичних напрямків: Анталія, Бодрум, Даламан (Туреччина), Шарм-ель-Шейх, Хургада, Марса-Алам (Єгипет), Тіват (Чорногорія), Барселона, Пальма-де-Майорка, Тенеріфе, Аліканте (Іспанія), Тирану (Албанія), Ріміні (Італія), Бургас, Варна (Болгарія), Ларнака (Кіпр), Дубай (ОАЕ) та інші. Також починаючи з січня 2020 року авіакомпанія значно розширила свою мережу рейсів до Італії. Авіакомпанія “Sky Up” у 2018 році п запустила три внутрішні маршрути. Вцілому авіакомпанія перевезла 441607 пасажирів і виконала 2322 комерційних рейси [26].

У 2019 році “Sky Up” розпочала виконувати внутрішньоукраїнські рейси між Києвом, Запоріжжям, Одесою, Харковом і Львовом. Також було відкрито

багато міжнародних маршрутів, з Києва та інших регіонів було відкрито майже 40 напрямків, включаючи країни Європи (Італія, Франція, Іспанія, Греція, Португалія, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Австрія, Албанія), Кавказу (Грузія, Вірменія), Близького Сходу (Єгипет, Ізраїль) і Південної Азії (Шрі-Ланка). У 2019 році авіакомпанія виконала 12198 рейсів та перевезла 1709632 пасажирів. З 17 жовтня 2019 року було відкрито регулярні рейси з летовища Харкова до Львова, які відбувалися щотижня в четвер та неділю. З 25 жовтня почав діяти рейс з Харкова до Києва, який здійснювався по понеділках, середах і п'ятницях. З 29 жовтня 2019 року авіакомпанія “Sky Up” почала виконувати рейс Харків-Тбілісі. З 24 листопада з Львова та з 5 грудня з Запоріжжя, двічі на тиждень, “Sky Up” виконувала рейси до Тель-Авіва [26].

За п'ять років



Рис.2.3 - Географія внутрішніх польотів авіакомпанії “Sky Up”

У 2020 році авіакомпанія “Sky Up” виконала 8745 рейсів, і в результаті було перевезено 1250792 пасажирів. З 17 січня 2020 року компанія тимчасово припинила польоти до ОАЕ через закриття неба над Іраном та Іраком для польотів, яке стало результатом збиття українського літака МАУ під

Тегераном в січні 2020 року. Проте пізніше польоти були відновлені. З 2020 року авіакомпанія розвиває власну хендлінгову службу, а в жовтні 2021 року «СКАЙ-ПОРТ» отримав сертифікат відповідності. Станом на січень 2022 року у штаті нової хендлінгової служби працювало 93 працівника.

У 2021 році авіакомпанія “Sky Up” стала першою українською авіакомпанією, яка почала здійснювати прямі рейси з Саудівської Аравії до України. Крім того, авіакомпанія отримала нагороду "Серце авіапростору" за версією “Ukraine Tourism Awards 2021”. Протягом 2021 року авіакомпанія перевезла 2546899 пасажирів, виконавши 15962 рейси, а також здійснила перевезення 786,5 тонн вантажів [26].

У 2022 році “Sky Up Airlines” виконала 7713 рейсів і перевезла 1,08 млн. пасажирів до 204 аеропортів по 627 маршрутам, включаючи рейси в рамках АСМІ контрактів, згідно зі внутрішньою статистикою авіакомпанії. Швидка адаптація до нових реалій та переорієнтація діяльності допомогли зберегти та забезпечити роботою команду, на яку працює близько 1 200 співробітників.

За літо 2022 року авіакомпанія успішно пройшла понад 20 аудитів від різних авіакомпаній, що дало змогу підписати угоди про партнерство з такими авіакомпаніями, як: Air Albania, AIR MOLDOVA, Corendon, Corendon Europe, ETF AIRWAYS, FLYONE, Freebird Airlines, Marabu, Smartwings, Sun Air, Tailwind, Tunisair, WizzAir Abu Dhabi, Wizz Air Hungary та WizzAir Malta.

Тож, до початку повномасштабної війни в Україні “Sky Up” використовував гібридну модель перевезень, де поєднувалися регулярні та чартерні рейси. Однак, після закриття українського неба, авіакомпанія переключилася на роботу в Європі. Сталося це через те, що їхня основна діяльність полягає в устанавленні контрактів з Авіаційними Сервісами та Менеджментом Інфраструктури (АСМІ), а також в здійсненні спеціальних рейсів та чартерних перельотів на замовлення туроператорів, фондів, асоціацій, спортивних клубів тощо.

У травні 2023 року була створена та зареєстрована “Sky Up MT” - європейська авіакомпанія, зареєстрована на Мальті з відповідними сертифікатами. За даними авіакомпанії на початок літа 2023 року, “Sky Up MT” вже здійснює рейси згідно з АСМІ-контрактами. В найближчих планах компанії - запуск регулярних рейсів з європейських міст.

Авіакомпанії “Sky Up Airlines” вдалось після початку війни на території України не тільки залишитись “на плаву” та навіть розвивати свою діяльність, відкривати нові маршрути, укладати співробітництва з іноземними авіакомпаніями та систематично розвивати польоти за допомогою АСМІ-контрактів до країн Європи та Північної Африки.

З 1 квітня до 1 листопада 2023 року, протягом літнього авіаційного сезону, “Sky Up Airlines” виконала 6904 рейси та перевезла 1047555 пасажирів. Польотна програма авіакомпанії охопила 43 країни та задіяла 440 маршрутів.

У червні 2023 року “Sky Up Airlines” стала однією з 20 найбільших авіакомпаній, що надає послуги АСМІ в європейському небі. Авіакомпанія постійно збільшує кількість рейсів на умовах АСМІ-контрактів і ширить свою діяльність за межі Європи, отримавши сертифікати іноземного авіаперевізника в США та Канаді. Сертифікати дозволяють “Sky Up Airlines” розширити свою присутність в Північній Америці, надаючи послуги АСМІ та виконуючи чартерні рейси.

Досягнення літнього сезону 2023 року перевершують результати минулого 2022 року, коли авіакомпанія виконала 5412 рейсів та перевезла 827482 пасажирів до 34 країн світу [26].

Також за рік змінилась п'ятірка країн, до яких найбільше було виконано рейсів. Так, у 2022 році лідером була Туреччина (1740 рейсів), на другому місці Німеччина (798 рейсів), на третьому Словаччина (660 рейсів), на четвертому Греція (425 рейсів), а на п'ятому місці Молдова (281 рейс), то вже у 2023 році Молдова стала лідером. ТОП-5 країн, до яких було виконано найбільше рейсів у 2023 році виглядає наступним чином:

- 1) Молдова - 1 420 рейсів;
- 2) Туреччина - 1 141 рейс;
- 3) Туніс - 656 рейсів;
- 4) Єгипет - 538 рейсів;
- 5) Німеччина - 454 рейси.

Отже, за підсумками 2022 року показники авіакомпанії “Sky Up Airlines” стали:

- на умовах ветлізу авіакомпанія співпрацювала з 10 авіакомпаніями світу, серед яких Wizz Air, SmartWings, Freebird Airlines, Tailwind Airlines, Corendon Airlines та ін.;
- почали виконувати чартерні програми для туристичного оператора “Join UP” в умовах війни, виконуючи чартерні програми з інших країн: Балтія з Литви, Латвії та Естонії до Єгипту, а також чартерні рейси для українців із Польщі до Єгипту;
- виконали спеціальні рейси для хасидських паломників Тель-Авів - Кишинів - Тель-Авів, які приїздили до Умані;
- влітку поповнили флот новим літаком;
- загалом у 2022 році авіакомпанією було виконано 7713 рейсів, якими перевезено понад 1,08 млн. пасажирів;
- літаки авіакомпанії здійснили польоти у 204 аеропорти світу за 627 маршрутами;
- авіакомпанія перерахувала податків до державного бюджету України на майже 100 млн. грн.

За підсумками 2022 року авіакомпанія «Sky Up» отримала 576 296 грн. збитків (Додатки В, Г). Так, за результатами 2021 року авіакомпанія входило до найприбутковіших авіакомпаній, але у 2022 році зазнала збитків через війну на території нашої держави [21].

Динаміка та структура фінансових результатів авіакомпанії “Sky Up Airlines” за 2020-2022 роки наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз структури та динаміки фінансових результатів авіакомпанії “Sky Up Airlines”

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне зростання тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				з 2020 роком	з 2021 роком	з 2020 р	з 2021 р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 054 983.00	7 695 036.00	2 756 804.00	3640053	- 4938232	90	-64
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 050 993.00	7 417 225.00	3 088 304.00	366232	- 4328921	9	-58
Валовий прибуток (збиток)	3 990.00	277811	-331500	273821	-609311	6862	-219
Інші доходи операційної діяльності	404 584.00	620 427.00	366 950.00	215843	-253477	53	-68
Інші витрати операційної діяльності	458 000	339 092	744 006	-118 908	404914	-26	119
Фінансовий результат від операційної діяльності	-49426	559146	-708556	608572	-1267702	1231	-227
Доходи фінансової діяльності	3 115.00	4 047.00	1 650.00	932	-2397	30	-59
Витрати фінансової діяльності	13 803.00	11 080.00	13 080.00	-2723	2000	-60	18
Фінансовий результат від фінансової діяльності	-10 688	-7 033	-11430	3655	-4397	34	-63
Інші доходи	0	3.00	3.00	3	0	0	0
Інші витрати	680.00	685.00	531.00	5	-154	0,73	22
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-60 794.00	24 787.00	-695 730	85581	-720517	140	-2907
Чистий прибуток (збиток)	-60 794.00	20 420.00	-576296	81214	-596716	134	-2922



За даними табл. 2.1 можна зробити висновки, що:

- чистий дохід від реалізації послуг у 2021 році збільшився на 90% в порівнянні із 2020 роком; а у 2022 році він знизився на 64 %, що було зумовлено виходом на новий ринок та новими реаліями для галузі цивільних авіаперевізників;

- собівартість реалізованих послуг у 2022 році також зменшилась на 58%, це зумовило збитки порівняно з 2021 роком аж на 219%;

- інші доходи операційної діяльності зросли в 2021 році по відношенню до 2020 року на 53%, а в 2022 році зменшились на 68%; а витрати в 2021 році зменшились на 60%, а в 2022 році знову продемонстрували ріст на 119%, завдяки чому фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році знизився на 63%;

- доходи від фінансової діяльності продемонстрували ту ж динаміку, збільшились у 2021 році та знизились у 2022 на 30% і 50% відповідно, у той самий час витрати зменшились у 2021 році на 60% та збільшились у 2022 році на 18%;

- фінансовий результат на кінець періоду 2022 року становив - 720517 грн.;

- чистий прибуток у 2021 році збільшився в порівнянні з 2020 роком на 134% та становив 81 214 грн.;

- чистий збиток у 2022 році становив 596 716 грн. в порівнянні з 2021 роком.

Резюмуючи інформацію даного підрозділу, можна констатувати, що авіакомпанія “Sky Up” за час повномасштабної війни змогла стати найбільшою авіакомпанією України, відкрила дочірню авіакомпанію, зареєстровану у ЄС та перевезла 2,5 млн. пасажирів. Також авіакомпанія з весни 2024 року планує розпочати виконання регулярних рейсів між європейськими країнами. Пережити важкі часи від приходу війни і реабілітуватись авіакомпанії допомогла підтримка власників.

Але вихід на новий ринок приніс не тільки нові можливості, але й збитки для фінансової діяльності авіакомпанії. За підсумками фінансових показників за 2022 рік виручка авіакомпанії скоротилась майже втричі - до 2,76 млрд. грн., а фінансові зобов'язання навпаки збільшились з 1,2 млрд. грн. до 2,77 млрд. грн. Але авіакомпанія "Sky Up" продовжує розвивати маршрутну мережу та збільшувати кількість рейсів. Так, у 2023 році авіакомпанія майже на 40% наростила кількість рейсів, а в травні 2023 року відкрила дочірню компанію на Мальті.

## **2.2. Оцінка організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії «Sky Up»**

Авіакомпанія "Sky Up" незважаючи на війну та тяжкі часи для української цивільної авіації відкрита до співпраці щодо організації чартерних рейсів. Адже авіакомпанія з самого початку заснування позиціонувала себе як чартерний лоукост перевізник, адже входить в бізнес-групу разом з одним з найбільших туроператорів нашої країни "Join Up". Разом вони утворюють групу бізнесів "UP family". Авіакомпанія має значний досвід виконання авіаперевезень для компаній, туроператорів, спортивних організацій, державних установ і гуманітарних організацій для організації різноманітних рейсів: чартерних, вантажних, евакуаційних і гуманітарних рейсів [10, 14].

