

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ  
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Факультет авіаційного менеджменту  
Кафедра аеронавігації, метеорології та організації повітряного руху

**ГУРО ВАЛЕРІЙ ВАЛЕНТИНОВИЧ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
**«ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ  
АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ»**  
(на базі матеріалів ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»)

Спеціальність 272 «Авіаційний транспорт»  
ОПП «Авіаційний транспорт»

Освітній ступінь - магістр

«Допустити до захисту»

Завідувач кафедри:

к.т.н., доцент \_\_\_\_\_ Н.І. Кушнерова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

Науковий керівник:

доктор філософії., \_\_\_\_\_ Є.С. Сагун

Робота захищена:

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

з оцінкою \_\_\_\_\_

Голова ЕК \_\_\_\_\_

Кропивницький 2024 р.

## АНОТАЦІЯ

*Гуро В.В.* Вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту. – Рукопис.

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

В роботі розглянуто наукові, теоретичні та методологічні положення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту. Проаналізовано основні напрямки діяльності і організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа». Розроблено програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа».

Ключові слова: організаційне забезпечення, авіакомпанія, комерційна експлуатація, комерційна служба, облік доходів, система обліку та управління доходами Амадеус.

## ANNOTATION

*Guro V.V.* The organizational support and air transport commercial operations management. – Manuscript.

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

In this work are considered the scientific, theoretical and methodological foundations of organizational support and air transport commercial operations management. The main activities and system of organizational support and air transport commercial operations management of the “Private Joint Stock Company “Constanta airlines” has been analyzed. The program of improvement of the organizational support and air transport commercial operations management of the “Private Joint Stock Company “ Constanta airlines” has been developed.

Keywords:

Organizational support, aircompany, commercial operations, commercial department, revenue accounting, Amadeus Advanced Sales and Revenue System.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ</b> .....	9
1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту .....	9
1.2 Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту.....	16
Висновки до розділу 1 .....	23
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «КОНСТАНТА»</b> .....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «Константа» .....	25
2.2 Дослідження організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа».....	34
Висновки до розділу 2 .....	38
<b>РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «КОНСТАНТА»</b> .....	40
3.1 Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа».....	40

3.2 Ефективність програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа».....	44
Висновки до 3 розділу .....	54
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	56
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	60
<b>ДОДАТКИ</b> .....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У процесі укладення договору про надання послуг з авіакомпанією корпоративний або індивідуальний споживач оцінює його за такими критеріями: репутація, програма обслуговування, надійність, професіоналізм, гнучкість співпраці, співвідношення ціна/якість. Питаннями підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією займаються багато вітчизняних та іноземних фахівців, таких як Gerald L. Barlow, Гребеник Є., Antczak D., та ін.

Для того, щоб споживач повітряних послуг став пасажиром авіаперевізника, авіакомпанія повинна надавати йому послуги такої якості і на таких умовах, яких він потребує. Для нього найбільш прийнятним є індивідуальний підхід, але авіакомпанія не завжди здатна надати транспортні послуги на таких умовах. Тому для відбору пасажирів авіакомпанія повинна здійснювати заходи із організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією.

**Мета та задачі роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій для підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа».

Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні завдання:

- визначити теоретичні аспекти організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту;
- проаналізувати методологічні засади організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»;
- виявити проблеми та особливості організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»;

– розробити програму підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»;

– обґрунтувати ефективність впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»;

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є Приватне акціонерне Товариство «Авіакомпанія «Константа» – авіаційний перевізник України, що здійснює регулярні та чартерні авіаційні перевезення пасажирів і вантажів до аеропортів поза межами держави.

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні аспекти організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту.

**Методи дослідження.** В роботі було використані методи спостереження, порівняння, синтезу та аналізу.

**Теоретичною та методологічною основою** дослідження є наукова література вітчизняних та закордонних спеціалістів, що займалися дослідженням аспектів організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту, нормативно-правові акти міжнародних організацій ICAO, IATA, Eurocontrol тощо [1,2,3,4,16, 17,18,19,20,21].

**Інформаційна база** наукового дослідження формується на статистиці авіаційної галузі та внутрішньої звітності ПрАТ «Авіакомпанія «Константа».

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

- вперше розглянуто аспекти комерційної експлуатації з точки зору не класичної бізнес моделі авіакомпанії;
- адаптовано методи визначення складових рівня комерційної експлуатації ПрАТ «Авіакомпанія Константа»;

- уточнено алгоритм аналізу потреб авіакомпанії ПрАТ «Авіакомпанія Константа» в обліку доходів.

**Практичне значення** полягає у наступному:

- вперше здійснена імплементація програмного додатку Амадеус Advanced Sales and Revenue для обліку рівня доходів ПрАТ «Авіакомпанія Константа»;

- доповнено вже існуючі методи обліку доходів від обслуговування;

-набули розвитку методи підвищення ефективності роботи авіакомпанії з обліку доходів та ведення комерційної діяльності.

**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 – «Управління комерційною експлуатацією в авіакомпанії» (додаток А).

**Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки друкованого тексту, в тому числі 59 сторінок основного тексту, 6 сторінок списку використаних джерел та 6 сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 7 таблиць, 9 рисунків, 2 додатки.



# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ

### 1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту

Комерційна експлуатація повітряного транспорту - це комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб в авіаційних перевезеннях і отримання доходу від їх здійснення. Цей комплекс заходів включає численні заходи для створення попиту на авіаперевезення та його задоволення з метою отримання прибутку. На відміну від інших форм експлуатації повітряного транспорту (наприклад, льотної експлуатації повітряних суден, експлуатації засобів наземного забезпечення повітряного транспорту тощо), комерційна експлуатація є формою повітряно-транспортної діяльності, яка приносить прибуток і обґрунтовує мету створення підприємств повітряного транспорту [29]. Комерційна експлуатація повітряного транспорту як галузь науки - один з розділів економіки авіаційного транспорту, основна мета якого - відповісти на питання про те, як, за рахунок чого забезпечується рентабельність авіаційного транспорту, а також розробка комерційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності авіаційного транспорту. Вона включає теоретичне висвітлення питань, пов'язаних з комерційною та операційною діяльністю авіакомпаній: організація реклами, зв'язків з громадськістю, продажу перевезень, бронювання місць, потужностей, організації перевезення комерційних вантажів тощо [28].

При виконанні рейсів і перевезень авіакомпанія керується сформульованою і розробленою нею комерційною політикою. Комерційна політика авіакомпаній ґрунтується на багатьох факторах - макроекономічній, політичній, соціальній та ринковій кон'юктурі. Вибір ефективної

комерційної політики є надзвичайно важливим завданням, особливо для функціонування авіакомпанії в складних ринкових умовах. Велика кількість авіакомпаній, гостра конкуренція між ними, високі експлуатаційні витрати, які повинні покриватися основними джерелами доходів - доходами від комерційної експлуатації - і при цьому отримувати прибуток, вимагають строго наукового підходу до розробки комерційної політики авіакомпаній. Комерційна політика виражається в основних напрямках комерційної діяльності, спрямованих на досягнення поставлених авіакомпанією цілей і завдань на ринку авіаперевезень.

Ці основні напрямки зводяться до розробки стратегії і тактики поведінки, заснованої на умовах цінової і нецінової конкуренції, яку доводиться вести авіакомпанії в боротьбі за залучення комерційного навантаження на свої рейси. Комерційна експлуатація авіакомпанії є одним з основних видів діяльності у сфері комерційної експлуатації повітряного транспорту. Комерційна робота авіатранспортної компанії спрямована на забезпечення прибутковості авіакомпаній, якими вона керує. Від того, як організована і здійснюється комерційна діяльність авіакомпанії, залежить економічна ефективність авіакомпаній, виконання виробничих і фінансових планів авіакомпанії, а також авторитет і престиж авіакомпанії в світовій системі повітряного транспорту. Основним завданням комерційної роботи є збут (збут) транспортної продукції. Транспортними продуктами авіакомпанії є перевезення пасажирів, багажу, вантажів та пошти. Залучення комерційного вантажу і продаж перевезень є, таким чином, основною метою комерційної роботи авіакомпаній на міжнародних рейсах [26].

Для забезпечення реалізації транспортної продукції кожна авіакомпанія має власну систему організації та управління комерційною роботою. Однак в управлінні комерційною діяльністю на міжнародних лініях можна простежити загальні принципи, засновані на положеннях теорії менеджменту. Управління, в загальному сенсі цього слова, - це процес

впливу на систему з метою перетворення її в нову державу на основі об'єктивних закономірностей, властивих цій системі.

Інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання всіх видів ресурсів (насамперед науково-технічних, інвестиційних, фінансових) призводить до виникнення різних форм вертикальних і горизонтальних об'єднань. Це не тільки так звані вертикально і горизонтально інтегровані авіатранспортні корпорації, а й стратегічні альянси. Форми економічної інтеграції авіакомпаній показані на рис. 1.1:



Рисунок 1.1 – Форми економічної інтеграції авіакомпаній [25]

*Планування комерційної діяльності.* Планування є однією з основних складових комерційного управління авіакомпанією.

Процес планування включає в себе наступні основні функції:

- 1) визначення цілей,
- 2) розробка стратегії і тактики,
- 3) визначення шляхів і ресурсів для досягнення намічених цілей.

Постановка цілей є першим завданням управління комерційною діяльністю авіакомпанії. Ці цілі є тлумаченням керівництвом авіакомпанії її безпосередніх завдань на поточний період і наступних завдань на більш тривалий час[37].

Цілі комерційної діяльності авіакомпанії повинні бути чітко сформульовані, а потім повідомлені в письмовій формі всім її службам. При недотриманні цих умов всі зусилля керівництва компанії можуть виявитися марною тратою часу, матеріальних і людських ресурсів. Як довгострокові, так і короткострокові цілі повинні бути конкретними. Ви не можете ставити перед собою загальні цілі на кшталт, скажімо, «максимізувати прибуток авіакомпанії» або «завоювати ринок авіакомпаній». Завдання має бути конкретним, наприклад, «збільшити обсяг вантажопотоку пасажирських літаків на 20% протягом року». При цьому цілі ринкової комерційної діяльності повинні бути як програмними для всієї авіакомпанії, так і специфічними для кожного виду ринкової комерційної діяльності, а для кожного підрозділу і кожного окремого співробітника повинні бути поставлені конкретні завдання. Цілі і завдання розвитку кожного ринку авіаперевезень повинні бути реалістичними і співпадати із загальними цілями і завданнями авіакомпанії [45].

Розробка стратегії і тактики є другим етапом планування в управлінні комерційною діяльністю авіакомпанії. Стратегія - це всеосяжний план дій, спрямований на досягнення поставленої мети. Тактика - це детальні методи і прийоми реалізації стратегічних намірів авіакомпаній. Наприклад, авіакомпанія розробляє стратегію розвитку нового ринку. Для досягнення своєї мети він може розробити певну тактику, наприклад, запустити таргетовану рекламну кампанію. З тактичних міркувань така кампанія може бути запущена в дорогих виданнях без оголошення цін або вартості

пропонованих послуг, або, навпаки, в більш дешевих, але більш частих виданнях. В останньому випадку увага споживачів зосереджена на низьких цінах на перевезення та пільгових тарифах. Наступним етапом планування діяльності комерційного ринку є визначення шляхів досягнення поставлених цілей відповідно до ринкової стратегії авіакомпанії. Для цього повинен бути складений план дій, інакше діяльність авіакомпанії не має чіткого сенсу і цілеспрямованості у виконанні поставлених завдань. За тривалістю розроблених планів планування поділяється на короткострокове і довгострокове. Короткострокове планування може бути десятиденним, місячним, кварталним, піврічним і річним. Довгострокове планування може становити від одного до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 15 років. Планування на більш тривалий період часу буде довгостроковим плануванням [14,15].

#### *Міжнародно-правове регулювання авіаційного транспорту*

Як вже говорилося раніше, міжнародні повітряні перевезення є основною складовою комерційної експлуатації повітряного транспорту. Тому вважаємо за необхідне зупинитися на особливостях, які безпосередньо пов'язані з регулюванням міжнародних авіаперевезень. Як випливає з більш раннього визначення міжнародного перевезення, його особливість полягає в тому, що воно зачіпає території як мінімум двох держав. А оскільки законодавство кожної держави, а також міжнародні документи визначають повний і виключний суверенітет держави над повітряним простором, розташованим над її територією, то головною особливістю міжнародних повітряних перевезень є його міжнародно-правове регулювання. Міжнародно-правове регулювання міжнародних повітряних перевезень включає необхідність та обов'язок дотримання таких вимог: – національне законодавство держави перевізника, що виконує міжнародні рейси; національне законодавство держави, на територію, з території або через територію якої здійснюється міжнародне перевезення; двосторонні та багатосторонні договори, що регулюють міжнародні рейси та міжнародні перевезення.