Авіаперевізник вже має реєстрацію в Європі та має офіційне представництво в Європейському союзі. Авіакомпанія з європейською реєстрацією має назву "Sky Up MT", вона отримала сертифікат експлуатанта (АОС), сертифікат Організації з управління підтриманням льотної придатності (Continuing airworthiness management organisation) та ліцензію на виконання рейсів (AOL). Це дозволяє нам здійснювати чартерні рейси з країн Європейського союзу [26].

Сертифікат авіаційного оператора (експлуатанта) (АОС) є документом, який підтверджує здатність оператора повітряного судна використовувати його у комерційних цілях. Цей сертифікат вимагає наявності у оператора персоналу, активів і систем для забезпечення безпеки своїх співробітників і загальної безпеки населення. У сертифікаті зазначені типи повітряних суден та їх реєстрація, які будуть використовуватися, а також мета та регіон їх застосування, такі як конкретні аеропорти або географічний регіон [45,48].

Юридично авіакомпанія розділена на дві компанії: “Sky Up LLC (PQ; SQP)”, яка зареєстрована в Україні, та “Sky Up MT (U5; SEU)”, яка зареєстрована на Мальті [26].

Для виконання чартерних рейсів авіакомпанія пропонує сучасний флот ПС (рис. 2.4).

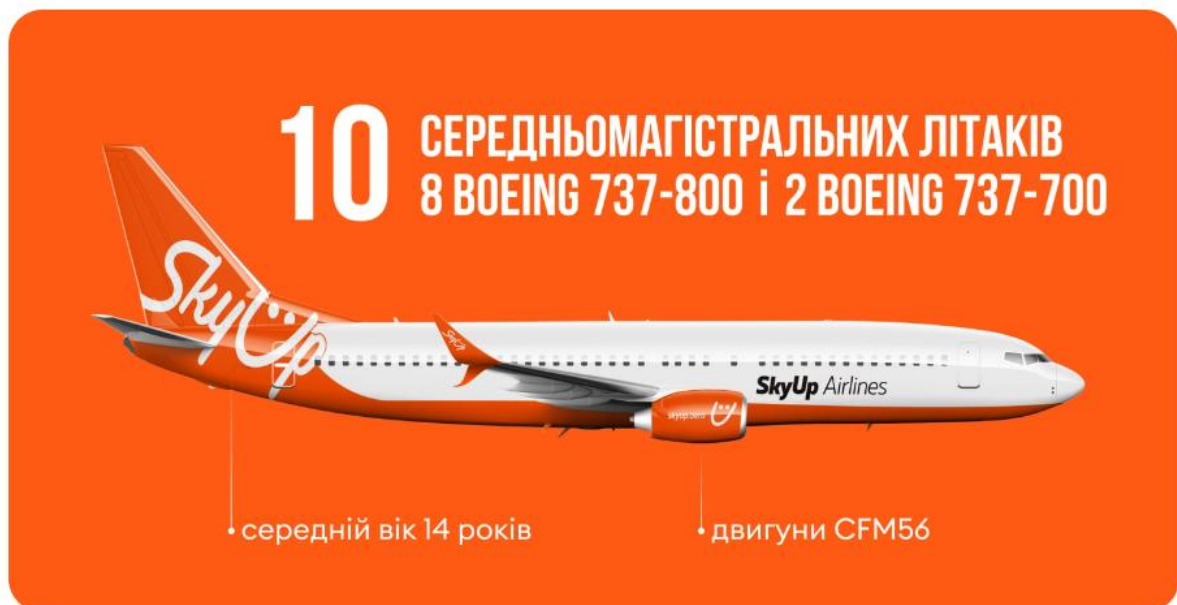


Рис. 2.4 - Флот авіакомпанії “Sky Up” для виконання чартерних рейсів

Авіаперевізник може оперувати 8 літаками середньої дальності Boeing 737-800 та 2 літаками середньої дальності Boeing 737-700 для чартерних рейсів. Вік цих літаків становить 14 років. Усі літаки оснащені надійними двигунами CFM56 [26].

“Sky Up” постійно модернізує свій авіапарк з метою зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Авіакомпанія встановила

роздвоєні вінглети “Split Scimitar” на свої ПС, що дозволяє економити паливо та покращує аеродинамічні характеристики літаків. Завдячуючи цьому літаки авіакомпанії здатні зекономити 225 тисяч літрів палива щорічно і зменшити викиди вуглецю на 568 тонн.

Також авіакомпанія при виконанні чартерних рейсів приділяє особливу увагу якісному обслуговуванню пасажирів. Саме тому екіпажі постійно проходять тренування та курси підвищення кваліфікації, щоб забезпечити безпеку та надати винятковий сервіс на борту ПС. Персонал має високий рівень підготовки і може пристосуватися до індивідуальних потреб кожного пасажирів на рейсах авіакомпанії “Sky Up”.

Немаловажливим для виконання чартерних рейсів є те, що авіакомпанія має певні дозволи від Європейського агентства з безпеки авіаперевезень (EASA), які дають право на виконання польотів до країн Європейського Союзу. Окрім європейських дозволів, “Sky Up” також має дозволи на виконання комерційних рейсів з/до Саудівської Аравії та Об'єднаних Арабських Еміратів. Також у червні 2022 року авіаперевізник отримав експлуатаційний дозвіл від Швейцарії [26].

Авіакомпанія має великий досвід у реалізації чартерних програм, саме тому що її діяльність почалась саме з виконання чартерних рейсів у 2018 році. До початку повномасштабного вторгнення “Sky Up” з найбільшими туроператорами українського ринку туристичних послуг. Але окрім українських туроператорів авіакомпанія також має значний досвід співпраці з туристичними операторами з Казахстану, Туреччини та інших країн Європи. За п'ять років діяльності “Sky Up”, було успішно здійснено 20 656 чартерних рейсів за допомогою власних чартерних програм. Послугами скористалися 3 505 800 пасажирів з різних країн, включаючи 54 країни світу (рис.2.5).

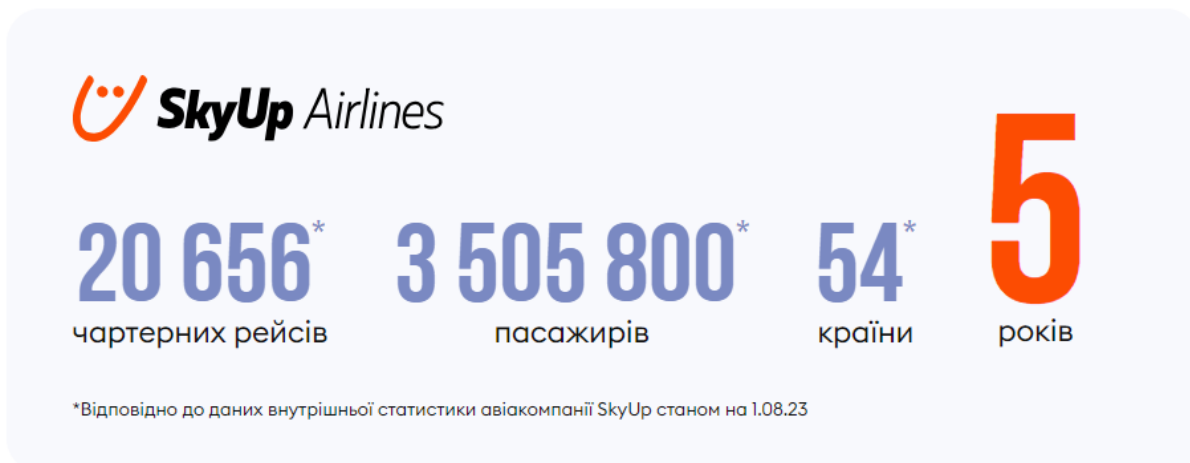


Рис. 2.5 - Статистика виконання чартерних рейсів авіакомпанії “Sky Up”

Окрім виконання “класичних” чартерних рейсів, авіакомпанія має досвід співпраці на замовлення спортивних організацій для перевезення спортивних команд. Досвід роботи авіакомпанії зі спортивними командами почався у 2018 року з співпраці з «ФК «Шахтар». Упродовж всього часу до сьогодні всі чартерні рейси для футбольної команди здійснюються ПС авіакомпанії “Sky Up”. Впродовж 2022 року було виконано 11 рейсів для «ФК «Шахтар» та ініційовано спільно з клубом серію благодійних матчів.

Також у 2022 році авіакомпанією було здійснено серію чартерних рейсів для перевезення гравців спортивного клубу Латвії для “Rīgas Futbola Skola” були виконані рейси Рига-Піза-Рига та Рига-Стамбул-Рига.

Авіакомпанія також здійснює евакуаційні та спеціальні рейси. У співпраці з організацією The International Fellowship of Christians and Jews, нами було організовано евакуацію понад 2 700 громадян України у весняному періоді 2022 року. Ця евакуація включала рейси до Ізраїлю, а також інших країн, таких як Португалія та Швеція. Адже пріоритетом для “Sky Up” є забезпечення безпеки людей. Щоб забезпечити зручність громадян нашої країни, евакуаційні рейси до або з України були проведені найближче до кордонів, а саме в аеропорти Кишинєва та Варшави.

У вересні 2022 року SkyUp долучився до організації спеціальних рейсів для святкування їх Нового року хасидськими паломниками, тому

авіакомпанія виконала 14 рейсів, зокрема шість - з Тель-Авіва до Кишинєва і вісім - у зворотному напрямку. Загалом, через цю програму з Ізраїлю прибуло 1 122 пасажери, а повернулося 1 496 осіб (рис.2.6) [26].

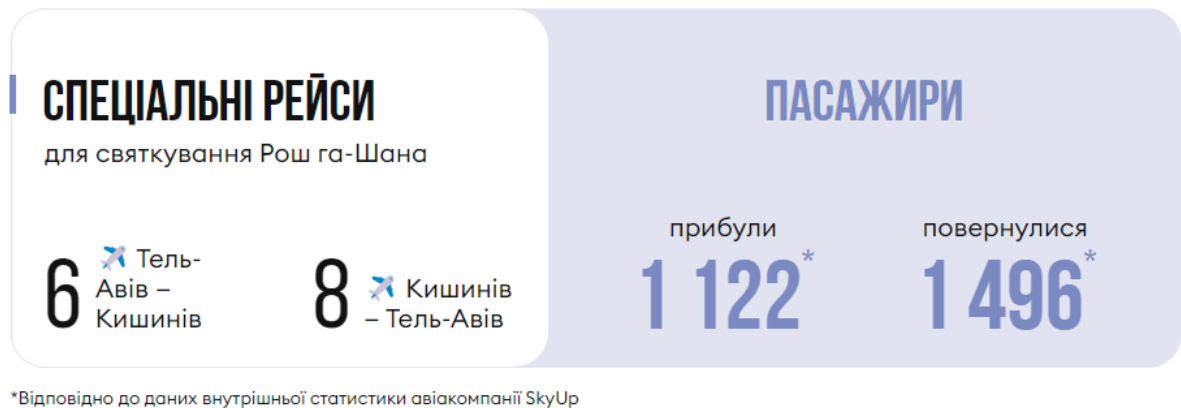


Рис. 2.6 - Статистика виконання спеціальних рейсів авіакомпанії “Sky Up”

Тож, в авіакомпанії “Sky Up” створені всі необхідні умови для повноцінної співпраці в галузі організації чартерних рейсів. Адже перевізник забезпечений надійним флотом сучасних літаків, має гнучкі умови співпраці і велику різноманітність додаткових та супроводжуючих послуг а також великий досвід та конкурентоспроможний, висококваліфікований персонал.

Організаційне забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії «Sky Up» доповнюється стратегією та тактикою компанії. Однак, з початком повномасштабного вторгнення в Україну ця стратегія була змушена змінюватись під впливом політичних зовнішніх факторів. Як було згадано в попередньому розділі, авіакомпанія мусила прийняти важливі рішення та вжити заходів, щоб залишатися "на плаву".

Успішність будь-якої пасажирської авіакомпанії залежить не лише від її здатності надавати безпечне переміщення, але й від здатності задовольняти потреби споживачів забезпечивши якісним сервісом та швидким переміщенням. Авіакомпанія «Sky Up» системний підхід логістичного ланцюжка управління перевезеннями. Технологічний процес перевезень

пасажирів під час виконання чартерних рейсів авіакомпанії поділяється на три етапи: передпольотний етап, польотний етап та етап післяпольотного обслуговування [26, 18, 39].

Відповідальність за етап передпольотного та післяпольотного обслуговування розподіляється між аеропортовими службами, хендліном та авіакомпанією. Передпольотне обслуговування, яке входить під компетенцію обслуговування авіакомпанії включає повне надання пасажиром інформації про можливості компанії, розклад рейсів, тарифи, умови застосування тарифів, а також проведення процедури реєстрації та здачі багажу.

Згідно з правил перевезень авіакомпанії «Sky Up», в аеропорту вона повинна забезпечити:

- реєстрацію та оформлення багажу пасажирів;
- наземне перевезення пасажирів та їх багажу до ПС та організація посадки пасажирів та їх багажу у літак;
- організацію висадки пасажирів з літака та розвантаження багажу, їх наземне перевезення до будівлі терміналу аеропорту прибуття і видачу багажу;
- інформування щодо затримки або скасування рейсу не пізніше ніж за 10 хвилин до часу прибуття ПС за розкладом [28, 30].

Процедура реєстрації залежить в першу чергу від аеропорту вильоту, в другу чергу може залежати від того, чи є у авіакомпанії власна хендлінгова служба, яка може забезпечувати процес реєстрації. Як правило, реєстрація і посадка на рейси відбувається за 2,5 години до вильоту, а закінчується за 45 хвилин до вильоту. Початок посадки на рейс відбувається за 45 хвилин до вильоту, а закінчення посадки за 20 хвилин до вильоту. На даний момент авіакомпанія «Sky Up» надає послугу реєстрації пасажирів в аеропорту [33, 27].

Перед вильотом потрібно перевіряти інформацію щодо подорожі за на офіційних ресурсах, наприклад, на сайті Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) або на офіційних сайтах аеропортів країн, в яку планує

подорож пасажир. Саме тому час для реєстрації в аеропорту не є сталим, адже може змінюватись в залежності від аеропорту.

В процесі дослідження організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями важливу роль відіграє саме процес реєстрації пасажирів, адже від нього залежить необхідний час, на який пасажирам потрібно розраховувати для прибуття в аеропорт для проходження передпольотних формальностей. Перш за все звернемо увагу на те, що існують різні способи реєстрації, які зображені на рисунку 2.7.

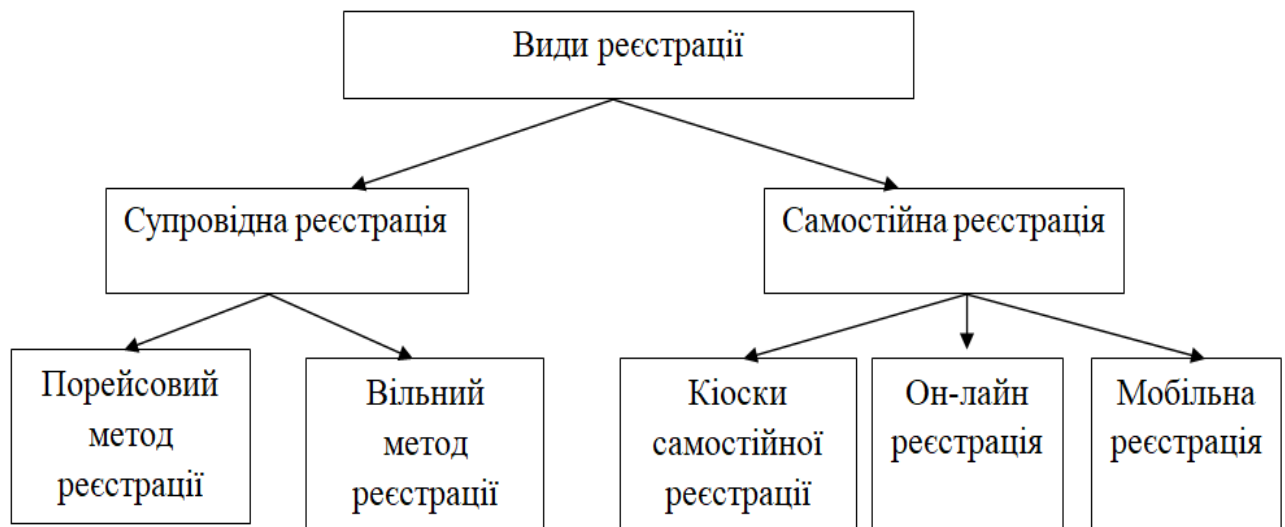


Рис. 2.7 - Різновиди методів реєстрації пасажирів

Як видно з рисунку 2.7. виділяють супровідну реєстрацію та самостійну.

Найпоширенішим методом реєстрації є порейсовий, він полягає у тому, що у одному чи кількох робочих стійках реєстрації проводиться реєстрація лише на певний рейс [42].

Організація реєстрації пасажирів та оформлення багажу за рейсовим методом має низку істотних недоліків, а саме:

- мала пропускна здатність,
- нерівномірне завантаження робочих місць,
- тривале очікування пасажирями у черзі,



- неможливість завчасного прийому багажу у транзитних пасажирів та пасажирів, які прибувають до аеропорту більш ніж за 1 годину до вильоту.

Другим методом супровідної реєстрації, що також проводиться в операційній залі аеропорту є вільний спосіб реєстрації, який передбачає обслуговування пасажирів будь-якого рейсу в будь-якому пункті реєстрації. Але застосування вільного методу є можливим у малій кількості аеропортів, адже його впровадження можливе лише при використанні систем та засобів механізації та автоматизації процесів реєстрації квитків, оформлення та обробки багажу пасажирів для всіх авіакомпаній. Даний метод реєстрації є зручним з боку використання його пасажирами, адже реєстрація відкривається за 24 години [34, 35].

Істотним недоліком є те, що якщо пасажир прибув на останні хвилини реєстрації, і на всіх стійках існують черги, а реєстрація на його рейс закінчується, то він може запізнитися. У цьому випадку може бути передбачено відкриття за 15-20 хвилин до закінчення реєстрації стійки для реєстрації цього рейсу [43, 22].

До самостійної реєстрації відносяться такі методи як: використання кіосків самореєстрації в аеропортах, проведення он-лайн та мобільної реєстрації.

Кіоски самостійної реєстрації допомагають заощадити час в аеропорту вильоту, їх використання дає можливість самостійно вибрати зручне місце в салоні літака без звернення на стійку реєстрації, але для пасажирів з багажем все-одно існує проблема, тому що все-одно потрібно звертатись на стійку реєстрації або на стійку здачі багажу (Drop-off), що знову ж таки, означає очікування у черзі. Даний метод реєстрації відкривається, як правило, за 24 години та закривається за 45 хвилин до вильоту рейсу.

Наступний метод самостійної реєстрації, це онлайн-реєстрація, яка представляє собою спосіб самостійної реєстрації на рейс. Використовуючи послугу онлайн реєстрації, пасажир має можливість зменшити час перебування в аеропорту та самостійно вибрати зручне місце у салоні літака.

Реєстрація відкривається, як правило, за 24 години та закривається за 40 хвилин до вильоту рейсу [33, 40].

У метода онлайн-реєстрації є певні переваги, а саме:

- не потрібно стояти в черзі для реєстрації на рейс та отримання посадкового талону, тому що можна самостійно роздрукувати його до поїздки до аеропорту;

- можливість вибрати місця в салоні самостійно. Це особливо актуально для тривалих перельотів;

- реєстрація на сайті авіакомпанії безкоштовна.

Однак електронна реєстрація має й недоліки:

- якщо у пасажера, крім ручної поклажі, є багаж, у будь-якому випадку необхідно його здати на стійці реєстрації;

- якщо для тих країн, куди буде летіти пасажир, потрібна віза, необхідно буде пройти процедуру перевірки її наявності, що знову-таки означає чергу;

- електронна реєстрація закінчується, як правило, за кілька годин до вильоту, і якщо пасажир не встигне її пройти, доведеться робити це в аеропорту.

Одним з найкращих методів самостійної реєстрації на даний час є процедура мобільної реєстрації, яка здійснюється за допомогою мобільного застосунку певної авіакомпанії. Мобільна реєстрація починається за 24 години та закінчується за 45 хвилин до вильоту рейсу. Результатом реєстрації є відображення на екрані мобільного телефону посадкового талону у вигляді QR-коду та короткої інформації для пасажера [37].

Отримане зображення є посадковим талоном, який пасажирові необхідно пред'явити:

- на стійці "Drop off" при здачі багажу в аеропорту;

- при посадці на борт ПС;

- бортпроводникам під час входу в літак.

Тож для покращення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії «Sky

Up» задля забезпечення швидкого технологічного процесу реєстрації та покращення економічно ефективного передпольотного обслуговування рейсів авіакомпанії пропонуємо ввести мобільний метод реєстрації, як вид самостійної реєстрації на чартерні рейси авіакомпанії.

Отже, мобільна реєстрація дозволить швидше та легше зареєструватися на рейс, не виходячи з дому або офісу за допомогою свого смартфона або планшета. Застосування мобільної реєстрації прискорить процес перед польотного оформлення пасажирів в аеропорту, адже вона дозволяє уникнути черг і зайнятого аеропорту. Мобільна реєстрація дозволить вибрати зручне місце в салоні літака та є можливість отримувати на телефоні оновлення про зміни у рейсі, включаючи затримки або скасування.

## **Висновки до розділу 2**

Авіакомпанія "Sky UP" представляє собою українську авіакомпанію, яка позиціонує свою діяльність відповідно до лоукост-бізнес-моделі та спеціалізується на виконанні чартерних міжнародних пасажирських та вантажних перевезень як в Україні, так і за її межами. На серпень 2023 року авіакомпанія "Sky Up" у своєму авіапарку налічує 10 середньомагістральних літаків Boeing-737 з середнім віком 14 років.

У 2022 році авіакомпанія "Sky Up Airlines" здійснила 7713 рейсів і транспортувала 1,08 млн. пасажирів до 204 аеропортів по 627 маршрутах, включаючи рейси, організовані в рамках контрактів АСМІ, згідно з внутрішньою статистикою компанії. Швидка адаптація до нових умов і переналагодження діяльності сприяли збереженню та ефективному функціонуванню команди, якою працює приблизно 1 200 співробітників.

Фінансові результати були позитивними у 2021 році, в порівнянні з 2020 роком, що неможна сказати про 2022 рік. Фінансові показники компанії зазнали збитків у 2022 році, що пов'язано із закриттям повітряного простору України та необхідністю пристосувань до нових реалій та вихід на новий

ринок. Так, чистий дохід від реалізації послуг у 2021 році збільшився на 90% в порівнянні із 2020 роком; а у 2022 році він знизився на 64 %, що було зумовлено виходом на новий ринок та новими реаліями для галузі цивільних авіаперевізників. Фінансовий результат на кінець періоду 2022 року становив -720517 грн., чистий прибуток у 2021 році збільшився в порівнянні з 2020 роком на 134% та становив 81 214 грн., а вже у 2022 році з'явився збиток, який склав становив 596 716 грн.

До початку повномасштабної війни в Україні, авіакомпанія "Sky Up" використовувала гібридну модель перевезень, яка об'єднувала регулярні та чартерні рейси. Однак після закриття українського неба компанія змінила свою стратегію, фокусуючись на роботі в Європі. Це сталося через те, що їхня основна діяльність полягає в укладанні контрактів з Авіаційними Сервісами та Менеджментом Інфраструктури (АСМІ), а також в проведенні спеціальних рейсів та чартерних перельотів на замовлення туроператорів, фондів, асоціацій, спортивних клубів і т.д.

Авіакомпанія має великий досвід у реалізації чартерних програм, саме тому що її діяльність почалась саме з виконання чартерних рейсів у 2018 році. До початку повномасштабного вторгнення "Sky Up" з найбільшими туроператорами українського ринку туристичних послуг. Але окрім українських туроператорів авіакомпанія також має значний досвід співпраці з туристичними операторами з Казахстану, Туреччини та інших країн Європи. За п'ять років діяльності "Sky Up", було успішно здійснено 20 656 чартерних рейсів за допомогою власних чартерних програм. Послугами скористалися 3 505 800 пасажирів з різних країн, включаючи 54 країни світу.

Для покращення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями в авіакомпанії "Sky Up" пропонуємо впровадити мобільний метод реєстрації як спосіб самостійної реєстрації на чартерні рейси авіакомпанії. Це дозволить забезпечити швидкий технологічний процес реєстрації та поліпшити економічну ефективність передпольотного обслуговування рейсів.

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЧАРТЕРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ АВІАКОМПАНІЇ «SKY UP»

### 3.1. Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії «Sky Up»

У попередньому розділі було проаналізовано основні проблеми та недоліки організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії «Sky Up». Основними проблемами є недостатній рівень автоматизації процесу реєстрації пасажирів на чартерних рейсах, адже авіакомпанія використовує тільки методи супровідної реєстрації у будівлі аеровокзалу, що значно впливає на час та зручність проходження передпольотних процедур пасажирами рейсів. Саме тому, для покращення якості та швидкості обслуговування пасажирів чартерних рейсів авіакомпанії необхідно звернути увагу на програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління.

У даному випадку найкращим рішенням є впровадження мобільної реєстрації, як додаток до стандартної процедури реєстрації в аеропорту, що значно знизить черги на даному етапі та знімить навантаження, яке виникає внаслідок цього. Впровадження мобільної системи реєстрації вимагає зміни програмного забезпечення авіакомпанії, тобто потребує розроблення мобільного додатку та його обслуговування.