Основними міжнародними договорами, що регулюють повітряні перевезення, є міжурядові угоди про авіаційні перевезення. Ці угоди визначають умови виконання міжнародних рейсів та здійснення міжнародних перевезень між договірними державами. Зокрема, він визначає "договірні авіакомпанії", яким кожна сторона угоди дозволяє керувати визначеною авіакомпанією іншої договірної сторони, а також комерційні права, надані кожній із зазначених авіакомпаній. Під комерційними правами розуміються права на здійснення перевезень пасажирів, багажу, вантажів і пошти на територію договірних держав або з території або на територію (з території) третіх країн. Обсяг наданих комерційних прав характеризується сімома «свободами повітря». При визначенні договірних ліній пункти посадки встановлюються на території договірних держав, а також за їх межами, на території третіх країн [36].

Крім міжурядових угод, умови міжнародних повітряних перевезень визначаються різними міжвідомчими документами і дозволами. Зокрема, зазначена авіакомпанія повинна отримати дозвіл на експлуатацію контрактних ліній від органу цивільної авіації іншої сторони. Органи цивільної авіації також можуть видавати тимчасові адміністративні дозволи на міжнародні рейси до відповідної країни ще до офіційного укладення угоди про повітряне сполучення між країнами. У встановленому порядку органи цивільної авіації також видають спеціальні дозволи на разові польоти, у тому числі додаткові, чартерні та спеціальні рейси, якщо такі польоти не потребують узгодження дипломатичними каналами.

Міжурядові та міжвідомчі документи часто визначають інші умови комерційної діяльності міжнародних авіакомпаній, такі як відносини між призначеними авіакомпаніями, між авіакомпаніями та користувачами повітряних перевезень (пасажирами та клієнтами), а також третіми сторонами. У цих документах можна визначити рівень пасажирських і вантажних тарифів, відповідальність перевізників і т.д. Крім міжурядових угод про повітряне сполучення між країнами і міжвідомчих документів,

умови експлуатації міжнародних повітряних шляхів і організації повітряних перевезень визначаються двосторонніми і багатосторонніми угодами, що укладаються між авіакомпаніями, а також різними комерційними угодами між авіакомпаніями і посередниками, наприклад, між авіакомпаніями і агентами з продажу перевезень і т.д. В основі таких договорів лежить питання про сплату комісійних та наднормативних комісій за забезпечення комерційного навантаження та реалізації перевезень на рейсах відповідних авіакомпаній, а також розподіл доходів між перевізниками.

Крім перерахованого вище, міжнародно-правове регулювання міжнародних повітряних перевезень здійснюється також на багатосторонньому рівні через механізм різних міжнародних конвенцій в галузі цивільної авіації, а також міжнародних організацій повітряного транспорту, основними з яких є ІКАО і ІАТА. Держави, що приєдналися до ІКАО, зобов'язуються всіляко сприяти успішній і прибутковій діяльності міжнародних авіакомпаній. Економічні відносини між авіакомпаніями на багатосторонньому рівні регулюються тарифами та правилами ІАТА [12]. Міжурядові угоди про повітряний транспорт є основними міжнародними документами, що регулюють авіаперевезення між країнами-учасницями угоди. Як правило, це двосторонні угоди, які укладаються від імені урядів договірних держав і тому називаються міжурядовими угодами [7]. Основним змістом будь-якої міжурядової угоди про повітряний транспорт є права, які договірні держави надають одна одній з метою встановлення та забезпечення повітряного сполучення між зацікавленими країнами. Це, перш за все, право на виконання рейсів за договірними лініями, зазначеними в угоді, яке кожна із сторін надає авіакомпанії або авіакомпаніям, призначеним іншою стороною, а також права на здійснення перевезень при польотах на договірних лініях на умовах, визначених договором. Договірні лінії включають чотири категорії пунктів посадки: точки на своїй території; проміжні пункти в країнах уздовж маршруту польоту; пункти на території

Партнера Угоди та точки в третіх країнах за межами території Партнера Угоди.

Комерційні права, надані партнерами за угодою, зазвичай класифікуються як сім «свобод повітря». Кожна міжурядова угода визначає, на яких ділянках договірних ліній дозволено транспортування на умовах, визначених відповідною «свободою повітря», а на яких ні. Основні комерційні права на транспорт між договірними країнами визначаються п'ятьма "свободами повітря". Багато угод також визначають додаткові комерційні права на перевезення між третіми країнами: через повітряний простір їх території — 6-а «свобода повітря» або в обхід їх території — 7-а «свобода повітря». Крім питання комерційних прав, однією з обов'язкових умов міжурядової угоди про повітряний транспорт є призначення конкретних національних перевізників для експлуатації авіакомпаній, з якими укладено договір. Призначаючи свою авіакомпанію (або кілька підприємств), відповідний уряд делегує їй (або їм) здійснення прав, які уряд отримав за угодою [33]. Авіакомпанії, визначені договірними сторонами, несуть відповідальність за функціонування договірних ліній, передбачених договором, умови яких узгоджуються авіакомпаніями.

## **1.2 Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту**

Ринок міжнародних авіаперевезень являє собою складну багатофакторну динамічну систему. Під системою слід розуміти регулярно взаємодіючі і взаємозалежні окремі компоненти, що утворюють єдине ціле. Такими компонентами, що взаємодіють в ринковій системі, є; транспортні продукти, система цін, авіатранспортна інфраструктура, система збуту, система залучення клієнтів тощо. Ця система взаємодіє з навколишнім середовищем. Взаємодія системи і середовища здійснюється через їх зовнішні зв'язки, які характеризують як вплив середовища на систему, так і вплив системи на



навколишнє середовище [9]. З цього визначення ринку випливає, що ринок являє собою діалектичну єдність двох систем: внутрішньої системи і зовнішнього середовища. Вони взаємодіють один з одним і надають взаємний вплив. При цьому внутрішня система повністю контролюється авіакомпанією. Зовнішня система, або зовнішнє середовище, складається як з елементів, які можуть контролюватися авіакомпанією, так і з елементів, які не контролюються авіакомпанією. У той же час зовнішнє середовище оточує внутрішню систему і обмежує її. Внутрішня система включає в себе керовані елементи, які складають ядро ринкової системи авіакомпанії. Основними з цих елементів, якими керує авіакомпанія, є:

- 1) продукція повітряного транспорту;
- 2) система стимулювання і формування попиту;
- 3) система збуту;
- 4) власна інфраструктура авіакомпанії [35].

Внутрішня система також включає в себе елементи, керовані авіакомпанією, які не входять в ядро ринкової системи і спрямовані на завоювання частки ринку. Це людські, матеріальні та фінансові ресурси авіакомпанії, які визначають позицію будь-якої авіакомпанії на ринку. До них відносяться, по-перше, фінансовий стан авіакомпанії, її кредитоспроможність і довіра до банківських установ; по-друге, парк повітряних суден з такою кількістю доступних місць для повітряних суден, який здатний задовольнити ринковий попит; по-третє, підготовлений персонал авіакомпанії, здатний вести ефективну комерційну роботу і, по-четверте, грамотне керівництво авіакомпанії, яке розуміє цілі і завдання ринкової діяльності авіакомпанії. Сукупність цих факторів визначає політику авіакомпанії на ринку, її імідж, що має значний вплив на формування попиту [38]. Важливою є також робота авіакомпанії з дослідження ринку. Всі ці внутрішні фактори впливають на розвиток ринку авіакомпанії і є керованими елементами системи внутрішнього ринку. Таким чином, сукупність елементів, що складають ядро ринкової системи (продукти повітряного

транспорту, система продажів і формування попиту, система ціноутворення і інфраструктура авіакомпанії), разом з елементами, що знаходяться поза цим ядром (фінансові, людські та матеріальні ресурси авіакомпанії), складають систему внутрішнього ринку авіакомпанії. Ці контрольовані елементи ринкової системи взаємозалежні. Рішення по одному з них впливає на інші. Кожен з них має безліч варіацій. З незліченних варіацій комерційний менеджер авіакомпанії повинен вибрати їх оптимальне поєднання, яке б давало максимальний ринковий ефект, а також вигідно поєднувалося із зовнішнім середовищем [23].

Транспортна продукція, з якою авіакомпанія виходить на ринок, є одним з основних керованих елементів. Це пасажирські, вантажні, авіап перевезення або мультимодальні перевезення. Залежно від кон'юнктури ринку керівництву авіакомпанії необхідно прийняти рішення про відкриття нових авіакомпаній, збільшення або зменшення частоти існуючих рейсів, збільшення вантажопотоку пасажирських літаків або відкриття нової вантажної авіакомпанії і т.д [11]. Система цін також є одним з основних елементів внутрішнього ринку, керованого авіакомпанією. Керівництво авіакомпанії має розробити цільову тарифну політику та застосовувати її відповідно до ринкової кон'юнктури, тобто визначити, які ціни пропонувати на ринку, які знижки та пільги надавати. Також повинна бути розроблена система пільгових тарифів, система комісій, супер-комісій, система заохочувальних бонусів винагород за продаж перевезень і т.д. Власна інфраструктура авіакомпанії належить до частково контрольованих елементів системи внутрішнього ринку та до частково неконтрольованих елементів зовнішньої системи [44]. Керівництво авіакомпанії повинно максимально використовувати власну інфраструктуру; торгових агентств і офісів, мережі вантажних складів, аеровокзалів, системи комерційного зв'язку, а також вирішити питання розширення існуючих торгових площ, оренди нових приміщень для продажу, призначення нових агентів і налагодження з ними комерційного співробітництва.

Це основні керовані елементи внутрішньої системи ринку авіаперевезень, які є ядром ринкової системи авіакомпанії.

*Система продажів авіаперевезень.* Продаж перевезень є одним з найважливіших факторів, що визначають успіх комерційної діяльності авіакомпанії. Канал розподілу, або спосіб продажу перевезень, - це спосіб, за допомогою якого товар авіакомпанії доставляється споживачеві. Проектуючи свою систему дистрибуції продукції, авіакомпанія прагне забезпечити максимальний доступ споживачів при найменших витратах [30].

Останніми роками авіакомпанії світу намагаються здешевити систему продажу перевезень, оскільки ці витрати є третіми за величиною в структурі вартості авіаперевезень після витрат на паливно-мастильні матеріали та заробітну плату. Авіакомпанії розвивають власні продажі; ретельно проаналізувати можливості різних комп'ютерних систем бронювання, перш ніж прийняти остаточне рішення про розміщення свого ресурсу місць в тій чи іншій системі; шукають великих корпоративних клієнтів та альтернативних посередників. Вступаючи в альянси з іншими авіакомпаніями, перевізники створюють колективну систему продажів. У сфері просування продукції на ринку виділяють два основних канали збуту: продажі через мережу власних офісів і представництв (прямі або власні продажі) і продажі через агентську мережу (непрямі або агентські продажі).

*Внутрішні продажі рейсів авіакомпанії.* Розвиток і поліпшення власних продажів представляє особливий інтерес для авіакомпанії, так як цей канал дистрибуції є лоукост-і висококонтролюючим. Крім того, продаж авіаквитків у власних офісах є найважливішим етапом взаємин авіакомпанії зі своєю клієнтурою, джерелом інформації про переваги споживачів її послуг. Авіакомпанії сьогодні, створивши власну приймаючу сторону, організують продаж перевезень через сайт в інтернеті, по телефону через колл-центр авіакомпанії або в своїх офісах [13]. Беручи до уваги специфіку світового ринку, необхідно також відзначити розвиток сучасних технологій, які зміщують акценти на продаж послуг самотійно. Удосконалення

інформаційних технологій дозволяє авіакомпаніям освоювати нові ринки і збільшувати частку існуючих, при цьому значно знижуючи собівартість продажів. Як показує світова практика, до 20-25% обсягів своїх перевезень авіакомпанії продають самостійно. Ця цифра відносно невелика через невелику кількість кас, створення яких в першу чергу пов'язане зі збільшенням витрат авіакомпанії, але і не маленька, так як в першу чергу потенційний пасажир звертається безпосередньо в авіакомпанію, а крім того, в рекламі авіакомпанії обов'язково присутні адреси її квиткових кас. Наявність внутрішньої мережі продажів необхідна, оскільки це найбільше економить час та гроші споживачів та авіакомпанії, сприяє створенню іміджу авіакомпанії та розширює сфери її впливу, а також збільшує приплив коштів до авіакомпанії.