Мобільний додаток - це спеціальне програмне забезпечення, яке розробляється спеціально для мобільних телефонів та смартфонів. Мобільні

додатки можна створювати під певні системи, iOS або Android, але звісно краще відразу на дві платформи [38].

Застосування мобільного додатку авіакомпанії має численні переваги:

1. Зручне бронювання квитків: Користувач може легко знайти бажаний напрямок та бронювати квитки на потрібні рейси всього за кілька кроків. Це дозволяє економити час і зусилля.

2. Найкращі ціни: Мобільний додаток авіакомпанії дозволяє клієнтам отримувати доступ до найкращих цін на авіаквитки. Користувачі можуть використовувати різні акції та знижки, що робить подорожі більш доступними.

3. Зручність у використанні: Мобільний додаток простий у використанні і інтуїтивно зрозумілий. Користувачі можуть швидко вибрати бажаний рейс, заповнити необхідні дані та здійснити оплату, що дозволяє швидко спланувати подорож.

4. Додаткові послуги: Застосування дозволяє замовляти додаткові послуги, такі як вибір місця на борту літака, замовлення страв та додаткового багажу. Це допомагає забезпечити комфортну подорож для пасажирів.

5. Мобільний доступ до бронювань і посадкових талонів: Мобільний додаток дозволяє зберігати посадкові талони на телефоні, що дозволяє мати постійний доступ до них в будь-який час і будь-якому місці. Крім того, користувачі можуть переглядати свої бронювання і отримувати оновлення щодо статусу рейсу.

6. Економія часу і грошей: Мобільний додаток дозволяє економити час, оскільки реєстрація на рейси може бути здійснена в додатку. Додатковою перевагою мобільного додатка є можливість реєстрації на рейс, що дозволяє уникнути черг і заощадити гроші, а також вибрати улюблені місця на борту літака. Через мобільний додаток є можливість зберігання посадкових талонів, то ж їх не потрібно буде роздруковувати. Також великою перевагою є те, що доступ до квитків та посадкових талонів доступний через додаток в будь-якому місці та в будь-який час навіть у режимі офлайн [47].

В нашому дослідженні мобільний додаток дасть змогу пасажиром користуватись послугою мобільної реєстрації, яка має низку переваг, які можуть значно полегшити життя пасажиром і покращити їхнє досвід подорожі. Ось декілька головних переваг мобільної реєстрації:

1. Зручність: За допомогою мобільної реєстрації пасажиром не потрібно стояти в черзі на реєстраційному стійці або користуватися кіосками у терміналі. Вони можуть здійснити реєстрацію просто на своєму смартфоні. Це дозволяє їм вирішувати реєстраційні формальності в будь-якому місці та часі, що зробить процес набагато зручнішим і більш гнучким.

2. Часова економія: Для пасажирів, які вже виконали мобільну реєстрацію, проходження через аеропорт може бути набагато швидшим. Вони просто можуть пройти контроль безпеки та прямувати до гейту, щоб сісти на літак. Це може значно зекономити час і уникнути зайвих очікувань у черзі на реєстраційному стійці або кіосках.

3. Електронний посадковий талон: При мобільній реєстрації пасажиром отримують електронний посадковий талон на свій мобільний пристрій, що має багато переваг. Вони можуть зберігати його на смартфоні та не потребують додатково друкувати його.

4. Зміни та оновлення: Мобільна реєстрація дозволяє пасажиром бути в курсі будь-яких змін або оновлень щодо їхнього рейсу. Вони можуть отримувати сповіщення про зміну гейту, часу вильоту чи будь-яких інших оновлень прямо на свій мобільний пристрій. Це допомагає уникнути непередбачених ситуацій та стресу, пов'язаного зі змінами у рейсі.

5. Екологічність: Мобільна реєстрація допомагає зменшити використання паперу і зменшити негативний вплив на навколишнє середовище [50].

Загалом, мобільна реєстрація на авіарейс має багато переваг, які сприяють зручності, ефективності та покращенню досвіду подорожі пасажирів. Адже в сучасних умовах, важко уявити споживача авіакомпанії, який не використовує смартфон або планшет. Ці пристрої стали постійними

спутниками пасажирів та незамінними засобами для забезпечення комфорту та доступу до необхідної інформації. Саме тому наявність мобільного додатку для авіакомпанії є важливою складовою, адже він забезпечує швидкий доступ до інформації та функцій, необхідних для зручного користування послугами під час польоту або у будь-якій точці світу, де є доступ до Інтернету (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Схема роботи мобільного додатку авіакомпанії

Загалом, застосування мобільного додатку авіакомпанії поєднує зручність, швидкість та доступність при бронюванні авіаквитків та сприяє комфортним і безпроблемним подорожам.



Зазвичай, впровадження нових програм здійснюється шляхом послідовної реалізації кількох етапів, які проілюструємо за допомогою рисунку 3.2.

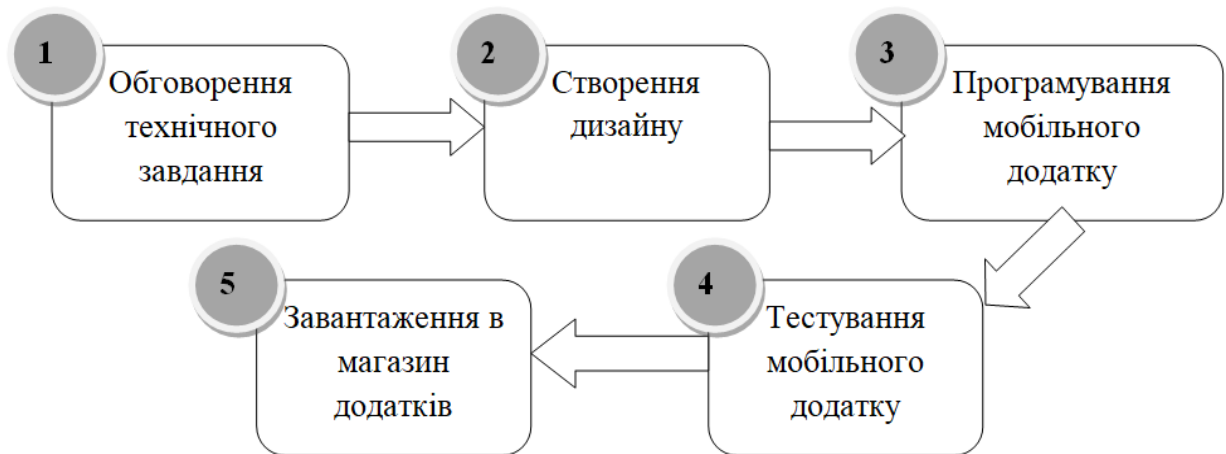


Рисунок 3.2 – Послідовність етапів впровадження програми

Розберемо кожний з етапів більш детально [28, 36].

*Обговорення технічного завдання.* Технічне завдання, відоме як ТЗ, для розробки мобільного додатка або будь-якого іншого програмного продукту, є документом або набором документів, які детально та точно описують майбутнє програмне забезпечення. Воно містить інформацію про особливості його роботи, специфікації та всі вимоги. Навіть для розробників та дизайнерів цей документ є посібником з створення необхідного продукту.

ТЗ мобільного додатка настільки важливий для розробки, оскільки він чітко описує логіку програми, взаємодію всіх елементів між собою, типи та види даних, що використовуються та генеруються системою і багато іншого. Його відсутність може призвести до безлічі питань у розробницької команди перед початком проекту та в процесі його виконання. Без відповідей на ці питання проект не може продовжуватись. Детальне і грамотне ТЗ дозволить дати точну оцінку термінів і вартості розробки проекту. Тому створення технічного завдання є обов'язковим та необхідним етапом роботи.

Відповідальність покладається на ІТ-відділ авіакомпанії, адже є фахівці з високим рівнем підготовки та необхідними знаннями.

*Створення дизайну.* Створення призначеного для користувача інтерфейсу, колірної схеми, логотипу та інших візуальних елементів (рис. 3.3).

Тож, спочатку розробляється UX-структура та вигляд програми з урахуванням всіх досліджень та побажань, потім проходить розробка інформаційної структури та графічного вигляду інтерфейсу та етап прототипування.



Рис. 3.3. - Можливий інтерфейс для мобільного додатку авіакомпанії “Sky Up”

*Програмування мобільного додатку (Backend-розробка).* Основний етап, який включає верстання інтерфейсу, написання коду для обробки даних на сервері та інтеграцію з іншими сервісами.

Backend-розробка може відбуватись у трьох варіантах. Перш за все, можна створити кілька версій для відомих платформ. Це означає, що розробка програми буде спеціалізованою під кожен платформу окремо.

Другий варіант - використовувати код, який є універсальним і підходить для всіх платформ. Це означає, що розробка буде більш уніфікованою, але можливо деякі компроміси в якості або функціональності.

Нарешті, третій варіант - створення програми для веб-версії за допомогою HTML, CSS та JavaScript у сторонніх середовищах. Це означає, що програма буде доступна через веб-браузери і не буде залежати від конкретної платформи.

Щоб забезпечити успішну реалізацію кожної окремої функції, важлива правильна організація команди спринту. Команда повинна вирішувати короткострокові завдання, і результат кожного етапу програмування повинен фіксуватися та демонструватися у вигляді демо.

#### *Тестування мобільного додатку.*

Етап тестування проводиться після кожного завершеного етапу програмування. Тестується кожен з сегментів програмування, а саме: функціональність, продуктивність, дизайн, виправлені помилки, робота програми на різних платформах, мобільних пристроях, прошивках та конфігураціях.

Проведення тестування мобільного додатку зазвичай проводиться у кілька етапів:

1. Планування: Формується план тестування, в якому визначаються мета тестування, обсяг тестування, терміни та розподіл завдань між членами команди.

2. Розробка тестових сценаріїв: Створюються тестові сценарії, які описують послідовність взаємодій користувача з додатком. Це можуть бути прості дії, такі як натискання кнопок, або складніші сценарії, що включають в себе різні функції додатку.

3. Виконання тестових сценаріїв: Тестери виконують заплановані тестові сценарії, перевіряючи роботу додатку на різних пристроях та платформах. Вони також вносять звіти про виявлені проблеми або помилки.

4. Оцінка результатів: Зібрані дані тестування аналізуються, і робляться висновки про якість додатку. Результати оцінки можуть бути представлені у вигляді звіту або таблиці з помітками про виявлені проблеми.

5. виправлення помилок: Розробники виправляють помилки та недоліки, виявлені під час тестування. Після внесення змін додаток повторно тестується.

6. Повторення тестування: Після виправлення помилок та внесення змін проводиться повторне тестування, щоб перевірити, чи були внесені правки та зміни успішними.

#### *Завантаження в магазин додатків.*

Готовий продукт публікується в Google Play Store та Apple App Store, та проходить модерацію. На цьому створення програми не закінчується, оскільки необхідно продовжувати виявляти та виправляти помилки, додавати нові функції, покращувати продуктивність тощо [46].

Але також завантаження мобільного додатку в магазин додатків включає кілька етапів:

1. Розробка та підготовка: Перш ніж завантажити додаток в магазин, потрібно розробити його та підготувати для публікації. Це включає створення зовнішнього вигляду, функціональності, документації та інших необхідних ресурсів.

2. Реєстрація в розробницькому аккаунті: Щоб завантажити додаток до магазину, розробник повинен мати аккаунт відповідного розробницького порталу, наприклад, Google Play для Android або App Store для iOS. Реєстрація та налаштування аккаунту включають введення особистої інформації, оплату вартості реєстрації (якщо потрібно) та отримання доступу до необхідних інструментів розробки.

3. Підготовка інформації про додаток: Розробник повинен надати необхідну інформацію про додаток, таку як назва, опис, скріншоти, версія, типи пристроїв, на яких працює додаток, та інші метадані, які стосуються його публікації.

4. Перевірка вимог: Розробник повинен перевірити, що додаток відповідає вимогам магазину додатків, таким як цілісність, безпека, відсутність порнографії або неналежного контенту.

5. Завантаження та публікація: Після підготовки додатку та інформації про нього розробник завантажує його в магазин додатків, де він буде перевірений модераторами магазину. Якщо додаток відповідає всім вимогам, його публікують і розробник отримує його посилання.

6. Оновлення та підтримка: Після опублікування додатку розробник може вносити у нього зміни та випускати оновлення, щоб виправити помилки, додати нові функції або покращити досвід користувача.

### **3.2 Ефективність програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії «Sky Up»**

В результаті проведеного аналізу було визначено, що впровадження мобільної системи реєстрації може значно полегшити процедуру реєстрації пасажирів на чартерних рейсах авіакомпанії "Sky Up" і покращити якість та швидкість обслуговування. Це може знизити черги в аеропорту і забезпечити зручність для пасажирів.