При організації прямих продажів авіакомпанія вирішує такі ключові завдання:

- оптимізація власної збутової мережі компанії (закриття безперспективних і відкриття нових торгових точок, партнерство з корпоративними клієнтами (банки, супермаркети, великі компанії), спеціалізація офісів продажів);

- створення стандарту обслуговування (розробка стандартів і процедур в зведенні інструкцій; впровадження системи мотивації персоналу; розробка фірмового стилю);

- впровадження нових форм прямих продажів (обслуговування туроператорів через мережу прямих продажів; організація роботи з корпоративними клієнтами; додаткові послуги з доставки квитків, страхування, обміну валюти;

- аналіз економічної ефективності продажів через інтернет і колл-центр).

У своїй країні або якщо вона має право вільно продавати свої проїзні документи на території іноземної держави, авіакомпанія може організувати продаж перевезень через свою касу або представництво. Більшість

авіакомпаній мають квиткові каси в ділових центральних районах великих міст. Однак такі офіси вимагають значних витрат, а співробітники не стільки дбають про збільшення продажів, скільки захоплюються роллю місцевих представників авіакомпанії в регіоні або країні [31].

Деякі авіакомпанії, наприклад Lufthansa, укладають угоду з місцевими агентами про продаж перевезень, і надають їм свій бренд, створюючи таким чином франшизу. В обов'язки агента входить навчання персоналу та інші витрати на функціонування офісу. Табличка «Офіційний агент Lufthansa» на вхідних дверях такого офісу має значний вплив на успіх бізнесу агента. Інші авіакомпанії (KLM, Qantas) перенесли всі свої офіси в аеропорти і організували їх цілодобову роботу. За останні 10-15 років особливої популярності набули колл-центри авіакомпаній. Їх широке застосування пояснюється тим, що цей канал дешевий і високоефективний. Використовується чітка і всім відома технологія зв'язку з авіакомпанією. Інтерактивний продаж перевезень через інтернет додатково дає можливість клієнту переглянути розклад в інтернеті, а авіакомпанії - поширити свій бренд. Приймаючи рішення про відкриття каси або представництва, необхідно порівнювати економію комісійних, не виплачених торговому агенту, з витратами на утримання самого представництва [43].

Платні послуги авіакомпаній:

- Контрактне технічне обслуговування та ремонт повітряних суден, двигунів, агрегатів та обладнання повітряних суден;
- Всі види наземного обслуговування
- Рекламні послуги, продаж авіаперевезень
- Продаж літаків та запчастин
- Підготовка льотного та диспетчерського персоналу та льотного складу
- Навчання технічного, пасажирського та вантажного персоналу
- Навчання персоналу для продажу та бронювання перевезень
- Лізинг тренажерів та іншого обладнання, лізинг повітряних суден

- Кейтерингові послуги, ресторани та заводські кухні
- Дизайн та інтер'єр повітряних суден
- Планування та будівництво ангарів та СТО, контрактне обслуговування аерокосмічних та військових баз
- Продаж ювелірних виробів та сувенірів
- Продаж турів, готельних та інших послуг для туристів
- Консультації з планування та наукових розробок

Продаж зовнішніх послуг є загальним для багатьох авіакомпаній, причому найбільші диверсифікують виробництво з метою отримання додаткового прибутку від розширення виробництва і послуг шляхом придбання або створення підприємств в інших галузях економіки. З іншого боку, малі та середні авіакомпанії намагаються вижити в умовах зростаючої конкуренції, прагнучи отримувати стійкі доходи від суміжних підприємств для покриття витрат на основну операційну діяльність. Як приклад широкого спектру продажів зовнішніх авіаційних послуг можна навести авіакомпанію. Разом зі своїми дочірніми та афілійованими компаніями в різних країнах авіакомпанія може продавати такі послуги:

- 1) *Технічне обслуговування та ремонт.*
- 2) *Наземне обслуговування.*

Даний пакет включає наступні платні послуги: обробка пасажирів та багажу, розвантаження та завантаження повітряних суден, прибирання, технічне обслуговування та супровід управління повітряним рухом повітряних суден, вантажоперевезення, включаючи вантажно-розвантажувальні роботи, складування та зберігання, митне оформлення, поводження з цінними та небезпечними вантажами, складання планів польотів, буксирування повітряних суден, контроль завантаження та центрування, дозаправка, навчання персоналу тощо;

- 3) *навчання технічного персоналу.;*

#### 4) навчання нетехнічного персоналу.

Навчальні програми розраховані на керівників і супервайзерів, а також фахівців з маркетингу, обслуговування пасажирів і клієнтів, наземного обслуговування, а також для фахівців в області фінансів і аудиту;

#### 4) менеджмент і консалтинг.

Для авіакомпаній визначається оптимальна маршрутна мережа, оптимізація парку повітряних суден, допомога в управлінні авіакомпаніями в контролі витрат, в розробці стратегії розвитку, забезпеченні комп'ютерним програмним забезпеченням і т.д.;

б) забезпечення бортовим харчуванням;

7) оренда екіпажів і бортпроводників;

8) диспетчерські служби повітряного руху;

9) лізинг повітряних суден.

За допомогою «сухого лізингу» авіакомпанія може забезпечити навчання власного персоналу інших авіакомпаній, які беруть повітряне судно в оренду [5,6].

### **Висновки до розділу 1**

Комерційна експлуатація повітряного транспорту - це комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб в авіаційних перевезеннях і отримання доходу від їх здійснення. Цей комплекс заходів включає численні заходи для створення попиту на авіаперевезення та його задоволення з метою отримання прибутку. На відміну від інших форм експлуатації повітряного транспорту (наприклад, льотної експлуатації повітряних суден, експлуатації засобів наземного забезпечення повітряного транспорту тощо), комерційна експлуатація є формою повітряно-транспортної діяльності, яка приносить прибуток і обґрунтовує мету створення підприємств повітряного транспорту. Постановка цілей та формування стратегії є основними завданнями в управлінні комерційною діяльністю авіакомпанії. Ці цілі є тлумаченням

керівництвом авіакомпанії її безпосередніх завдань на поточний період і наступних завдань на більш тривалий час.

Ринок міжнародних авіаперевезень являє собою складну багатофакторну динамічну систему. Система цін також є одним з основних елементів внутрішнього ринку, керованого авіакомпанією. Керівництво авіакомпанії має розробити цільову тарифну політику та застосовувати її відповідно до ринкової кон'юнктури, тобто визначити, які ціни пропонувати на ринку, які знижки та пільги надавати. Також повинна бути розроблена система пільгових тарифів, система комісій, супер-комісій, система заохочувальних бонусів винагород за продаж перевезень і т.д. Власна інфраструктура авіакомпанії належить до частково контрольованих елементів системи внутрішнього ринку та до частково неконтрольованих елементів зовнішньої системи.

Останніми роками авіакомпанії світу намагаються здешевити систему продажу перевезень, оскільки ці витрати є третіми за величиною в структурі вартості авіаперевезень після витрат на паливно-мастильні матеріали та заробітну плату. Вступаючи в альянси з іншими авіакомпаніями, перевізники створюють колективну систему продажів. У сфері просування продукції на ринку виділяють два основних канали збуту: продажі через мережу власних офісів і представництв (прямі або власні продажі) і продажі через агентську мережу (непрямі або агентські продажі).

Продаж зовнішніх послуг є загальним для багатьох авіакомпаній, причому найбільші диверсифікують виробництво з метою отримання додаткового прибутку від розширення виробництва і послуг шляхом придбання або створення підприємств в інших галузях економіки. З іншого боку, малі та середні авіакомпанії намагаються вижити в умовах зростаючої конкуренції, прагнучи отримувати стійкі доходи від суміжних підприємств для покриття витрат на основну операційну діяльність.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «КОНСТАНТА»

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»**

«Авіакомпанія Константа» була заснована у 1998 році в м. Запоріжжя на базі ДП «Авіалінії України» внаслідок приватизації. До грудня 2016 року акціонером ПрАТ «Авіакомпанія Константа» були компанії, що належать бізнесмену Григоришину К.І. (Energy Standard Projects Limited, АТ «Група «Енергетичний Стандарт»).

Станом на 2016 рік авіакомпанія перебувала на межі банкрутства та готувалася до ліквідації. Штат працівників складав усього 34 людини, з них – жодного льотчика. А флот нараховував п'ять літаків Як-40, які фактично були непридатними для експлуатації.

В грудні 2016 року компанія AP Holdings Limited (ОАЕ) придбала пакет акцій ПрАТ «Авіакомпанія Константа» у розмірі 99,8116 % статутного капіталу. З 2018 року – стала власником 100 % акцій.

Після отримання реєстрацій в ООН, як авіаперевізника та в EASA TCO, як уповноваженого оператора у 2019 році, Константа значно розширила свою клієнтську базу та спектр авіаційних послуг в підтримку Організації Об'єднаних Націй, Всесвітньої продовольчої програми, а також різних державних і комерційних організацій [34].

З 2021 року 98 % акцій ПрАТ «Авіакомпанія Константа» належить громадянину України Роману Вікторовичу Мілешку, 2 % акцій ПрАТ «Авіакомпанія Константа» належать громадянину України Моїсеєнку Михайлу Юрійовичу.

ПрАТ «Авіакомпанія Константа» – українська приватна компанія, лідер регіональних багатоцільових цивільних авіаційних перевезень на Близькому Сході, в країнах ЄС та Африки. ПрАТ «Авіакомпанія Константа» – лідер регіональних багатоцільових цивільних авіаційних перевезень на Близькому Сході, в країнах ЄС та Африки. Компанія має 24 роки досвіду з виконання чартерних вантажних і пасажирських перевезень спеціального призначення в 6 країнах.

Головним напрямом діяльності «Авіакомпанії Константа» є авіаційна підтримка миротворчих та гуманітарних місій, операцій з ліквідації наслідків стихійних лих під заступництвом глобальних міжнародних організацій та урядових програм у складно доступних районах з несприятливими та небезпечними умовами. Зокрема, компанія працює у таких країнах Африки, як Сомалі, Демократична Республіка Конго, Південний Судан, а також у Словаччині та Туреччині.

З 2019 року «Авіакомпанії Константа» є офіційним авіаперевізником ООН та має сертифікацію Європейської агенції безпеки авіації (EASA) та Великої Британії для авіаперевізників із третіх країн (UK TCO Authorization). Компанія також є перевізником Всесвітньої продовольчої програми, місії ЄС в Малі (EUTM), логістичної програми Міністерства оборони США на Близькому Сході (LOGCAP IV), Африканського Союзу (AU).

«Авіакомпанія Константа» є найбільшим у світі оператором українських літаків марки «Антонов». Власна матеріально-технічна база дозволяє максимально ефективно як по вартості, так і по строкам виконувати технічне обслуговування та капітально-відновлювальний ремонт повітряних суден сімейства «Ан», а також створювати базу для майбутнього виведення на ринок нових типів літаків українського виробництва.

Компанія забезпечує інноваційні повітряні перевезення літаками Ан-26, Ан-26-100, Ан-74ТК-100, високоякісне управління проектами та оперативну підтримку [8].



Рисунок 2.1 – Флот авіакомпанії «Константа»

На даний час «Авіакомпанія Константа» пропонує такі авіаційні послуги:

- одночасне перевезення вантажів та пасажирів;
- перевезення транспортних засобів (човни, легкові автомобілі);
- завантаження негабаритних вантажів завдяки наявності задньої рампи;
- медичну евакуацію та евакуацію поранених;
- польоти на віддалених аеродромах;
- експлуатацію з ґрунтових аеродромів;
- короткі зліт і посадку (STOL);
- доставку палива наливним способом (система ВАТТ);
- перевезення нестандартних та небезпечних вантажів [24,46].

Головний офіс компанії і база технічного обслуговування знаходиться в м. Запоріжжя та мають сертифікацію Державної авіаційної служби України.

Також представництво компанії та її сертифікована Державною авіаційною службою України база технічного обслуговування розташовані у м. Тренчин, Словаччина.

Константа пропонує безліч унікальних можливостей літаків, в тому числі:

- Вантажопасажирські (комбі) перевезення;
- Перевезення транспортних засобів;
- Швидке переобладнання вантажної кабіни;

- Завантаження з задньої рампи;
- Оперативне медичне завантаження/вивантаження (до 12 нош);
- Система роликової платформи для вантажних піддонів;
- Виконання польотів на/з ґрунтових злітно-посадкових смуг;
- Доставка палива наливним способом (система ВАТТ та/або бочки);
- Скидання вантажу з повітря;
- Нестандартні та небезпечні вантажі.

Це можливості, які мають вирішальне значення для безпечної та ефективної експлуатації в польових умовах.

Офіційно схвалені лінійні станції технічного обслуговування розгорнуті у містах Марібор (Словенія), Даламан (Туреччина), Джуба (Південний Судан), Могадішо (Сомалі), Гома (Демократична Республіка Конго).

Наказом віцепрем'єр-міністра – міністра розвитку громад, територій та інфраструктури України від 04.08.2023 № 666 «Авіакомпанія Константа» визнана критично важливим для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період підприємством. Наказом Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 27.07.2023 р. «Авіакомпанія Константа» також визнана оператором об'єктів критичної інфраструктури в секторі авіаційного транспорту.

Ключові міжнародні партнерства «Авіакомпанії Константа»:

У 2017–2019 рр. – авіаційна підтримка миротворчих гуманітарних проектів у Центральній та Східній Африці.

З 2018 р. – авіаційна підтримка урядової програми США на Близькому Сході.

У 2019–2021 рр. – авіаційна підтримка гуманітарних проектів ЄС у Малі.

З 2019 р. – спеціальні вантажні авіачартерні операції в ЄС.

У 2020–2022 рр. – авіаційна підтримка гуманітарних проектів ЄС в країні Нігер.

З 2019 р. – авіаційна підтримка міжнародних миротворчих операцій у Південному Судані, Сомалі та Демократичній Республіці Конго за довгостроковими контрактами [34].

За період з 2017-го по 2023 роки компанія перевезла понад 50 тисяч пасажирів та 14 500 000 кг вантажів. Станом на кінець 2021 року «Авіакомпанія Константа» виконувала чотири довгострокові контракти з ООН і три короткострокові періодичні контракти.

*Авіапарк «Авіакомпанії Константа».* На даний час авіапарк компанії налічує 13 літаків, у тому числі Ан-26, Ан-26-100 та Ан-74ТК-100. У 2024 році компанія планує придбати літаки нового типу – «Боїнг» B737 Cargo.



Рисунок 2.2 – Офіс авіакомпанії

В компанії створений повний цикл обслуговування та модернізації літаків виробництва ДП «Антонов», включаючи типи Ан-32, Ан-2, в тому числі, які експлуатуються іншими операторами. Це забезпечує незалежність компанії від постачальників послуг з технічного обслуговування і оперативність, покращує контроль за якістю експлуатації літаків. В

кооперації з компаніями ДП «Антонов», «Івченко-Прогрес», «Мотор Січ» та іншими українськими підприємствами створена відповідна сертифікаційна та технічна база, здійснюється відновлення та модернізація літаків сімейства «Ан».



Рисунок 2.3 – Техніка авіакомпанії

Авіаційна техніка «Константи» має офіційні документи EASA, FAA та UK CAA – провідних регуляторів у сфері цивільної авіації у світі, що свідчить про відповідність авіапарку міжнародним стандартам та вимогам щодо пасажирських та вантажних перевезень на території Європи та США.

Компанія має сертифікати відповідності:

- системи управління якістю ISO9001:2015;
- системи якості та контролю відповідності за технічними вимогами ЄС;
- системи контролю якості організації з технічного обслуговування (Part-145);

– системи контролю якості організації з управління льотної придатності (Part-M).

Показник SAFA, що визначає рівень безпеки польотів, з лютого 2022-го по лютий 2023 року в компанії «Константа» дорівнював нулю, що означає відсутність зауважень з боку інспекторів Європейського агентства з безпеки польотів EASA, і є найкращим показником серед українських компаній.

Колектив авіакомпанії щорічно проходить підвищення кваліфікації в рамках українських та міжнародних програм навчання. Станом на 2023 рік в компанії працюють 242 співробітника: льотчики, інженери та механіки, менеджмент, адміністративний та допоміжний персонал.

Чистий прибуток ПрАТ «Авіакомпанія Константа» за результатами 2018 року становить 5247 тис. грн.

За звітний період чистий дохід від реалізації послуг склав 30763 тис.грн Собівартість реалізованих послуг в абсолютному вираженні зросла на 190%, або 15716 тис. грн, проти 2017 року. Збільшення зумовлене збільшенням обсягом робіт (Додаток Б).

ПрАТ «Авіакомпанія Константа» перерахувало 4355,4 тис.грн грн до центральних та місцевих бюджетів у 2018 році, що на 128 %, або 2440 тис.грн, перевищує показник 2017 року.

Капітальні інвестиції зросли на 18 тис. грн, проти 2017 року і становлять 21 тис. грн. Істотно впливають на діяльність підприємства нестабільна державна політика стосовно зовнішньоекономічної діяльності та умов ведення бізнесу. Нестабільна політична та законодавча ситуація негативно впливають на фінансові результати підприємств, які працюють на експорт, виникає ризик зовнішньоекономічної нестабільності підприємства.

#### *Операційні витрати та доходи*

Загальні адміністративні витрати за підсумками 2018 року збільшилися на 140 % і становили 3774 тис грн. Основною статтею загальних і адміністративних витрат є витрати на персонал, включно з податками на

заробітну плату, які становлять 9254 тис.грн у 2018 році. Інші операційні доходи збільшилися на 156 % і становили 6715 тис грн.

#### *Активи*

Активи ПрАТ «Авіакомпанія Константа» у 2018 році збільшилися на 203 % проти 2017 року і становили 34388 тис грн. Балансова вартість необоротних активів зросла на 212 % — до 15813 тис грн. Оборотні активи збільшилися на 12307 тис грн — з 6268 тис грн у 2017 році до 18575 тис грн у 2018 році.

#### *Грошові потоки*

У 2018 році чистий грошовий потік від операційної діяльності зменшився на 3290 тис.грн — до 6980 тис грн. Водночас платежі з інвестиційної діяльності у 2018 році становили 1505 тис грн. Отримано позик у 2018 році у сумі 13751 тис. грн.

У 2019р. планується збільшення обсягу робіт у зв'язку з укладанням нових контрактів.

#### *Політика щодо управління фінансовими ризиками*

На основі спрогнозованих окремих видів ризиків і їх оцінки, в ПрАТ «Авіакомпанія Константа» проводиться попереджувальні заходи щодо мінімізації ризиків, оцінюється можливий збиток і межі ризиків.

У авіапідприємстві проводиться цілеспрямована робота по страховому захисту майнових інтересів, враховуючи і обов'язкове страхування основних фондів відповідно до Закону України "Про страхування", Постанови Кабінету Міністрів України №676 від 06 вересня 2017р. "Про затвердження Порядку і правил здійснення обов'язкового авіаційного страхування цивільної авіації", Монреальської конвенції від 28.05.1999р. та Повітряного кодексу України.

ПС, які мають Сертифікат льотної придатності застраховані на випадок загибелі або ушкодження, а також застрахована відповідальність авіакомпанії перед пасажирами, багажу, вантаж і третіми особами,. Застраховано



автомобільний парк, а також льотний, технічний склад, водії автотранспортних засобів.

Страхування провадиться в страховій компанії «Бусін».

При страхуванні ПС враховується район виконання польотів у відповідності з вимогами Міжнародного страхового ринку LSW617C.

Щоб виключити зниження обсягів робіт, проводиться робота по заключенню угод у якості експлуатантов ПС із власниками авіаційної техніки, а також на виконання технічного обслуговування авіаційної техніки інших авіакомпаній, продаж неліквідів та авіаційної техніки що не потрібна у виробництві.

Укладені угоди на технічне обслуговування авіаційної техніки фахівцями ПрАТ «Авіакомпанія Константа» з компаніями «Мотор-Січ», Realprogress (Чехія) та іншими.

Усе це дає надію на те, що обсяги робіт не зменшаться.

Коливання валютних курсів, спад покупної спроможності коштів враховується ПрАТ «Авіакомпанія Константа» при укладенні договорів із замовниками та у формуванні тарифної політики авіакомпанії.

Основними джерелами забезпечення ліквідності на підприємстві є оборотні активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань.

Основні фінансові зобов'язання товариства включають довгострокову заборгованість, іншу кредиторську заборгованість та інші короткострокові зобов'язання. Основна мета цих фінансових інструментів – забезпечити фінансування діяльності товариства. Товариство має різні фінансові активи, які включають переважно дебіторську заборгованість за товар, роботи, послуги, грошові кошти та їх еквіваленти, що виникають безпосередньо в ході господарської діяльності підприємства.

## 2.2 Дослідження організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»

У нових реаліях розвитку світової економіки - глобалізації, інтернаціоналізації бізнесу – українська авіакомпанія Константа все частіше починає взаємодіяти зі своїми партнерами в різних куточках світу. У цьому контексті послуги Constanta Airline – це не розкіш, а необхідність, продиктована темпами та географією бізнесу. Практика показує, що компанії, які використовують корпоративні джети для ділових поїздок, значно оптимізують бізнес-процеси [8,22].

У порівнянні зі звичайними рейсами, чартер дозволяє заощадити більше 5 годин на поїзді. У великому бізнесі, коли вартість години роботи топ-менеджера обчислюється десятками тисяч доларів, така економія може принести до мільйона на рік. Крім того, на борту бізнес-джета пасажир може максимально ефективно розпоряджатися своїм робочим часом, витрачаючи його на ділові переговори, брифінги або на підготовку договору.



Рисунок 2.4 – Діяльність Авіакомпанії «Константа»

Комерційна служба Constanta Airlines є структурним підрозділом авіакомпанії та формується наказом генерального директора авіакомпанії. Комерційна служба здійснює комерційну роботу і маркетинг, здійснює

рекламну діяльність, укладає договори, розробляє плани руху і розкладу польотів повітряних суден, здійснює організаційне забезпечення регулярних і чартерних рейсів, контролює бронювання пасажирських і вантажних перевезень, отримує ліцензії та сертифікати, створює мережу і координує діяльність своїх представництв і торгових агентів, а також організовує облік і контроль розрахунків за продаж перевезень для забезпечення максимально ефективного використання власного парку повітряних суден компанії. У своїй діяльності Комерційна Служба керується чинним законодавством, міжурядовими нормативними актами, наказами, інструкціями та іншими директивними документами Міністерства транспорту, Державної повітряної служби, наказами, інструкціями та вказівками Генерального директора. Статут авіакомпанії, а також Положення про комерційну службу.

Основними завданнями комерційної служби авіакомпанії є:

1. Розробка та реалізація заходів, спрямованих на формування комерційного навантаження та більш ефективного використання власного парку повітряних суден, з метою отримання прибутку від надання послуг авіаційного транспорту.

2. Розробка політики та організація комерційної експлуатації міжнародних та вітчизняних авіакомпаній з метою збільшення обсягів перевезень та підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії [27].

Керівник комерційної служби зобов'язаний:

- 1 Організувати роботу, спрямовану на збільшення комерційного навантаження на рейси з метою більш ефективного використання парку повітряних суден.

- 2 Здійснювати комерційну політику, спрямовану на ефективну експлуатацію існуючих міжнародних та внутрішніх повітряних маршрутів, вивчення та розширення ринку авіаційних перевезень, підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії.

3 Забезпечити своєчасне та якісне укладення всіх видів договорів на технічне обслуговування повітряних суден базової авіакомпанії та організацію польотів.

4 Розширити мережу агентів з продажу пасажирських і вантажних перевезень і представництв базової авіакомпанії, ставити перед ними планові завдання, контролювати їх виконання.

5 Спрямувати роботу відділів на пошук додаткового трафіку та збільшення кількості льотних годин шляхом відкриття нових авіаліній, організації чартерних та чартерних рейсів, збільшення частоти польотів, надання повітряних суден у лізинг тощо.

6 Провести аналіз використання повітряних суден, роботи повітряних ліній, пасажиропотоків, комерційного навантаження, ефективності використання тарифів, пільг і знижок та їх розвитку.

7 Організовує складання планів і графіків руху, їх своєчасне коригування та раціоналізацію з урахуванням економічної ефективності використання парку повітряних суден, а також інструктаж, організаційне та навігаційне забезпечення польотів.

8 Через підвідомчі підрозділи здійснювати нагляд за діяльністю агентів з продажу перевезень і роботою представництв, розробляти програми управління ресурсами і вантажопідйомністю.

9 Здійснювати нагляд за своєчасним переоформленням свідоцтва експлуатанта, отриманням ліцензій на експлуатацію повітряних ліній, внесенням до них змін та доповнень.

10 Організувати систему розрахунків з усіма організаціями, що беруть участь у забезпеченні та обслуговуванні рейсів.

11 Вимагати від підлеглих виробничої, технологічної та трудової дисципліни, режиму робочого дня, дбайливого ставлення до закріпленого майна.

12 Забезпечувати доведення до відома виконавців документів, наказів, розпоряджень керівництва авіакомпанії, здійснювати контроль за неухильним виконанням їх вимог.

13 Здійснювати контроль за оформленням документів.

14 Дотримуватись правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог охорони праці та пожежної безпеки.

15 Організувати оформлення та своєчасне подання документів, пов'язаних з претензіями, за профілем діяльності КС.