У попередньому підрозділі було описано програму впровадження мобільного додатку в інформаційні мережі авіакомпанії. Але окрім за стосунку ще існують конкретні кроки для впровадження мобільної системи реєстрації. Звісно, основним етапом є розробка і впровадження в роботу мобільного додатку, який буде доступний для пасажирів на різних платформах (iOS, Android тощо) і дозволить їм здійснювати реєстрацію через

свої мобільні пристрої. Додаток повинен бути легким у використанні та включати усі необхідні функції для успішної реєстрації.

Другим етапом буде необхідність забезпечити інтеграцію мобільного додатку з вже існуючою інфраструктурою авіакомпанії. Це може включати підключення до систем зберігання даних пасажирів, координування з платіжними шлюзами для оплати послуг та можливості відправки електронних квитків і розкладу рейсів.

Крім того, необхідно також забезпечити потрібний рівень безпеки для мобільної системи реєстрації, включаючи захист особистих даних пасажирів і відповідність стандартам безпеки.

Тож завдяки впровадженню "Sky Up" мобільної системи реєстрації, забезпечить більш зручний та швидкий процес для пасажирів і може позитивно позначитися на їхньому задоволенні від обслуговування. Це також може бути конкурентною перевагою компанії на ринку пасажирської авіації.

В авіакомпанії за розробку мобільного додатку відповідає команда розробників програмного забезпечення або ІТ-відділ. В залежності від конкретної компанії, можуть бути включені розробники програмного забезпечення, проектні менеджери, дизайнери та інші спеціалісти. Окремі авіакомпанії також можуть залучувати зовнішні компанії для розробки або підтримки мобільного додатку. Все залежить від конкретних потреб і ресурсів авіакомпанії.

Але з огляду на наявність ІТ-відділу в авіакомпанії "Sky Up", який відповідає за розробку, підтримку та управління технологічними рішеннями та інфраструктурою компанії, завдання по реалізації проекту впровадження мобільного додатку може бути покладено на даний відділ. До ІТ-відділу авіакомпанії входять розробники програмного забезпечення, системні адміністратори, мережеві інженери, аналітики даних та інші іТ-спеціалісти. Вони будуть відповідати за роботу мобільного додатку авіакомпанії "Sky Up", його функціональність, безпеку та користувацький досвід. ІТ-відділ відповідає за впровадження нових технологій та забезпечення інформаційної

безпеки [29]. Тож пропонуємо переглянути повні витрати, що зазначені у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Кошторис витрат, яких потребує впровадження мобільного додатку авіакомпанії "Sky Up"

Назва етапу	Тривалість етапу, міс.	Вартість етапу, грн.(з ПДВ)	Відповідальний відділ за етап
Обговорення технічного завдання	0,5	Безкоштовно	ІТ-відділ
Створення дизайну	1	50 000	ІТ-відділ та маркетинговий відділ
Програмування мобільного додатку (Backend-розробка)	2	490 000	ІТ-відділ
Тестування мобільного додатку	2	90 600	ІТ-відділ
Завантаження в магазин додатків	0,5	Включене у вартість тестування	ІТ-відділ
Всього	6	630 600	

Тож для розробки і успішного впровадження мобільного додатку авіакомпанії потрібно витратити на розробку дизайну 50 тис. грн. Виконати основний етап програмування, який буде вартувати 490 тис.грн., а також провести його тестування та завантаження для здійснення якого знадобиться 90 тисяч та 600 грн. Кошторис витрат, яких потребує впровадження мобільного додатку авіакомпанії в загальному обсязі складе 630 тис. грн..

Також варто враховувати, що тестування мобільного додатку - це процес, який може продовжуватися й після випуску першої версії, зокрема для виявлення та виправлення помилок, додавання нових функцій тощо.

Далі пропонуємо проаналізувати економічні переваги та оцінити економічний ефект від розробки та впровадження мобільного додатку в діяльність авіакомпанії.

Економічна ефективність - це оцінка того, наскільки вигідним є

вкладання ресурсів (грошей, часу, праці) в проект, продукт або діяльність відносно досягнення позитивних результатів і отримання максимальної вартості з витрат. В контексті нашого дослідження оцінюється доцільність впровадження програми відносно витрат та очікуваних вигод, які можуть бути отримані через її використання [49].

Економічна ефективність для авіакомпанії від впровадження мобільного додатку може бути оцінена з кількох позицій:

1. Зменшення витрат: Мобільний додаток може допомогти знизити витрати на паперові квитки, друк, обробку документів та інші адміністративні витрати. Онлайн-реєстрація, електронні посадкові талони та інші функції можуть привести до оптимізації процесів та зниження затрат.

2. Збільшення продажів: Мобільний додаток може стати потужним каналом продажів для авіакомпанії. Зручність бронювання, спеціальні пропозиції та зручний пошук рейсів можуть привернути більше клієнтів та збільшити прибуток.

3. Покращення клієнтського досвіду: Мобільний додаток може надати клієнтам зручний і швидкий доступ до інформації про рейси, вирішення проблем, можливість здійснювати зміни в бронюванні та отримувати сповіщення про зміни. Це може призвести до покращення клієнтської віддачі та задоволеності, що в свою чергу може призвести до збільшення лояльності та повторних продажів.

4. Маркетингові можливості: Мобільні додатки дозволяють авіакомпаніям досліджувати та аналізувати поведінку користувачів, що надає можливості для персоналізованого маркетингу та реклами. Це може поліпшити ефективність маркетингових кампаній та збільшити конверсію.

Загалом, економічна ефективність від впровадження мобільного додатку для авіакомпанії може виявитися в збільшенні прибутку, зниженні витрат, покращенні клієнтського досвіду та збільшенні лояльності клієнтів. Оцінка ефективності повинна базуватися на конкретних факторах, таких як бізнес-модель компанії, масштаби проекту та потенціал ринку.



У проектному аналізі для оцінки ефективності впровадження програми порівняння поточних та майбутніх витрат та вигод здійснюється шляхом перерахування (дисконтування) їх реальної грошової вартості до періоду прийняття рішення (базового періоду) [3].

Дисконтна ставка (дисконт) відповідає прийнятній для інвестора нормі доходу на капітал. У випадку, коли проект фінансується за допомогою позикового капіталу, норма дисконту відображає процентну ставку, обумовлену умовами погашень і процентних виплат за позиками, одержаними від банку.

Тож для оцінки доцільності впровадження мобільного додатку застосуємо проектний метод, який передбачає розрахунок основних інтегральних показників ефективності інвестицій:

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

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

де II (Initial Investment) – первинні інвестиції;

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

Але для визначення періоду окупності потрібно розрахувати щорічні грошові надходження з урахуванням дисконтування DACI, що 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 ( $K=20\%$ ).

$$DACI_{2023} = 2399,5 / (1 + 0,2)^1 = 1999,6 \text{ тис. грн.};$$

$$DACI_{2024} = 2399,5 / (1 + 0,2)^2 = 2107,21 \text{ тис. грн.};$$

$$DACI_{2025} = 2399,5 / (1 + 0,2)^3 = 2380,46 \text{ тис. грн.}$$

Для наочності представимо цей розрахунок у вигляді таблиці  
Розрахунок періоду окупності представлено у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок періоду окупності для програми впровадження в діяльність авіакомпанії "Sky Up" мобільного додатка

Періоди часу	До початку діяльності	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Грошові надходження, грн.		1 999 600	2 107 210	2 380 460
Первинні інвестиції, грн.	- 630 600			
Покриття суми витрат, грн.	- 630 600			

Тож виходячи з даних таблиці 3.2, можна побачити, що у перший рік грошові надходження після впровадження мобільного додатку в діяльність авіакомпанії становлять 1 999 600 грн., дана сума є майже в два рази більшою, за суму первинних інвестицій проекту на 1 369 600 грн., а отже можна зробити висновок, що період окупності для впровадження мобільного додатку буде до одного року [15].

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

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

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

$Invest$  – сума інвестицій;

$k$  – дисконтна ставка.

Для наочності даний показник чистого приведенного доходу розрахуємо за допомогою таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок чистого приведеного доходу від впровадження мобільного додатку в діяльність авіакомпанії "Sky Up"

Періоди часу, рр.	Статті надходжень і витрат	Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтування, грн.	Обсяг надходжень і витрат з урахуванням дисконтування, грн.
До початку роботи	Інвестиції в активи	-630 600	-630 600
1-й рік	Щорічні витрати	В даному прикладі не враховуємо	-
2-й рік			-
3-й рік			-
1-й рік	Щорічні надходження	2399500	1999600
2-й рік		2399500	2107210
3-й рік		2399500	2380460
NPV	Чистий приведений дохід	6 567900	5 856670

Тож, виходячи з даних таблиці видно, що чистий приведений дохід від впровадження мобільного додатку буде позитивним вже на першому році роботи, що свідчить про ефективність впроваджуваної програми.

3 *Індекс прибутковості* (Profitability Index – PI) є часткою від ділення суми приведених надходжень на приведену вартість витрат [22] (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.

$$PI = (6\,209\,470) / 630\,600 = 9,2.$$

Якщо  $PI \geq 1$ , то можемо констатувати, що впровадження мобільного додатку в діяльність авіакомпанії буде економічно ефективним [16].

4 *Внутрішня норма рентабельності* (Internal Rate of Return – IRR) розраховується шляхом визначення ставки дисконту, при якій приведена вартість суми майбутніх надходжень дорівнює приведеній вартості витрат (3.5):

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

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

$Invest$  – сума інвестицій.

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності проведемо в табличній формі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок внутрішньої норми рентабельності при впровадженні мобільного додатку в діяльність авіакомпанії "Sky Up"

	Періоди часу, рр.	Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтування, грн.	$F_1 = 1 / (1 + IRR_1)^t = 20\%$	Приведені надходження і витрати, грн.	$F_2 = 1 / (1 + IRR_2)^t = 30\%$	Приведені надходження і витрати, грн.
Витрати	До початку роботи	-630600	1,00	-630600	1,00	-630600
Надходження	1-й рік	2399500	0,67	1599667	0,63	999792
	2-й рік	2399500	0,44	1066444	0,39	416580
	3-й рік	2399500	0,30	710963	0,24	173575
NPV		6 567900		2 746474 (позитивний)		959346 (позитивний)

Наочно розрахунок внутрішньої норми рентабельності при впровадженні мобільного додатку в діяльність авіакомпанії "Sky Up" можна представити на графіку (рис. 3.4).

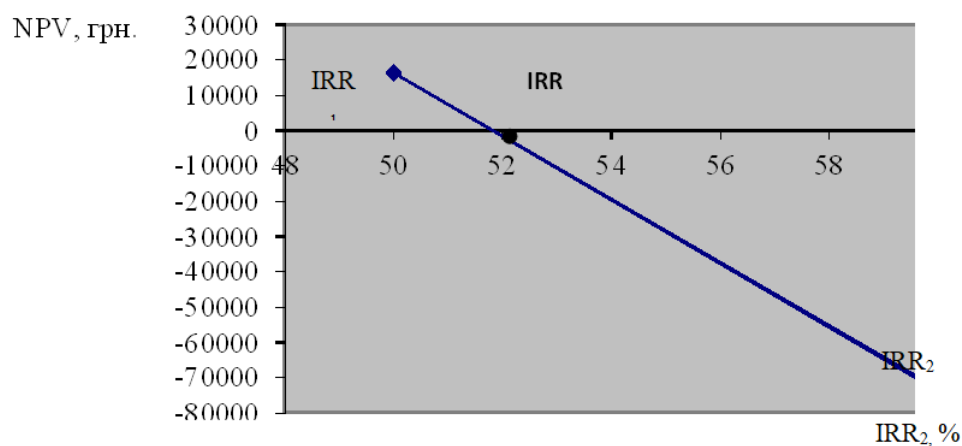


Рис. 3.4 – Визначення IRR

На основі графіку можна зробити висновок, що внутрішня норма рентабельності становить 52%. Це свідчить про високу рентабельність і підтверджує високу ефективність мобільного додатку в діяльність авіакомпанії "Sky Up".

#### *5. Аналіз чутливості.*

Аналіз чутливості виконується з метою встановлення впливу різних факторів на впровадження системи та отримання прибутку. Чистий прибуток є сумою всіх доходів, отриманих від мобільного додатку, від яких віднімаються усі витрати, пов'язані з розробкою, маркетингом, обслуговуванням та іншими витратами. Цей показник демонструє, наскільки успішно додаток генерує прибуток та впливає на фінансовий результат підприємства. Окрім цього, можна також використовувати інші показники фінансового результату, такі як помісячний прибуток, відсоток зростання доходів у порівнянні з попередніми періодами, повернення інвестицій (ROI) і т.д. Кожен з цих показників надає додаткову інформацію про фінансову ефективність мобільного додатку і його вплив на бізнес. Залежно від конкретних цілей та потреб бізнесу, вибір інтегрального показника фінансового результату може варіюватися. Варто враховувати всі аспекти фінансового стану підприємства, специфіку ринку, конкурентне середовище та інші фактори перед вибором показника для оцінки фінансових результатів впровадження мобільного додатку [17].