16 Забезпечити нерозголошення відомостей, що становлять державну та комерційну таємницю.

Компанія тільки розраховалася з боргами та відродила свою діяльність.

У авіакомпанії виникла потреба в переоснащенні сучасними літаками, розвитку наземної інфраструктури, удосконаленні законодавчої бази, впровадженні сучасних інформаційних технологій. Необхідно прискорити процеси консолідації галузі, покращити інвестиційний клімат, усунути зайві адміністративні бар'єри. Саме тому основним напрямком розвитку галузі авіаперевезень в Україні є розширення і скорочення числа конкуруючих авіакомпаній. І сьогодні з'являється все більше пропозицій щодо нового перерозподілу ринку. Прихильники цієї ідеї впевнені, що всім - перевізникам, пасажиром, інвесторам - буде краще, якщо небо розділять найсильніші. Процес скорочення авіакомпаній вже почався, і робляться перші спроби створити злиття або злиття.

Ринкові відносини та світові тенденції розвитку авіаційної галузі змушують авіакомпанію Constanta Airlines переходити на нові методи ведення бізнесу та управління. Це зажадало від менеджерів зміни принципів управління, щоб орієнтуватися в зовнішньому середовищі і адаптувати діяльність компанії до потреб клієнтів і кон'юнктури ринку. Стабільний фінансовий стан авіакомпанії багато в чому залежить від вибору економічної стратегії функціонування в умовах ринкової конкуренції та від прийнятих управлінських рішень [32].

## Висновки до розділу 2

ПрАТ «Авіакомпанія Константа» – українська приватна компанія, лідер регіональних багатоцільових цивільних авіаційних перевезень на Близькому Сході, в країнах ЄС та Африки. ПрАТ «Авіакомпанія Константа» – лідер регіональних багатоцільових цивільних авіаційних перевезень на Близькому Сході, в країнах ЄС та Африки. Компанія має 24 роки досвіду з виконання чартерних вантажних і пасажирських перевезень спеціального призначення в 6 країнах.

Головним напрямом діяльності «Авіакомпанії Константа» є авіаційна підтримка миротворчих та гуманітарних місій, операцій з ліквідації наслідків стихійних лих під заступництвом глобальних міжнародних організацій та урядових програм у складно доступних районах з несприятливими та небезпечними умовами. На даний час авіапарк компанії налічує 13 літаків, у тому числі Ан-26, Ан-26-100 та Ан-74ТК-100. У 2024 році компанія планує придбати літаки нового типу – «Боїнг» B737 Cargo.

В компанії створений повний цикл обслуговування та модернізації літаків виробництва ДП «Антонов», включаючи типи Ан-32, Ан-2, в тому числі, які експлуатуються іншими операторами. Це забезпечує незалежність компанії від постачальників послуг з технічного обслуговування і оперативність, покращує контроль за якістю експлуатації літаків. В кооперації з компаніями ДП «Антонов», «Івченко-Прогрес», «Мотор Січ» та іншими українськими підприємствами створена відповідна сертифікаційна та технічна база, здійснюється відновлення та модернізація літаків сімейства «Ан». Комерційна служба Constanta Airlines є структурним підрозділом авіакомпанії та формується наказом генерального директора авіакомпанії. Комерційна служба здійснює комерційну роботу і маркетинг, здійснює рекламну діяльність, укладає договори, розробляє плани руху і розкладу польотів повітряних суден, здійснює організаційне забезпечення регулярних і чартерних рейсів, контролює бронювання пасажирських і вантажних

перевезень, отримує ліцензії та сертифікати, створює мережу і координує діяльність своїх представництв і торгових агентів, а також організовує облік і контроль розрахунків за продаж перевезень для забезпечення максимально ефективного використання власного парку повітряних суден компанії. Компанія тільки розрахувалася з боргами та відродила свою діяльність.

У авіакомпанії виникла потреба в переоснащенні сучасними літаками, розвитку наземної інфраструктури, удосконаленні законодавчої бази, впровадженні сучасних інформаційних технологій. Необхідно прискорити процеси консолідації галузі, покращити інвестиційний клімат, усунути зайві адміністративні бар'єри. Ринкові відносини та світові тенденції розвитку авіаційної галузі змушують авіакомпанію Constanta Airlines переходити на нові методи ведення бізнесу та управління. Це зажадало від менеджерів зміни принципів управління, щоб орієнтуватися в зовнішньому середовищі і адаптувати діяльність компанії до потреб клієнтів і кон'юнктури ринку. Стабільний фінансовий стан авіакомпанії багато в чому залежить від вибору економічної стратегії функціонування в умовах ринкової конкуренції та від прийнятих управлінських рішень.

**РОЗДІЛ 3**  
**ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ**  
**АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ**  
**«КОНСТАНТА»**

**3.1 Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»**

В даний час авіакомпанії використовують різні автоматизовані системи для контролю доходів. Ці системи мають різні набори функцій і працюють у різних робочих середовищах. Для багатьох авіакомпаній достовірна інформація з'являється тільки після обробки польотних купонів [50].

Дохід пасажирів обліковується при отриманні польотних купонів з аеропортів, внаслідок чого авіакомпанія не має актуальної інформації про виручку на момент продажу перевезення.

Практика показує, що отримання польотних купонів з аеропортів відбувається при тривалих затримках. Слід зазначити, що функції таких автоматизованих систем не охоплюють всі процеси, що відбуваються в авіакомпанії. Наприклад, системи не реалізують взаєморозрахунки за інтерлайн-договорами (prorate), не контролюють агентів за тарифом, що застосовується, комісійними зборами тощо [51].

Все вищесказане дозволяє зробити висновок, що для успішної роботи перевізникам необхідна сучасна повноцінна система обліку доходів, яка охоплює всі процеси, що відбуваються в авіакомпанії. Ця система повинна забезпечувати оперативність отримання достовірної та актуальної інформації про продажі, можливість взаєморозрахунків з інтерлайн-партнерами, аудит агентської діяльності, контроль за переказом коштів. Процес управління доходами авіакомпанії є одним з найважливіших аспектів комерційної діяльності компанії.



Основне завдання – максимізувати можливий дохід авіакомпанії. Вирішення цієї проблеми досягається шляхом контролю за продажем ресурсів у різних класах тарифів, прогнозування попиту, розподілу ресурсів тощо. Великий вплив на розрахунок тарифу має процес управління доходами авіакомпанії з метою максимізації можливого прибутку перевізника [49].

#### *Amadeus Advanced Sales and Revenue для авіакомпаній*

Технологія великих даних на базі масштабованої архітектури надає авіакомпанії будь якого розміру інструмент для аналізу ефективності, пов'язаної з основними показниками, з передовим інструментарієм для звітів та аналізу на основі обліку доходів та інших даних авіакомпанії (бюджет, інвентаризація і т.і) як для комерційного відділу так і для відділу обліку доходів.

#### *Розширені продажі та дохід Amadeus*

#### *Amadeus для авіакомпаній*

#### *Переваги:*

#### *Джерело даних про реальні доходи.*

Всі оцінки та дашборди ґрунтуються на реальному прибутку до рівня купона. Це означає, що інформація, яку відображає система, відображає реальну продуктивність з точки зору доходу.

#### *Відстеження своєї продуктивності.*

Отримуйте реальні показники доходів, зокрема прямо пропорційний розподіл витрат, багатосторонній і ситуативний розподіл, супутні послуги, податки, комісії та відшкодування. Це надасть повний огляд комерційної ефективності та допоможе у прийнятті комерційних рішень.

#### *Ефективна зміна політики.*

Отримання доступу до глибшої інформації за допомогою високоякісних даних для аналізу вашої внутрішньої політики та отримайте можливість швидко аналізувати ефективність і розуміти тенденції чи поведінку.

#### *Оптимізація свого доходу.*

Отримання повного звіту про угоди авіакомпаній та комісійні, які надаються агентам з продажу квитків, включаючи стандартні, додаткові та GSA комісії. Авіакомпанія має змогу оцінити та контролювати партнерські угоди, щоб оптимізувати ефективність своєї партнерської мережі [41].

*Використання незалежної системи.*

Цей інструмент може поставлятися як окреме рішення або як доповнення до Amadeus Revenue Accounting.

Це означає, що можна підключати потоки даних, що надходять з будь-якої системи обліку доходів. Мають кілька модульних підходів.

Розширюється додатковими модулями, які дозволяють аналізувати інформацію з різних точок зору. Це дозволить вам налаштувати власний інструмент, і ви зможете інвестувати лише в ті звіти, які вам дійсно потрібні.

*Можливості модулю «Інформаційна система комерційного управління».*

Дає можливість використовувати високоінформативні інформаційні панелі, призначені для керівників вищої ланки та комерційних компаній.

*Модуль для допоміжної статистики.* Цей набір інформаційних панелей дозволяє збирати інформацію про ключові показники, пов'язані з додатковими продажами, на основі даних з обліку доходів [10].

*Розширений модуль аналізу бухгалтерського обліку.* Отримання доступу до конкретних інформаційних панелей на рівні документації для аналітиків доходів і продажів із визначеними показниками, такими як: ставка купона, комісії, купон YQ/YR, комісії тощо [42].

*Вітрини даних.* Використання спеціальних таблиць на основі завантажених об'єднаних даних.

*Модуль бронювання та подорожей.*

Готові інформаційні панелі продажів і доходів надають важливу інформацію для зростання. Це дає змогу порівнювати показники ефективності з цільовими та історичними показниками ефективності на рівні ідентифікатора точки продажу або офісу та класу бронювання, щоб збільшити кількість бронювань за всіма напрямками.



Рисунок 3.1 – Додаток Amadeus Advanced Sales & Revenue

### *Основні характеристики продукту*

Amadeus Advanced Sales & Revenue, використовуючи переважно систему обліку доходів, надає можливості для глибокого аналізу найважливіших показників, включаючи бронювання, продажі, потоки.

Авіаперевізник отримує повний огляд ефективності власного бізнесу для ефективного моніторингу. Отримує більш глибокі аналітичні інструменти в режимі реального часу, які нададуть реальний аналіз продуктивності та найякіснішу статистику. Система може використовуватися як самостійне рішення або як додаткова функція. Компанія отримує максимальну віддачу від цієї послуги за допомогою розширених модульних опцій, щоб надавати інформацію з кількох джерел [40, 48].

### 3.2 Ефективність проєкту вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»

Для успішного впровадження програмного продукту від компанії Амадеус у ПрАТ «Авіакомпанія «Константа» необхідно придбати програмний додаток Amadeus Advanced Sales and Revenue у розробника програмного забезпечення, а також оплатити обслуговування та підтримку програмного додатку, що складатиме 90000 грн. (табл.3.1):

Таблиця 3.1 – Кошти, необхідні для впровадження програмного додатку Advanced Sales and Revenue

Назва етапу	Тривалість етапу, міс.	Вартість етапу, грн.
1	2	3
Аналіз та обрання програмного продукту	1,5	70 000
Оплата Amadeus Advanced Sales and Revenue	Одноразово	295 000
Апробація програмного продукту Amadeus Advanced Sales and Revenue	1	39000
Підтримка програмного забезпечення	Раз на місяць	7500*12=90000
Всього	1,5	494 000

Для впровадження програмного продукту Advanced Sales and Revenue у авіакомпанії «Константа» необхідно оплатити вартість програмного додатку. Плата за оновлення продукту складатиме на рік складатиме 90 000 грн. Тому, для реалізації та впровадження програми необхідні первинні інвестиції в сумі 494 000 грн.

Ефективність від впровадження нововведень маємо за рахунок контролю за продажем ресурсів та отримання доступу до конкретних інформаційних

панелей на рівні документації доходів і продажів із визначеними показниками у %.

Таблиця 3.2 – Економія від підвищення ефективності роботи авіакомпанії

Показники	Значення показників до впровадження системи Amadeus Advanced Sales and Revenue	Значення показників після впровадження Amadeus Advanced Sales and Revenue	Абс. відх., (+/-)	Відносне. відх., %
Витрати на обслуговування документації доходів і продажів год/добу	6	4	-2	-33
Середній час, проведений фахівцем за аналізом одного контрольного звіту з ресурсів, год.	14	10	-4	-28,6

У процесі переведення економії часу у фінансову ефективність бачимо, що впровадження додатку Amadeus Advanced Sales and Revenue для управління доходами може зекономити авіакомпанії на зарплатні фахівців та часі з оброблення та аналізу документації 1 110 900 грн на рік.

Тобто прибуток від впровадження проєкту складатиме 1 110 900 грн на рік.

Економічна ефективність - відношення результату економічної діяльності (ефекту) до витрат, які забезпечують його отримання.

Для економічної оцінки доцільності впровадження додатку на базі авіакомпанії Константа використовується проєктний метод, який передбачає аналіз інтегральних показників ефективності інвестицій.

Період окупності програми (Payback Period – PBP)

Періодом окупності програми вважають час, за який сума надходжень від реалізації програми покриє суму витрат (3.1):

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

де  $\Pi$  (Initial Investment) – первісні інвестиції;

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

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

$$DACI = CF_t / (1 + K)^t, \quad (3.2)$$

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

$t$  – кількість періодів надходжень;

$K$  – дисконтна ставка, що виражається десятковим дробом ( $K=20\%$ ).

$$DACI_{2023} = 1\,110\,900 / (1 + 0,2)^1 = 925\,750 \text{ грн};$$

$$DACI_{2024} = 925\,750 / (1 + 0,2)^2 = 642\,882 \text{ грн};$$

$$DACI_{2025} = 642\,882 / (1 + 0,2)^3 = 372\,038,2 \text{ грн}.$$

Розрахунок періоду окупності зручно виконувати за допомогою табл. 3.3:

Таблиця 3.3 – Розрахунок періоду окупності

Періоди часу	До початку впровадж.	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Грошові надходження, грн.		925 750	642 882	372 038,2
Первинні інвестиції, грн.	- 494 000			
Покриття суми витрат, грн.	- 494 000			
Строк окупності, роки		0,54		

Примітки:

Перший рік: грошові надходження з урахуванням реалізації проєкту (925 750 грн.) більші за первинні інвестиції, останні протягом року (6,5 місяців) повністю покриваються. Таким чином період окупності РВР складе 6,5 місяців, або 0,54 року.

Чистий приведений доход (Net Present Value – NPV)

Чиста приведена величина доходу (3.3) це оцінка сьогоденної вартості потоку майбутніх доходів:

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

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

$Invest$  – сума інвестицій;

$K$  – дисконтна ставка.

Розрахунок чистого приведенного доходу зручно виконувати за допомогою табл. 3.4:

Таблиця 3.4 – Розрахунок чистого приведенного доходу

	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	-494 000	-494 000
1-й рік	Щорічні витрати	В даному прикладі не враховуємо	-
2-й рік			-
3-й рік			-
1-й рік	Щорічні надходження	1 110 900	925 750
2-й рік		1 110 900	642 882
3-й рік		1 110 900	372 038,2
NPV	Чистий приведений доход	2 838 700	1 446 670,2

NPV позитивний, програма може вважатися прийнятною.

Індекс прибутковості (Profitability Index – PI)

Індекс прибутковості є часткою від ділення суми приведених надходжень на приведену вартість витрат (3.4):

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

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

$Invest$  – сума інвестицій;

$K$  – дисконтна ставка.

$$PI = (1\,446\,670,2) / 494\,000 = 2,9.$$

Якщо  $PI > 1$ , програма є економічно ефективною.

Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return – IRR).

Внутрішня норма рентабельності 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 зручно виконувати за допомогою табл. 3.5.



Таблиця 3.5 – Розрахунок внутрішньої норми рентабельності

	Період и часу, рр.	Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтува ння, грн.	$F1 =$ $1 / (1 +$ $IRR_1)^t$ $IRR_1 =$ $20\%$	Приведені надходжен ня і витрати, грн.	$F2 =$ $1 / (1$ $+ IRR_2)^t$ $IRR_2 =$ $30\%$	Приведені надходженн я і витрати, грн.
Вит- рати	До початку роботи	-494 000	1,00	-494 000	1,00	-494 000
Надход -ження	1-й рік	1 110 900	0,67	744 303	0,63	699 867
	2-й рік	1 110 900	0,44	488 796	0,39	433 251
	3-й рік	1 110 900	0,30	333 270	0,24	266 616
NPV		2 838 700 (позитивни й)		1 072 369 (позитивни й)		905 734 (позитивний )

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

$$IRR = (IRR_2 - IRR_1) \times (NPV_1 - NPV) / (NPV_1 - NPV_2) + IRR_1 = (30 - 20) \times (1\,733\,963,8$$

$$- 0) / (1\,072\,369 - 905\,734) + 20 = 1\,072\,369 / 171\,635 + 20 = 26,2\%.$$

Наочно IRR можна представити на графіку (рис. 3.2).

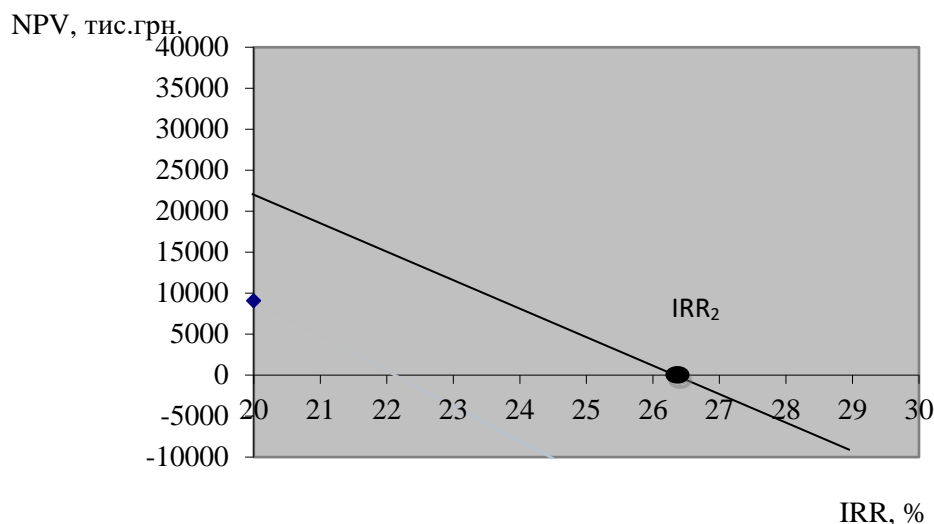


Рисунок 3.2 – Розрахунок внутрішньої норми рентабельності

Видно, що значення внутрішньої норми рентабельності складає 26,2 %.

Якщо IRR більше за стандартний рівень бажаної рентабельності (звичайно HR=15-20%), то програму можна вважати прийнятною для інвестування.

Окрім розрахунку інтегральних показників ефективності інвестицій, для оцінки економічної ефективності програмного забезпечення для аналізу показників обслуговування пасажирів використовується аналіз безбитковості й чутливості.

Точка безбитковості – точка, де витрати компанії дорівнюють її доходам.

Визначення точки безбитковості алгебраїчним шляхом здійснимо наступним чином (3.6);

$$NI = PN - VN - FC, \quad (3.6)$$

де NI – загальний дохід авіакомпанії від діяльності за рік;

P – ціна обслуговування 1 рейсу;

N – кількість обслуговуваних рейсів за рік;

V – величина змінних витрат на один рейс;

FC – постійні витрати за рік.

$$NI = 95330 - 37547 - 39309 = 18474 \text{ тис. грн.}$$

Точка безбитковості відповідає умові NI = 0, звідки (3.7);

$$BEP = FC / (P - V) \quad (3.7)$$

$$NI_{2024} = 39309 / (786 - 610) = 223 \text{ рейса}$$

Отже точка безбитковості станом на 2024 рік складає 223 рейса.

Точка безбитковості відповідає умові NI = 0, звідки (3.8);

$$BEP = FC / (P - V) \quad (3.8)$$

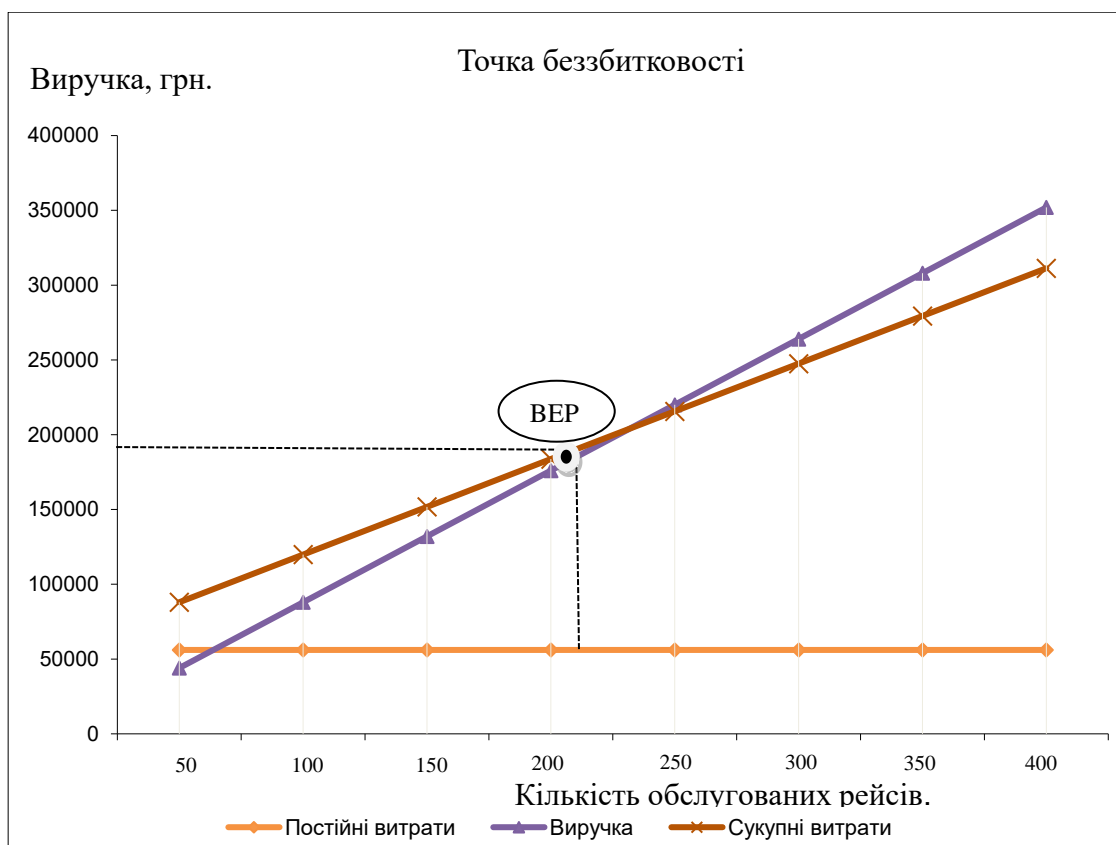


Рисунок 3.3 – Графік беззбитковості

Аналіз чутливості.

Метою аналізу чутливості є визначення ступеня впливу факторів, які варіюються, на фінансовий результат нововведень. інтегральним показником, який характеризує фінансовий результат програми, виступатиме чистий приведений дохід (NPV). У якості параметрів, що варіюються, зазвичай установлюється обсяг продажу, ціна продажу, постійні витрати, змінні витрати. Рекомендований діапазон відхилень параметрів від -20% до 20%.

Розрахунок NPV при зміні кожного з розглянутих факторів виконаний у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для проведення аналізу чутливості програми додатку Amadeus Advanced Sales and Revenue для ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»

Назва показника	Умовне позначення	Числове позначення, тис.грн.
Чистий дохід авіакомпанії за рейси (за рік), тис. грн.	NI	118474
Сукупні витрати, пов'язані з обслуговуванням (за рік), тис. грн.	TC	76856
Постійні витрати, (за рік), тис. грн.	FC	39309
Середня ціна обслуговування 1 рейсу, грн.	P	95330
Величина змінних витрат на обслуговування рейсів, тис. грн.	V	37547
Кількість рейсів (за рік)	N	8101
Інвестиції у впровадження датчиків обслуговування, тис. грн.	I	494

Таблиця 3.7 – Розрахунок чистого приведеного доходу при зміні різних факторів

Статті надходжень і витрат	Обсяг надходжень і витрат, грн.							
	При збільшенні на 20%				При зменшенні на 20%			
	Кількості обслугованих рейсів.	Ціни за обслуговувані рейси.	Постійних витрат	Змінних витрат	Кількості обслугованих рейсів.	Ціни за обслуговувані рейси.	Постійних витрат	Змінних витрат
Інвестиц	-494	-494	-494	-494	-494	-494	-494	-494
Чистий дохід	142168,8	142168,8	98728	98728	98728	98728	142168,8	142168,8
Постійні	-39309	-39309	-49170,8	-39309	-39309	-39309	-32757,5	-39309
Змінні	-45056,4	-37547	-37547	-45056,4	-31289	-37547	-37547	-31289
Сукупні	-85425	-76856	-86717,8	-85425	-70598	-76856	-70304,5	-70598
NPV тис.грн	56249,8	64818,8	11516,2	12809	27636	21378	71370,3	71076,8

Залежність NPV від зміни різних факторів у вигляді графіка наводиться на рис. 3.3.