Базовим показником фінансового результату впровадження мобільного додатку є чистий приведений дохід (NPV), який враховує вплив різних факторів, таких як кількість рейсів, ціна рейсів, постійні витрати та змінні витрати. Рекомендується варіювати ці параметри в межах -20% до 20%, щоб визначити оптимальне значення NPV та його вплив на фінансовий результат.

Розрахунок NPV при зміні кожного з вищезазначених факторів представимо за допомогою табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок чистого приведеного доходу при зміні різних факторів при впровадженні мобільного додатку в діяльність авіакомпанії "Sky Up"

Періоди часу, рр.	Статті надходжень і витрат	Обсяг надходжень і витрат, грн.							
		При збільшенні на 20%				При зменшенні на 20%			
		Обсягу продажів	Ціни продажів	Постійних витрат	Змінних витрат	Обсягу продажів	Ціни продажів	Постійних витрат	Змінних витрат
До початку роботи	Інвестиції	-630600	-630600	-630600	-630600	-630600	-630600	-630600	-630600
1-й-3-й роки	Щорічні надходження	7 881 480	3 003 200	2 472 000	1 012 044	5 254 320	2 883 072	1 648 000	674 696
	NPV	7 250 880	2 372 600	2 408 940	1 005 738	4 623 720	2 252 472	1 584 940	668 390

За допомогою таблиці 3.5. можна побачити, впровадження мобільного додатку в діяльність авіакомпанії є найбільш чутливим до зміни кількості обслуговуваних рейсів, а також до зміни постійних витрат. Отже, впровадження системи мобільної реєстрації ефективно лише в умовах великої кількості рейсів і сталих постійних витрат. Якщо змінити ці фактори більш ніж на 20%, то впровадження такої системи стає неефективним.

#### *6. Оцінка та мінімізація ризиків програми*

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

Оцінка та мінімізація ризиків впровадження мобільного додатку в діяльність авіакомпанії є критичними аспектами успіху проекту. Деякі з основних ризиків, які слід враховувати та приймати заходи щодо їх мінімізації, включають такі:

1. Безпека даних: Збір та обробка особистої інформації користувачів може становити ризик для безпеки даних. Для запобігання цим ризикам, необхідно ретельно проаналізувати і застосувати найкращі практики забезпечення безпеки даних, включаючи шифрування, заходи по захисту від несанкціонованого доступу та регулярну аудиторську перевірку.

2. Технічна непрацездатність: Випадки технічної непрацездатності, такі як збої в системі або падіння серверу, можуть призвести до негативного впливу на користувацький досвід і репутацію авіакомпанії. Рекомендується провести ретельне тестування й використовувати механізми резервного копіювання та відновлення, щоб забезпечити стабільну та надійну роботу додатку.

3. Незадовільний користувацький досвід: Якщо мобільний додаток не відповідає очікуванням користувачів, це може викликати незадоволеність та відмову від його використання. Перед впровадженням додатку рекомендується провести фокус-групові дослідження та збирати зворотний зв'язок від користувачів, щоб виявити недоліки і внести необхідні зміни для поліпшення користувацького досвіду.

4. Незгодність з регуляторними вимогами: Впровадження мобільного додатку для авіакомпанії може вимагати дотримання ряду регуляторних вимог, таких як охорона персональних даних, захист споживачів та відповідність стандартам безпеки. Для забезпечення відповідності таким вимогам необхідно ретельно перевірити законодавство та забезпечити впровадження відповідних заходів безпеки та політик даних.

5. Недостатнє навчання та підтримка користувачів: Недостатня навченість або відсутність підтримки для користувачів може вплинути на ефективність використання мобільного додатку. Рекомендується провести школи підтримки користувачів, розробити детальну документацію та забезпечити доступ до інтерактивних ресурсів для навчання.

Проактивне виявлення, оцінка та мінімізація цих ризиків, а також впровадження належних заходів для їх управління, допоможуть авіакомпанії успішно впровадити мобільний додаток та досягти бізнес-цілей.

Отже для аналізу ефективності від впровадження мобільного додатку, як способу мобільної реєстрації на рейс пасажирів чартерних рейсів розглянуто всі можливі аспекти, що мають вплив на впровадження даної системи. Тож, можна зробити висновок, що програма впровадження мобільного додатку не є ризикованою, хоч і залежить, як і вся діяльність авіакомпанії від впливу зовнішніх факторів, але за допомогою впровадження нашої програми загальний прибуток авіакомпанії після впровадження мобільної системи реєстрації через мобільний додаток складатиме 7198410 грн. Також, варто зауважити, що період окупності програми складає окупність до одного року. За допомогою розрахунку чистого приведенного доходу, який виявився позитивним можемо констатувати, що програма може вважатися прийнятною.

### **Висновки до розділу 3**

За допомогою аналізу проблем та недоліків організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями авіакомпанії «Sky Up» було виявлено низку проблем, однією з яких виявився процес реєстрації пасажирів на чартерні рейси. Адже цей процес не достатньо автоматизований в авіакомпанії. «Sky Up» використовує тільки метод супровідної реєстрації на стійці в приміщенні аеровокзалу, що негативно впливає на час та зручність проходження передпольотних процедур для пасажирів. Тож для поліпшення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями та швидкості обслуговування пасажирів чартерних рейсів, авіакомпанії доцільно звернути увагу на програму впровадження мобільної реєстрації як додатка до стандартної процедури реєстрації в аеропорту. Це значно знизить черги на



цьому етапі та зніме навантаження, яке виникає внаслідок цього. Впровадження мобільної системи реєстрації зумовить зміну програмного забезпечення авіакомпанії. Тобто потрібно розробити мобільний додаток та забезпечити його обслуговування.

Мобільний додаток розробляється у вигляді спеціального програмного забезпечення, яке розроблене для мобільних телефонів та смартфонів на різних платформах, як iOS так і Android.

Здійснивши аналіз ефективності від впровадження мобільного додатку, як інструмента введення самостійної реєстрації пасажирів на чартерні рейси авіакомпанії було розглянуто усі аспекти, що впливають на впровадження даної системи.

Тож виявлено, що за допомогою впроваджених нововведень в разі підтримання пасажиропотоку на такому ж рівні, як і у 2022 році грошові надходження після впровадження мобільного додатку в діяльність авіакомпанії становлять 1 999 600 грн., що є більшим за суму первинний інвестицій. Вбачаючи той факт, що в авіакомпанії присутня служба ІТ, на яку покладено обов'язки на реалізацію цього проекту, можна зробити висновок, програма є перспективною і значущою для іміджу авіакомпанії в цілому. Також констатуємо той факт, що період окупності для впровадження проекту буде до одного року.

Отже, всі аспекти, що впливають на впровадження мобільного додатку, як засобу мобільної реєстрації пасажирів чартерних рейсів, були враховані для аналізу його ефективності. Загальний висновок полягає в тому, що впровадження даної системи не є ризикованим, але залежить від зовнішніх факторів, як і будь-яка діяльність авіакомпанії. Проте, після впровадження мобільної системи реєстрації через мобільний додаток, очікується загальний прибуток авіакомпанії в сумі 7 198 410 грн. Окупність програми становитиме менше одного року. Розрахунок чистого приведенного доходу підтверджує, що програма є прийнятною.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Авіаційний транспорт відіграє провідну роль щодо перевезення пасажирів, порівняно з іншими видами транспорту, завдяки його здатності забезпечувати комфортні та швидкі пересування. Це стосується як регулярних так і нерегулярних рейсів, які в свою чергу можуть поділятися на чартерні, додаткові та спеціальні.

Чартерні перевезення пасажирів виконуються рейсами на підставі угоди фрахтування повітряних суден. Згідно з цією угодою, одна сторона (фрахтувальник) зобов'язується надати іншій стороні (фрахтувальнику) за певну плату всю або частину місткості одного або кількох повітряних суден на один або кілька рейсів з метою здійснення повітряних перевезень пасажирів, багажу, вантажу і пошти.

Організаційні особливості виконання чартерних рейсів залежать від їх класифікації, згідно з якою виділяють наступні види чартерних рейсів: серія чартерних рейсів, “неспеціалізована група”, “інклюзив тур”, “спеціалізована група”, чартерний рейс з бізнес-метою, вантажний чартерний рейс, чартерний рейс зі спеціальною метою, чартерні рейси до курортних місць та спліт-чартери. Також в залежності від певних умов використання ПС чартерні рейси поділяють на одноразовий чартер, тайм-чартер та чартерний ланцюг.

2. Отримання дозволу для виконання чартерних рейсів є ключовим методологічним аспектом організаційного забезпечення та управління. Це означає, що без дозвільного статусу не може бути здійснений чартерний рейс. Отримання дозволу передбачає подачу заявки до відповідного органу країни (LCAA), розгляд заявки та прийняття рішення щодо надання або відмови на виконання рейсу. Державіаслужба забезпечує відправлення заявок до країни призначення і до інших країн, які лежать на маршруті, для отримання необхідних дозволів. Отримання дозволів для рейсу залежить від його статусу і може бути відмовлено у дозволі. Якщо не всі необхідні

дозволи отримано, рейс не може бути здійснений. Крім того, отриманий дозвіл має обмежений часовий рамки. Таким чином, наявність дозвільного статусу є основною умовою для успішного виконання чартерних рейсів.

Важливим також є дотримання всіх міжурядових та міждержавних угод та національної системи регулювання цивільного авіаційного транспорту.

3. Авіакомпанія «Sky Up» до початку повномасштабного вторгнення в нашу країну використовувала гібридну модель перевезень, яка об'єднувала регулярні та чартерні рейси. Однак після закриття українського неба авіакомпанія вимушено змінила свою стратегію, фокусуючись на роботі в Європі. Зараз авіакомпанія фокусується на виконанні рейсів на умовах (АСМІ), а також на виконанні спеціальних рейсів та чартерних перельотів на замовлення туроператорів, фондів, асоціацій, спортивних клубів і т.д.

У 2022 році авіакомпанія «Sky Up Airlines» здійснила 7713 рейсів і транспортувала 1,08 млн. пасажирів до 204 аеропортів по 627 маршрутах. Фінансові результати авіакомпанії за 2022 рік були не втішними, адже чистий прибуток у 2021 році збільшився в порівнянні з 2020 роком на 134% та становив 81 214 грн., а вже у 2022 році з'явився збиток, який склав 596 716 грн.

Але слід констатувати, що авіакомпанії «Sky Up Airlines» вдалось після початку війни на території України не тільки залишитись «на плаву» та навіть розвивати свою діяльність, відкривати нові маршрути, укладати співробітництва з іноземними авіакомпаніями та систематично розвивати польоти за допомогою АСМІ-контрактів до країн Європи та Північної Африки.

4. Авіакомпанія «Sky Up» має великий досвід у реалізації чартерних програм, саме тому що її діяльність почалась саме з виконання чартерних рейсів у 2018 році. До початку повномасштабного вторгнення авіакомпанія працювала з найбільшими туроператорами українського ринку туристичних послуг. Але окрім українських туроператорів авіакомпанія також має значний досвід співпраці з туристичними операторами з Казахстану,

Туреччини та інших країн Європи. За п'ять років діяльності «Sky Up», було успішно здійснено 20 656 чартерних рейсів за допомогою власних чартерних програм. Послугами скористалися 3 505 800 пасажирів з різних країн, включаючи 54 країни світу.

Вагомим недоліком організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями є нестача самостійних методів реєстрації на чартерні рейси авіакомпанії, що значно сповільнює передпольотного обслуговування пасажирів.

5. Для підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями та швидкості обслуговування пасажирів чартерних рейсів, авіакомпанії доцільно звернути увагу на програму впровадження мобільної реєстрації як додатка до стандартної процедури реєстрації в аеропорту. Це значно знизить черги на етапі проходження перед польотних формальностей в аеропортах вильоту та зніме навантаження, яке виникає внаслідок цього. Впровадження мобільної системи реєстрації зумовить зміну програмного забезпечення авіакомпанії. Запропоновано проект розробки та впровадження мобільного додатку в діяльність авіакомпанії. Мобільний додаток розробляється у вигляді спеціального програмного забезпечення, яке розроблене для мобільних телефонів та смартфонів на різних платформах, як iOS так і Android.

6. Здійснивши аналіз ефективності від впровадження мобільного додатку, як інструмента введення самостійної реєстрації пасажирів на чартерні рейси авіакомпанії було розглянуто усі аспекти, що впливають на впровадження даної системи.

Тож виявлено, що за допомогою впроваджених нововведень в разі підтримання пасажиропотоку на такому ж рівні, як і у 2022 році грошові надходження після впровадження мобільного додатку в діяльність авіакомпанії становлять 1 999 600 грн., що є більшим за суму первинний інвестицій. Вбачаючи той факт, що в авіакомпанії присутня служба ІТ, на яку покладено обов'язки на реалізацію цього проекту, можна зробити висновок,

програма є перспективною і значущою для іміджу авіакомпанії в цілому. Також констатуємо той факт, що період окупності для впровадження проекту буде до одного року.