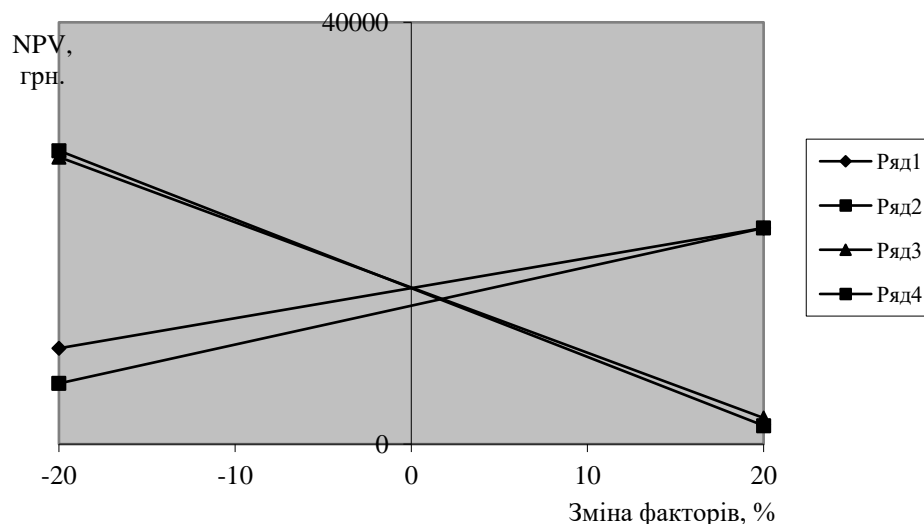


Рисунок 3.3 – Залежність NPV від:

- ряд 1 – зміни кількості обслуговуваних рейсів;
- ряд 2 – зміни ціни за рейс;
- ряд 3 – зміни постійних витрат;
- ряд 4 – зміни змінних витрат

Рис. 3.7 показує, що програма впровадження програмного забезпечення Amadeus Advanced Sales and Revenue є найбільш чутливою до зменшення постійних витрат, а також збільшення ціни за обслуговувані рейси. Тобто, для того щоб програма стала неефективною, достатньо зміни значень цих факторів не більш ніж на 20%.

### Висновки до розділу 3

В даний час авіакомпанії використовують різні автоматизовані системи для контролю доходів. Ці системи мають різні набори функцій і працюють у різних робочих середовищах. Для багатьох авіакомпаній достовірна інформація з'являється тільки після обробки польотних купонів. Проте функції таких автоматизованих систем не охоплюють всі процеси, що відбуваються в авіакомпанії.

Amadeus Advanced Sales and Revenue для авіакомпаній на базі масштабованої архітектури надає інструмент для аналізу ефективності, пов'язаної з основними показниками, з передовим інструментарієм для звітів та аналізу на основі обліку доходів та інших даних як для комерційного відділу так і для відділу обліку доходів авіаперевізника.

Готові інформаційні панелі продажів і доходів надають важливу інформацію для зростання. Це дає змогу порівнювати показники ефективності з цільовими та історичними показниками ефективності на рівні ідентифікатора точки продажу або офісу та класу бронювання, щоб збільшити кількість бронювань за всіма напрямками. Amadeus Advanced Sales & Revenue, використовуючи переважно систему обліку доходів, надає можливості для глибокого аналізу найважливіших показників, включаючи бронювання, продажі, потоки. Система може використовуватися як самостійне рішення або як додаткова функція. Компанія отримує максимальну віддачу від цієї послуги за допомогою розширених модульних опцій, щоб надавати інформацію з кількох джерел.

Для успішного впровадження програмного продукту від компанії Амадеус у ПрАТ «Авіакомпанія «Константа» необхідно придбати програмний додаток Amadeus Advanced Sales and Revenue у розробника програмного забезпечення, а також оплатити обслуговування та підтримку програмного додатку, що складатиме 90000 грн, а в сумі необхідні первинні інвестиції складатимуть 494 000 грн. Прибуток від впровадження проєкту складатиме 1 110 900 грн на рік. Період окупності РВР складе 6,5 місяців. Чистий приведений дохід позитивний, тож програма може вважатися прийнятною. Показник внутрішньої норми рентабельності складає 26,2 %, а точка беззбитковості станом на 2024 рік складає 223 рейса.

Програма впровадження програмного забезпечення Amadeus Advanced Sales and Revenue є найбільш чутливою до зменшення постійних витрат, а також збільшення ціни за обслуговувані рейси.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Комерційна експлуатація повітряного транспорту - це комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб в авіаційних перевезеннях і отримання доходу від їх здійснення. Цей комплекс заходів включає численні заходи для створення попиту на авіаперевезення та його задоволення з метою отримання прибутку. Постановка цілей та формування стратегії є основними завданнями в управлінні комерційною діяльністю авіакомпанії. Ці цілі є тлумаченням керівництвом авіакомпанії її безпосередніх завдань на поточний період і наступних завдань на більш тривалий час. Цілі комерційної діяльності авіакомпанії повинні бути чітко сформульовані, а потім повідомлені в письмовій формі всім її службам. При недотриманні цих умов всі зусилля керівництва компанії можуть виявитися марною тратою часу, матеріальних і людських ресурсів.

2. Ринок міжнародних авіаперевезень являє собою складну багатофакторну динамічну систему. Система цін також є одним з основних елементів внутрішнього ринку, керованого авіакомпанією. Керівництво авіакомпанії має розробити цільову тарифну політику та застосовувати її відповідно до ринкової кон'юнктури, тобто визначити, які ціни пропонувати на ринку, які знижки та пільги надавати. Також повинна бути розроблена система пільгових тарифів, система комісій, супер-комісій, система заохочувальних бонусів винагород за продаж перевезень і т.д. Власна інфраструктура авіакомпанії належить до частково контрольованих елементів системи внутрішнього ринку та до частково неконтрольованих елементів зовнішньої системи. Останніми роками авіакомпанії світу намагаються здешевити систему продажу перевезень, оскільки ці витрати є третіми за величиною в структурі вартості авіаперевезень після витрат на паливно-мастильні матеріали та заробітну плату. Вступаючи в альянси з іншими авіакомпаніями, перевізники створюють колективну систему продажів. У сфері просування продукції на ринку виділяють два основних канали збуту:



продажі через мережу власних офісів і представництв (прямі або власні продажі) і продажі через агентську мережу (непрямі або агентські продажі).

3. ПрАТ «Авіакомпанія Константа» – українська приватна компанія, лідер регіональних багатоцільових цивільних авіаційних перевезень на Близькому Сході, в країнах ЄС та Африки. Головним напрямом діяльності «Авіакомпанії Константа» є авіаційна підтримка миротворчих та гуманітарних місій, операцій з ліквідації наслідків стихійних лих під заступництвом глобальних міжнародних організацій та урядових програм у складно доступних районах з несприятливими та небезпечними умовами. На даний час авіапарк компанії налічує 13 літаків, у тому числі Ан-26, Ан-26-100 та Ан-74ТК-100. У 2024 році компанія планує придбати літаки нового типу – «Боїнг» B737 Cargo. В компанії створений повний цикл обслуговування та модернізації літаків виробництва ДП «Антонов», включаючи типи Ан-32, Ан-2, в тому числі, які експлуатуються іншими операторами. Це забезпечує незалежність компанії від постачальників послуг з технічного обслуговування і оперативність, покращує контроль за якістю експлуатації літаків. В кооперації з компаніями ДП «Антонов», «Івченко-Прогрес», «Мотор Січ» та іншими українськими підприємствами створена відповідна сертифікаційна та технічна база, здійснюється відновлення та модернізація літаків сімейства «Ан».

4. Комерційна служба Constanta Airlines є структурним підрозділом авіакомпанії та формується наказом генерального директора авіакомпанії. Комерційна служба здійснює комерційну роботу і маркетинг, здійснює рекламну діяльність, укладає договори, розробляє плани руху і розкладу польотів повітряних суден, здійснює організаційне забезпечення регулярних і чартерних рейсів, контролює бронювання пасажирських і вантажних перевезень, отримує ліцензії та сертифікати, створює мережу і координує діяльність своїх представництв і торгових агентів, а також організовує облік і контроль розрахунків за продаж перевезень для забезпечення максимально ефективного використання власного парку повітряних суден компанії.

Компанія тільки розрахувалася з боргами та відродила свою діяльність. У авіакомпанії виникла потреба в переоснащенні сучасними літаками, розвитку наземної інфраструктури, удосконаленні законодавчої бази, впровадженні сучасних інформаційних технологій. Необхідно прискорити процеси консолідації галузі, покращити інвестиційний клімат, усунути зайві адміністративні бар'єри. Ринкові відносини та світові тенденції розвитку авіаційної галузі змушують авіакомпанію Constanta Airlines переходити на нові методи ведення бізнесу та управління. Це зажадало від менеджерів зміни принципів управління, щоб орієнтуватися в зовнішньому середовищі і адаптувати діяльність компанії до потреб клієнтів і кон'юнктури ринку. Стабільний фінансовий стан авіакомпанії багато в чому залежить від вибору економічної стратегії функціонування в умовах ринкової конкуренції та від прийнятих управлінських рішень.

5. В даний час авіакомпанії використовують різні автоматизовані системи для контролю доходів. Ці системи мають різні набори функцій і працюють у різних робочих середовищах. Для багатьох авіакомпаній достовірною інформацією з'являється тільки після обробки польотних купонів. Проте функції таких автоматизованих систем не охоплюють всі процеси, що відбуваються в авіакомпанії. Amadeus Advanced Sales and Revenue для авіакомпаній на базі масштабованої архітектури надає інструмент для аналізу ефективності, пов'язаної з основними показниками, з передовим інструментарієм для звітів та аналізу на основі обліку доходів та інших даних як для комерційного відділу так і для відділу обліку доходів авіаперевізника. Готові інформаційні панелі продажів і доходів надають важливу інформацію для зростання. Це дає змогу порівнювати показники ефективності з цільовими та історичними показниками ефективності на рівні ідентифікатора точки продажу або офісу та класу бронювання, щоб збільшити кількість бронювань за всіма напрямками. Amadeus Advanced Sales & Revenue, використовуючи переважно систему обліку доходів, надає можливості для глибокого аналізу найважливіших показників, включаючи бронювання,

продажі, потоки. Система може використовуватися як самостійне рішення або як додаткова функція. Компанія отримує максимальну віддачу від цієї послуги за допомогою розширених модульних опцій, щоб надавати інформацію з кількох джерел.

6. Для успішного впровадження програмного продукту від компанії Амадеус у ПрАТ «Авіакомпанія «Константа» необхідно придбати програмний додаток Amadeus Advanced Sales and Revenue у розробника програмного забезпечення, а також оплатити обслуговування та підтримку програмного додатку, що складатиме 90000 грн, а в сумі необхідні первинні інвестиції складатимуть 494 000 грн. Прибуток від впровадження проєкту складатиме 1 110 900 грн на рік. Період окупності РВР складе 6,5 місяців. Чистий приведений дохід позитивний, тож програма може вважатися прийнятною. Показник внутрішньої норми рентабельності складає 26,2 %, а точка беззбитковості станом на 2024 рік складає 223 рейса. Програма впровадження програмного забезпечення Amadeus Advanced Sales and Revenue є найбільш чутливою до зменшення постійних витрат, а також збільшення ціни за обслуговувані рейси.

7. Процес управління доходами авіакомпанії є одним з найважливіших аспектів комерційної діяльності компанії. Основне завдання – максимізувати можливий дохід авіакомпанії. За допомогою Amadeus Advanced Sales and Revenue авіаперевізник отримує повний огляд ефективності власного бізнесу для ефективного моніторингу. Отримує більш глибокі аналітичні інструменти в режимі реального часу, які нададуть реальний аналіз продуктивності та найякіснішу статистику. У процесі переведення економії часу у фінансову ефективність бачимо, що впровадження додатку Amadeus Advanced Sales and Revenue для управління доходами може зекономити авіакомпанії на зарплатні фахівців та часі з оброблення та аналізу документації 1 110 900 грн на рік.

## 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. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів повітряним транспортом : затв. постановою КМУ від 10.03.2017 р. № 134. *Офіційний вісник України*. 2017. № 24. С. 52.
3. Положення про сертифікацію суб'єктів, які здійснюють підготовку персоналу з продажу авіаційних перевезень : затв. наказом Державіаслужби України від 12.01.2005 р. № 10. *Офіційний вісник України*. 2005. № 4. С. 322.
4. 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.
5. Антошишина, Н. І. Особливості функціонування малобюджетних авіакомпаній в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8. С. 53-57.
6. Запорожець В.В., Шматко М.П. Аеропорт: організація, технологія, безпека. К.: Дніпро, 168 С.
7. Захарченко П.В., Сосновський А.О., Гавриш О.М., Пастушенко О.Є., Обрізан К.С. Шляхи фінансування транспортної галузі на прикладі інфраструктурних об'єктів аеропортів. *Європейський вектор економічного розвитку*. № 2 (9). С. 54-63.
8. Звіт керівництва (Звіт з управління) ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ КОНСТАНТА» за наслідками діяльності у 2018 році. 19 С.
9. Колесник М.В. Стратегії реструктуризації потенціалу авіакомпаній: дис. канд. екон. наук: 08.07.04. Національний авіаційний ун-т. К., 2005. 179 С.
10. Литвиненко, С. Л. Економіко-організаційні засади використання інформаційних систем "SolidWorks" у роботі чартерних вантажних

авіаперевізників в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10. С. 269-276.