Отже, всі аспекти, що впливають на впровадження мобільного додатку, як засобу мобільної реєстрації пасажирів чартерних рейсів, були враховані для аналізу його ефективності. Загальний висновок полягає в тому, що впровадження даної системи не є ризикованим, але залежить від зовнішніх факторів, як і будь-яка діяльність авіакомпанії. Проте, після впровадження мобільної системи реєстрації через мобільний додаток, очікується загальний прибуток авіакомпанії в сумі 7 198 410 грн. Окупність програми становитиме менше одного року. Розрахунок чистого приведенного доходу підтверджує, що програма є прийнятною.

Таким чином, запропонована програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління чартерними пасажирськими перевезеннями є економічно та соціально ефективною, тому її можна рекомендувати до впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Повітряний кодекс України : введ. в дію Постановою ВР від 19.05.2011 р. №3393-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. №48–49. Ст. 536.
2. Положення про Державну авіаційну службу України : затв. постановою КМУ від 08.10.2014 р. № 520. *Офіційний вісник України*. 2014. №82. С. 63.
3. Правила надання експлуатантам дозволів на виліт з аеропортів України та приліт до аеропортів України: затв. спільним наказом Державіаслужби та Міністерства оборони України від 28.11.2005 р. №897/703. *Офіційний вісник України*. 2005. №52. С. 72.
4. Правила організації потоків повітряного руху : Авіаційні правила України : затв. наказом ДАСУ від 20.07.2016 р. № 567. *Офіційний вісник України*. 2016. № 87. С. 299.
5. Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу: Авіаційні правила України : затв. наказом ДАСУ від 26.11.2018 р. №1239. *Офіційний вісник України*. 2019. №18. С. 65.
6. Про затвердження Правил виконання чартерних рейсів: Наказ Міністерства транспорту України №297 від 18.05.2001. *Офіційний вісник України*. 2001. №22.
7. Апопій В.В. Комерційна діяльність : підручник / за ред. проф. В.В. Апопія. Київ : Знання, 2008. 558 с.
8. Блінов О., Газізуллін І., Шевляков І. Проблеми та перспективи розвитку ринку пасажирських авіаційних перевезень в Україні. Міжнародний центр перспективних досліджень, 2005. 21 с.
9. Карпунь О. В. Використання логістичної концепції мінімізації сумарних витрат на обслуговування пасажирів для подолання кризової ситуації в авіакомпаніях. Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наук. праць. 2018. 55 С.

10. Коба В.Г. Економіка транспорту : навч. пос. К. : КДАВТ, КМУЦА, 2005. 254 с.
11. Марінцева К.В. Наукові основи та методи забезпечення ефективного функціонування авіатранспортних систем: дисс. на здобуття наук. ступ. доктора техн. наук. Київ, 2015. 561 с.
12. Марінцева, К.В. Авіаційні пасажирські перевезення: метод. Вказівки. К.: НАУ, 2005. 39 с.
13. Міжнародна комерційна діяльність на авіаційному транспорті: курс лекцій / І.О. Гесць, А.А. Прокоп'єва. К.: НАУ, 2014. 70 с.
14. Рева О.М, Осадчий С.І, Медведенко О.М., Фоменко Ю.М. Проактивне управління ризиками за людським фактором у цивільній авіації. *Залізничний транспорт України*: монографія, 54- 59с.
15. Аналіз безбитковості проекту. URL: <https://buklib.net/books/34079/> (дата звернення: 28.09.2023).
16. Аналіз фінансової стійкості підприємств. URL: [https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261655/mod\\_resource/content/0/tema\\_8/Tema\\_8.pdf](https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261655/mod_resource/content/0/tema_8/Tema_8.pdf) (дата звернення: 10.11.2023).
17. Аналіз чутливості – що це таке, визначення та поняття. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11040710-sensitivity-analysis> (дата звернення: 5.12.2023).
18. Бідюк П. І., Гожий О. П. Ймовірно-статистичні методи моделювання і прогнозування, 2014р. URL: <http://dspace.chmnu.edu.ua/bitstream/123456789/128/3/Бідюк%20П.%20І.%20Ймовірно%20статистичні%20методи%20%20моделювання%20і%20прогнозування.pdf> (дата звернення : 10.12.2023).
19. Визначення індексу прибутковості URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_172848\\_Indeks-pributkovosti-Profitability-Index---PI.html](https://studopedia.com.ua/1_172848_Indeks-pributkovosti-Profitability-Index---PI.html) (дата звернення : 20.12.2023)
20. Державна авіаційна служба України (Державіаслужба). URL: <http://www.avia.gov.ua> (дата звернення : 10.11.2023).

21. Єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів: Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <http://www.smida.gov.ua> (дата звернення : 13.11.2023).
22. Керівництво з регулювання міжнародного повітряного транспорту: DOC ICAO 9626. – видання 2. – Монреаль: ICAO, 2004. – Режим доступу: [https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/Doc%209626\\_ru.pdf](https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/Doc%209626_ru.pdf)
23. Міжнародна організація цивільної авіації ICAO: URL: <http://www.icao.int/> (дата звернення: 4.12.2023).
24. Міжнародна асоціація повітряного транспорту URL: <http://www.iata.org/> (дата звернення: 5.09.2023).
25. Офіційний портал ІКАО. URL: <http://www.icao.int/datarplus/Pages/Pricing.aspx> (дата звернення: 18.09.2023).
26. Офіційний сайт авіакомпанії «Sky Up». URL: <https://skyup.aero/uk/> (дата звернення: 4.12.2023).
27. Організація транспортних подорожей і перевезень туристів. URL: <https://subject.com.ua/tourism/journeys/6.html> (дата звернення: 09.10.2023).
28. Особливості впровадження інформаційних технологій в сучасних умовах. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/78.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/78.pdf) (дата звернення: 02.09.2023).
29. Оцінка та вибір альтернативних джерел та варіантів фінансування програми. URL: <https://infopedia.su/16x8a1b.html> (дата звернення : 15.01.2023)
30. Розробка технологічної схеми обслуговування пасажирів в аеропорту. URL: <https://student.zoomru.ru/avia/rozrobka-tehnologchno-shemi-obslugovuvannya-pasazhirv/287299.3401972.s1.html> (дата звернення : 7.10.2023)
31. Саркісова О.М., Токарь А.Ф. Аналіз діяльності по здійсненню авіаційних перевезень в Україні. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. URL: <http://economics.kntu.kr.ua/pdf/33/29.pdf> (дата звернення: 02.10.2023).



32. Теоретичні основи дослідження авіаційної транспортної інфраструктури. URL: <https://studfile.net/preview/5374788/page:4/> (дата звернення: 23.10.2023).
33. Технологія обслуговування пасажирів в аеропортах. URL: <https://ua-referat.com/> (дата звернення : 8.11.2023).
34. Управління діяльністю підприємства URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/19855/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19855/) (дата звернення : 19.08.2023).
35. Яновський П.О., Валько А.М. Використання передових інформаційних технологій для обслуговування пасажирів в аеропорту. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/45714/1/ilovepdf\\_com\\$39\\$40.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/45714/1/ilovepdf_com$39$40.pdf) (дата звернення : 29.11.2023).
36. Air transport management : an international perspective / edited by Lucy Budd and Stephen Ison. Description: New York : Routledge, 2016. |
37. Clausen, J., Larsen, A., Larsen, J. and Rezanova, N. J. (2010) Disruption management in the airline industry – concepts, models and methods. *Computers & Operations Research*, 37(5): 809–21.
38. Ishak S. Low-cost & leisure traffic. *Airline Business*. 2017. Vol. 33. N 5. p.
39. Groß S., Schröder A. (Eds.). *Handbook of Low Cost Airlines. Strategies, Business Processes and Market Environment*. Berlin, 2007. pp. 31-50.
40. Francis, G., Humphreys, I. and Ison, S. (2004) Airports' perspectives on the growth of low-cost airlines and the remodelling of the airport–airline relationship, *Tourism Management*, 25: 507–14.
41. Hofer, C., Dresner, M., and Windle, R. (2009), The Impact of Airline Financial Distress on US Air Fares: A Contingency Approach, *Transportation Research E*, 45(1), 238–49
42. Kenneth John Button. *Low-Cost Airlines: A Failed Business Model* *Transportation Journal*. Vol. 51(2). 2012. pp. 197-219.
43. Morrison, S. and Winston, C. (1995), *The Evolution of the Airline Industry*, Brookings Institution, Washington, DC.

44. Peter Belobaba, Amedeo Odoni, Cynthia Barnhar. THE GLOBAL AIRLINE INDUSTRY. Second Edition. John Wiley & Sons, Ltd, 2016. 536 p.
45. Pooley, D., Law, E., Seaman, R. and Daljeet, G. (2014) Aviation Law and Meteorology (Air Pilot's Manual 2) Cranfield, Pooley's Air Pilot Publishing.
46. Steven A. Morrison, Clifford Winston, Elizabeth E. Bailey and Alfred E. Kahn. Enhancing the Performance of the Deregulated Air Transportation System Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics. Vol. 1989 (1989), pp. 61-123.
47. Tang, C. S. and Zimmerman, J. D. (2009) Managing New Product Development and Supply Chain Risks: The Boeing 787 Case Supply Chain Forum: An International Journal 10(2): 74–86.
48. Thomas Bieger, Andreas Wittmer, Air transport and tourism—Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments, Journal of Air Transport Management, Volume 12, Issue 1, 2006, Pages 40-46.
49. Vasigh, B., Fleming, K. and Humphreys, B. (2015) Foundations of Airline Finance Methodology and Practice, 2nd Edition, Abingdon, Routledge
50. Wittmer, A. and Wegelin, L. (2012) Influence of airlines' environmental activities on passengers. Journal of Air Transport Studies, 3(2): 73–99.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

УДК 336.255

### Особливості управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями

*О.М. Саркісова, к.пед.н.*

*ORCID ID: 0000-0002-3022-1395*

*Льотна академія Національного авіаційного університету;  
О.І. Губачов, магістр факультету льотної експлуатації  
Льотна академія Національного авіаційного університету  
м. Кропивницький*

**Вступ.** Авіаційний транспорт виконує важливу роль у світовій економіці. У зв'язку з глобалізацією, розвитком міжнародного поділу праці та зростанням економічних та культурних зв'язків, значення транспорту стає надзвичайно важливим. Згідно з даними IATA в світі існує більше 40 000 цивільних аеропортів та 290 авіакомпаній, які об'єднують більше 120 різних держав. Майже всі держави беруть участь у міжнародних повітряних перевезеннях. Тому розвиток системи авіаперевезень, в тому числі і нерегулярних сполучень має велике значення для ефективної діяльності всіх галузей економіки країн.

**Мета роботи.** Метою роботи є аналіз особливостей управління чартерними пасажирськими авіаційними перевезеннями.

**Результати та обговорення.** Чартерні авіаційні перевезення є частиною нерегулярних перевезень, які виконуються на нерегулярній основі, поза опублікованим розкладом відповідно до договору на авіаперевезення, укладеного між замовником і експлуатантом [1].

Управління чартерними рейсами відрізняється від регулярних рейсів у багатьох аспектах, адже: чартерні рейси не входять до регулярного розкладу авіаперельотів; маршрути чартерних рейсів часто визначаються фрахтувальником рейсу, а не авіакомпанією, яка встановлює маршрути для регулярних рейсів; чартерні рейси часто доступні за більш вигідними цінами, ніж регулярні (за рахунок сто відсоткового комерційного завантаження); головна відмінність полягає в тому, що чартерні рейси здійснюються на основі окремої дозвільної процедури, відмінної від регулярних рейсів, і для їх організації необхідний повний комплект документів.

При організації чартерних рейсів замовником може бути будь-яка організація: фізична або юридична особа, велике комерційне підприємство, туристична фірма, промислове підприємство, навчальний заклад, громадсько-політична партія та інші.

Ці організації можуть фрахтувати літаки для різних цілей, включаючи: перевезення своїх співробітників у справах або для інших потреб, доставки туристів до місць відпочинку; перевезення вболівальників або спортивних команд до місць проведення спортивних заходів; молоді та студентів для організації екскурсій та розважальних програм; вірян для поїздок до паломницьких центрів; проведення конгресів та конференцій для учасників таких заходів та інше [3].

У зв'язку з цим виділяють багато різновидів чартерних перевезень, що в свою чергу впливає на систему управління та розробки стратегій для виконання чартерних рейсів. Найбільш складним різновидом чартерних рейсів є “серія чартерних рейсів” - два або більше чартерних рейси, які відкриті для загального користування і виконуються між одними й тими ж самими пунктами так регулярно, що становлять визнану систематичну серію.

Чартерний рейс з попереднім бронюванням, для якого вся місткість повітряного судна фрахтується з метою перепродажу пасажиром за умовами, визначеними фрахтувальником. Ці види чартерів часто приховують регулярні рейси.

Чартерний рейс “інклюзив тур” - чартерний рейс, при організації якого вартість послуг складається з вартості перевезення у обох напрямках, проживання в готелі і/або іншого наземного обслуговування. Цей вид чартеру не розкриває грошову вартість авіаційної складової, адже використовується кодування авіаційного тарифу (inc). Даний вид чартеру є найпоширенішим.

Чартерний рейс “спеціалізована група” - чартерний рейс, для якого вся місткість повітряного судна фрахтується одним фрахтователем (без права перепродажу третій особі) для перевезення групи осіб із певною метою[1].

Чартерний рейс з бізнес-ціллю - чартерний рейс, для якого вся ємність повітряного судна фрахтується однією фізичною або юридичною особою виключно для власних потреб з метою перевезення пасажирів та/або вантажів. Вантажний чартерний рейс - це чартерний рейс, в якому вся ємність повітряного судна фрахтується одним або кількома орендарями для перевезення вантажу. Чартерний рейс зі спеціальною метою - це чартерний рейс, пов'язаний з гуманітарними перевезеннями до України або з України.

Спліт-чартер - це вид чартеру, при якому перевезення здійснюється етапами. Він відноситься до найскладнішого виду пасажирських перевезень, які здійснюються регулярними і нерегулярними рейсами на різних ділянках маршруту. При цьому в формуючу групу можуть входити пасажери, які направляються у різні кінцеві пункти [2].

Тож, оскільки у галузі авіації зростає рівень конкуренції, потрібно шукати нові методи управління чартерними пасажирськими авіаперевезеннями, враховуючи всі фактори та особливості їх організації.

### **Список літератури.**

1. Наказ N 297 від 18.05.2001 “Про затвердження Правил виконання чартерних рейсів”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0461-01#Text> (дата звернення: 21.12.2023).
2. Радчук О. П. Окремі питання правового регулювання міжнародних повітряних перевезень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 53. Том 1. С. 1-5.
3. IATA. Офіційний сайт Міжнародної асоціації повітряного транспорту: URL: <http://www.iata.org/> (дата звернення: 30.11.2023).

## Додаток Б

### Бланк заяви на отримання права виконання чартерних рейсів українському авіаперевіснику

Начальник Управління міждержавних  
угод та авіаційних перевезень

М. В. Кочубей

Додаток 1

до пункту 2.1 Правил виконання чартерних рейсів

Кому: 01135, Україна, м. Київ, пр-т Перемоги, 14

Державний департамент авіаційного транспорту Міністерства  
транспорту України

АФТН: \_\_\_\_\_

SITA: \_\_\_\_\_

тел./факс: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

**ЗАЯВА**

**про виконання чартерних рейсів**

A	Назва експлуатанта і власника ПС
B	Тип ПС, реєстраційний номер основного та резервного ПС, державна реєстрація ПС
C	Дата, номер рейсу (літерне та цифрове позначення)
D	Аеропорт відправлення і час вильоту, аеропорти проміжних (технічних) посадок і час прильоту/вильоту, аеропорт призначення і час прибуття
E	Маршрут польоту в межах FIR України та маршрут до першого міжнародного аеропорту посадки за межами України
F	Точка виходу із FIR України
G	Дата, номер зворотного рейсу (літерне та цифрове позначення)
H	Аеропорт відправлення і час вильоту, аеропорти проміжних (технічних) посадок і час прильоту/вильоту, аеропорт призначення і час прибуття
I	Точка входу в FIR України
J	Маршрут польоту в межах FIR України
K	Мета польоту (найменування чартерного рейсу), заплановане завантаження по ділянках маршруту, статус пасажирів, характер вантажу, вид авіаційних робіт
L	Найменування та адреса вантажовідправника і вантажоотримувача
M	Номер ліцензії (дозволу)
N	Додаткова інформація

**Примітка.** При виконанні внутрішніх чартерних рейсів поля F, I не заповнюються.

## Продовження додатку Б

### Бланк заяв на отримання права виконання чартерних рейсів іноземному авіаперевіснику

Додаток 2

до пункту 4.1 Правил виконання чартерних рейсів

Кому: 01135, Україна, м. Київ, пр-т Перемоги, 14  
Державний департамент авіаційного транспорту Міністерства  
транспорту України

Дата: \_\_\_\_\_

АФТН: \_\_\_\_\_

SIITA: \_\_\_\_\_

тел./факс: \_\_\_\_\_

#### ЗАЯВА

#### про виконання чартерних рейсів

A	Назва та реквізити авіакомпанії, яка виконуватиме чартерний рейс або серію чартерних рейсів (адреса, тел., факс)
B	Тип ПС, максимальна злітна вага (MTOW), реєстраційний номер (позивний)
C	Дата вильоту, номер рейсу (пізнавальний індекс ПС), останній аеропорт перед входом FIR України та розрахунковий час вильоту
D	Дата прильоту, міжнародний аеропорт першої посадки в Україні та розрахунковий час прибуття
E	Точка входу в FIR України і маршрут до першого міжнародного аеропорту посадки в Україні
F	Дата, номер рейсу (пізнавальний індекс ПС), аеропорт та розрахунковий час відправлення, аеропорт та розрахунковий час прибуття
G	Маршрут польоту в межах України
H	Дата, номер зворотного рейсу (пізнавальний індекс ПС), аеропорт та розрахунковий час вильоту з FIR України
I	Точка виходу з FIR України, маршрут польоту в межах FIR України
I	Точка виходу з FIR України, маршрут польоту в межах FIR України
J	Аеропорт та час першої посадки за межами України
K	Мета польоту (найменування чартерного рейсу), заплановане завантаження по ділянках маршруту, статус пасажирів, характер вантажу, вид авіаційних робіт
L	Інформація щодо обов'язкового страхування відповідальності експлуатанта перед третіми особами
M	Озброєння, фотоапаратура та інші військові пристрої на борту ПС
N	Додаткова інформація

**Примітка.** Поля F, G заповнюються при виконанні чартерних рейсів у межах України.

Прізвище відповідальної особи \_\_\_\_\_

(контактні телефони, факс, АФТН)

\_\_\_\_\_



## Додаток В

## Фінансова звітність авіакомпанії «Sky Up» за 2020 рік

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

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

Інші витрати	2270	680.00	501.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	201 332.00
збиток	2295	60 794.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	201 332.00
збиток	2355	60 794.00	0.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	61 122.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	61 122.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	61 122.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	328.00	201 332.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	463 022.00	36 197.00
Витрати на оплату праці	2505	217 118.00	21 077.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	39 366.00	4 629.00
Амортизація	2515	15 343.00	11 239.00
Інші операційні витрати	2520	3 774 144.00	727 079.00
Разом	2550	4 508 993.00	800 221.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

**Додаток Г**  
**Фінансова звітність авіакомпанії «Sky Up» за 2021 рік**  
**Ю900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**Фінансові результати**

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

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 787.00	0.00
збиток	2295	0.00	60 794.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 367.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 420.00	0.00
збиток	2355	0.00	60 794.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	317 456.00	61 122.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	317 456.00	61 122.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	317 456.00	61 122.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 876.00	328.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 539 936.00	463 022.00
Витрати на оплату праці	2505	322 108.00	217 118.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	58 379.00	39 366.00
Амортизація	2515	16 461.00	15 344.00
Інші операційні витрати	2520	5 362 208.00	3 774 143.00
Разом	2550	8 299 092.00	4 508 993.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

**Ю0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**

**Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	5 814 269.00	166 818.00
Повернення податків і зборів	3005	29 741.00	38 006.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	29 741.00	38 006.00
Цільового фінансування	3010	0.00	0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2 057 738.00	3 480 260.00
Надходження від повернення авансів	3020	15 062.00	22 594.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0.00	0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0.00	15.00
Надходження від операційної оренди	3040	0.00	0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	0.00
Надходження від страхових премій	3050	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	0.00
Інші надходження	3095	18 337.00	28 182.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	6 638 431.00	2 984 592.00
Праці	3105	267 236.00	153 139.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	61 883.00	36 562.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	95 268.00	12 413.00
Витрачання на оплату авансів	3135	604 643.00	325 777.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	93 852.00	30 780.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	0.00
Інші витрачання	3190	176 942.00	105 804.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-3 108.00	86 808.00

## Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	0.00
необоротних активів	3205	0.00	0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	3 983.00	2 878.00
дивідендів	3220	0.00	0.00
Надходження від деривативів	3225	0.00	0.00
Надходження від погашення позик	3230	0.00	0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0.00	0.00
Інші надходження	3250	0.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	0.00
необоротних активів	3260	0.00	7 608.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	0.00
Витрачання на надання позик	3275	0.00	0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0.00	0.00
Інші платежі	3290	0.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	3 983.00	-4 730.00

## Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	0.00
Отримання позик	3305	158 757.00	179 607.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	0.00
Інші надходження	3340	0.00	0.00
Витрачання на: Викип власних акцій	3345	0.00	0.00
Погашення позик	3350	222 349.00	167 525.00
Сплату дивідендів	3355	0.00	0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	11 728.00	7 553.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	6 129.00	13 508.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	0.00
Інші платежі	3390	0.00	13 508.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-81 449.00	-22 487.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-80 574.00	59 591.00
Залишок коштів на початок року	3405	122 465.00	58 145.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-4 542.00	4 729.00
Залишок коштів на кінець року	3415	37 349.00	122 465.00

**Додаток Д**  
**Фінансова звітність авіакомпанії «Sky Up» за 2022 рік**  
**Ю900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 756 804.00	7 695 036.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 088 304.00	7 417 225.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	277 811.00	
збиток	2095	331 500.00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	366 950.00	93 783.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	215 810.00	194 684.00
Витрати на збут	2150	38 589.00	55 347.00
Інші операційні витрати	2180	489 607.00	89 061.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	32 502.00	
збиток	2195	708 556.00	
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	1 650.00	4 047.00
Інші доходи	2240	3.00	
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	13 080.00	11 080.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	531.00	685.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 787.00	
збиток	2295	720 517.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	123 801.00	-4 367.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 420.00	
збиток	2355	596 716.00	

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	317 456.00	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	
Інший сукупний дохід	2445	0.00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	317 456.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	51 401.00	57 275.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-51 401.00	260 181.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-648 117.00	280 601.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	540 387.00	2 540 508.00
Витрати на оплату праці	2505	281 529.00	322 108.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	51 617.00	58 379.00
Амортизація	2515	53 496.00	16 461.00
Інші операційні витрати	2520	2 905 281.00	4 818 861.00
Разом	2550	3 832 310.00	7 756 317.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	540 387.00	2 540 508.00
Витрати на оплату праці	2505	281 529.00	322 108.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	51 617.00	58 379.00
Амортизація	2515	53 496.00	16 461.00
Інші операційні витрати	2520	2 905 281.00	4 818 861.00
Разом	2550	3 832 310.00	7 756 317.00



### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	

### J0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

#### Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	47 856.00	5 814 269.00
Повернення податків і зборів	3005	14 588.00	29 741.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	14 587.00	29 741.00
Цільового фінансування	3010	0.00	
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2 285 006.00	2 057 738.00
Надходження від повернення авансів	3020	63 212.00	15 062.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0.00	
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0.00	
Надходження від операційної оренди	3040	0.00	
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	
Надходження від страхових премій	3050	0.00	
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	
Інші надходження	3095	106 419.00	18 337.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 418 099.00	6 591 907.00
Праці	3105	258 256.00	267 236.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	62 177.00	61 883.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	64 581.00	95 268.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1 334.00	3 636.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	0.00	
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	63 247.00	91 632.00
Витрачання на оплату авансів	3135	421 031.00	604 643.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	42 313.00	93 852.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	
Інші витрачання	3190	281 010.00	176 942.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-30 386.00	43 416.00

### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	
необоротних активів	3205	0.00	
Надходження від отриманих: відсотків	3215	1 839.00	3 983.00
дивідендів	3220	0.00	
Надходження від деривативів	3225	0.00	
Надходження від погашення позик	3230	0.00	
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0.00	
Інші надходження	3250	0.00	
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	
необоротних активів	3260	43 411.00	35 524.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	
Витрачання на надання позик	3275	0.00	
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	10 265.00	11 000.00
Інші платежі	3290	0.00	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-51 837.00	-42 541.00

### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	
Отримання позик	3305	164 731.00	158 757.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	
Інші надходження	3340	0.00	
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0.00	
Погашення позик	3350	83 073.00	222 349.00
Сплату дивідендів	3355	0.00	
Витрачання на сплату відсотків	3360	13 228.00	11 728.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	688.00	6 129.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	
Інші платежі	3390	0.00	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	67 742.00	-81 449.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-14 481.00	-80 574.00
Залишок коштів на початок року	3405	37 349.00	122 465.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-10 822.00	-4 542.00
Залишок коштів на кінець року	3415	12 046.00	37 349.00