11.Марінцева К.В. Стратегії розвитку технологічних процесів обслуговування авіапасажирів. *Інформаціо-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2012. №4 (додаток). С. 35-39. ISSN 1681-4886.

12.Марінцева К.В. Багаторівнева ієрархія процесу прийняття рішень суб'єктами авіаційної діяльності. *Проблеми транспорту: зб. наук. праць*. К.: НТУ, 2015. № 10. С. 295-304.

13.Прейгер Д. Стан і проблеми розвитку авіаційної галузі України. *Економіка України. Науковий журнал Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України та Національної академії наук*. № 6(571). К.: Преса України. 2010. С. 4-21.

14.Сокол І., Олейникова О. Цивільна авіація України: тенденції, перспективи, пріоритети. *Економіст*. 2007. № 5. С. 28-30.

15.Сидоренко К.В. Формування стратегії конкурентоспроможності виробничої інфраструктури на світовому ринку авіаційних перевезень. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. № 2 (46). С. 21-28.

16.Про затвердження Правил перевезень вантажів транспортом в Україні від 27.01.2016: Наказ міністерства транспорту України р. № 363/ Міністерство транспорту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98/ed20160318> (дата звернення: 19.12.2023).

17.Про правила сертифікації експлуатантів, що здійснюють експлуатацію цивільних повітряних суден (літаків) з метою виконання комерційних транспортних перевезень від 26.09.2013: Наказ міністерства інфраструктури України р. № 728/ Міністерство інфраструктури України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1763-13> (дата звернення: 19.12.2023).

18. Міністерство інфраструктури України. URL : <http://www.mtu.gov.ua> (дата звернення : 18.11.2023).
19. Державна авіаційна служба України (Державіаслужба). URL : <http://www.avia.gov.ua> (дата звернення : 14.12.2023).
20. IATA (Міжнародна асоціація повітряного транспорту). URL: <http://www.iata.org> (дата звернення: 20.12.2023).
21. ICAO (Міжнародна організація цивільної авіації). URL: <http://www.icao.int> (дата звернення: 18.12.2023).
22. Авіакомпанії та аеропорти. URL: Авіакомпанії та аеропорти ([rwc.com](http://rwc.com)) (дата звернення: 13.12.2023).
23. Бідюк П. І., Гожий О. П. Ймовірно-статистичні методи моделювання і прогнозування, 2014 р. URL: <http://dspace.chmnu.edu.ua/bitstream/123456789/128/3/Бідюк%20П.%20І.%20Гожий%20О.%20Ймовірно-статистичні%20методи%200%20моделювання%20і%20прогнозування.pdf> (дата звернення: 12.12.2023).
24. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.12.2023).
25. Карпунь О. В. Оптимізація логістичної системи пасажирського сервісу авіакомпанії. URL: Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наук. праць. <http://referatu.net.ua/referats/7569/165927> (дата звернення: 10.01.2024).
26. 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*. URL: <http://referatu.net.ua/referats/7569/165927> (дата звернення: 14.12.2023).
27. Колесник М.В., Куцакова І.О. Теоретико-методологічні підходи до створення інноваційних аутсорсингових та інтеграційних бізнес-моделей авіапідприємств. *Ефективна економіка*. 2013. Випуск 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=2626> (дата звернення: 20.12.2023).

28.Микитюк .В. М, Паламарчук. Т. М. Основи економічного аналізу, 2018. URL: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/10003/1/OEA\\_2018\\_440.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/10003/1/OEA_2018_440.pdf) (дата звернення: 12.12.2023).

29.Побережна З.М. Конкурентні переваги основних видів бізнес-моделей авіаційних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 43. С. 239-243 URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/45.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/45.pdf) (дата звернення: 20.12.2023).

30.Попик Н.В. Основні аспекти управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4568> (дата звернення: 20.12.2023).

31.Підсумки діяльності авіаційної галузі України. URL: <http://www.avia.gov.ua> (дата звернення: 12.12.2023).

32.Підсумки роботи транспорту України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.12.2023).

33.Понятие, признаки и функции рыночной инфраструктуры. Веб-сайт. URL: <http://newinspire.ru/lektsii-po-gosregulirovaniu-ekonomiki/ponyatie-priznaki-i-funksii-rinochnoy-infrastrukturi-2505> (дата звернення: 20.12.2023).

34.Сайт ПрАТ «Авіакомпанія Константа» <https://constantaairline.com> (дата звернення: 09.12.2023).

35.Сайт «Усе про українську авіацію» URL: <http://www.wing.com.ua/> (дата звернення: 12.12.2023).

36.Соколова О.Є., Григорак М.Ю. Аутсорсинг як ефективна форма управління логістичною інфраструктурою аеропорту. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 29. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/295>. (дата звернення: 20.12.2023).

37.Титюхин Н. Аэропорты становятся основой транспортно-логистических узлов. URL:

<http://www.loglink.ru/massmedia/analytics/record/?id=481> (дата звернення: 21.12.2023).

38.Троценко А. М. Аеропорти України. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/17139/1/Аеропорти%20України.pdf> (дата звернення: 30.11.2023).

39.Airline Management URL:Airline Management - Aeroclass.org (дата звернення : 21.12.2023).

40.Aviation Management URL: Aviation Management - Airline Marketing (tutorialspoint.com) (дата звернення: 01.12.2023).

41.Beasley, J., J. Sonander and P. Havelock. Scheduling aircraft landings at London.

42.Belobaba P., Odoni A., Reynolds T. Airport Systems: Planning, Design and Management. Saint Louis: McGraw-Hill, 2012. 816 P.

43.Berge, M. Timetable optimization: formulation, solution approaches, and computational issues. 2004. *AGIFORS Proceedings*, 341-357.

44. Berge, M., C. Hopperstad and A. Heraldsdottir. Airline schedule recovery in collaborative flow management with airport and airspace capacity constraints. *Proceedings of the Fifth USA/Europe Air Traffic Management R&D Seminar*, 2009. Budapest, Hungary.

45. Button K., Vega H. Globalization and transport. The globalization of the world economy series. Cheltenham: Edward Elgar Pub., 2012. 752 P.

46. Duffy J. Air transport – public-private partnerships model in emerging markets. Dublin: Nordbank, 2010. 38 P.

47. Heathrow using a population heuristic. *Journal of the Operational Research Society*. 2001.№52, P. 483-493.

48. How the Airline Industry Is Improving This Year URL: How the Airline Industry Is Improving This Year — and What That Means for Your Next Flight ([travelandleisure.com](http://travelandleisure.com)) (дата звернення: 21.12.2023).



49. Hussain M. Investment in Air Transport Infrastructure. Washington DC: The World Bank, 2010. 260 P.

50. Marintseva K., Yun G., Kachur S. Resource allocation improvement in the tasks of airport ground handling operations. *Aviation*. 2015. Volume 19, Issue 1. C.7-13. ISSN 1648-7788.

51. Qin Z. Comprehensive review of airport business models. ACI. URL: <http://www.airports.org/aci/ACIAPAC/File/Young%20Executive%20>. (дата звернення: 20.12.2023).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

УДК

*В.В. Гуро, студент ФАМ  
Льотна академія Національного авіаційного університету  
м.Кропивницький*

## УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ В АВІАКОМПАНІЇ

**Вступ.** При виконанні рейсів і перевезень авіакомпанія керується сформульованою і розробленою нею комерційною політикою. Комерційна політика авіакомпаній ґрунтується на багатьох факторах - макроекономічній, політичній, соціальній та ринковій кон'юктурі. Вибір ефективної комерційної політики є надзвичайно важливим завданням, особливо для функціонування авіакомпанії в складних ринкових умовах. Велика кількість авіакомпаній, гостра конкуренція між ними, високі експлуатаційні витрати, які повинні покриватися основними джерелами доходів - доходами від комерційної експлуатації - і при цьому отримувати прибуток, вимагають строго наукового підходу до розробки комерційної політики авіакомпаній [2].

**Мета роботи.** Дослідження особливостей комерційної експлуатації авіаційних перевізників.

**Результати та обговорення.** Комерційна експлуатація повітряного транспорту - це комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб в авіаційних перевезеннях і отримання доходу від їх здійснення. Цей комплекс заходів включає численні заходи для створення попиту на авіаперевезення та його задоволення з метою отримання прибутку. На відміну від інших форм експлуатації повітряного транспорту (наприклад, льотної експлуатації повітряних суден, експлуатації засобів наземного забезпечення повітряного транспорту тощо), комерційна експлуатація є формою повітряно-транспортної діяльності, яка приносить прибуток і обґрунтовує мету створення підприємств повітряного транспорту. Комерційна експлуатація повітряного транспорту як галузь науки - один з розділів економіки авіаційного транспорту, основна мета якого - відповісти на питання про те, як, за рахунок чого забезпечується рентабельність авіаційного транспорту, а також

розробка комерційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності авіаційного транспорту.

В даний час авіакомпанії використовують різні автоматизовані системи для контролю доходів. Ці системи мають різні набори функцій і працюють у різних робочих середовищах. Для багатьох авіакомпаній достовірна інформація з'являється тільки після обробки польотних купонів. Дохід пасажирів обліковується при отриманні польотних купонів з аеропортів, внаслідок чого авіакомпанія не має актуальної інформації про виручку на момент продажу перевезення. Практика показує, що отримання польотних купонів з аеропортів відбувається при тривалих затримках [1].

Основне завдання – максимізувати можливий дохід авіакомпанії. Вирішення цієї проблеми досягається шляхом контролю за продажем ресурсів у різних класах тарифів, прогнозування попиту, розподілу ресурсів тощо. Великий вплив на розрахунок тарифу має процес управління доходами авіакомпанії з метою максимізації можливого прибутку перевізника.

Для успішної роботи перевізникам необхідна сучасна повноцінна система обліку доходів, яка охоплює всі процеси, що відбуваються в авіакомпанії. Ця система повинна забезпечувати оперативність отримання достовірної та актуальної інформації про продажі, можливість взаєморозрахунків з інтерлайн-партнерами, аудит агентської діяльності, контроль за переказом коштів. Процес управління доходами авіакомпанії є одним з найважливіших аспектів комерційної діяльності компанії.

### Список літератури

1. Global Aviation and Our Sustainable Future. International Civil Aviation Organization Briefing for RIO+20. URL: [http://www.icao.int/environmental-protection/Documents/RIO+20\\_booklet.pdf](http://www.icao.int/environmental-protection/Documents/RIO+20_booklet.pdf) (дата звернення: 19.11.2023)

2. Kaplan R. S., Mikes A. Towards a Contingency Theory of Enterprise RiskManagement, *Harvard Business Review*. 2014. URL: [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/13-063\\_5e67dffe-aa5e-4faca746-7b3c07902520.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/13-063_5e67dffe-aa5e-4faca746-7b3c07902520.pdf) (дата звернення: 19.11.2023)

Додаток Б  
Фінансова звітність ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2021 рік**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 713.00	3 090.00
первісна вартість	1001	2 983.00	4 781.00
накопичена амортизація	1002	1 270.00	1 691.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 038.00	11 758.00
Основні засоби	1010	1 365 692.00	1 394 442.00
первісна вартість	1011	2 147 958.00	2 595 089.00
знос	1012	782 266.00	1 200 647.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	18 929.00	40 134.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1 403 372.00	1 449 424.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	65 550.00	72 570.00
Виробничі запаси	1101	64 780.00	71 804.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	770.00	766.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66 829.00	94 616.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	24 353.00	41 522.00
у тому числі з податку на прибуток	1135	8 065.00	59.00
з нарахованих доходів	1136	50.00	50.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	86 850.00	152 308.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	85 756.00	9 156.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	85 756.00	9 156.00
Витрати майбутніх періодів	1170	6 035.00	5 369.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	343 438.00	375 600.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 746 810.00	1 825 024.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 392.00	31 392.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-248 795.00	-1 166 989.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-217 403.00	-1 135 597.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	523 946.00	858 844.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	523 946.00	858 844.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	762 327.00	1 391 689.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 156.00	11 607.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	2 383.00	3 848.00
розрахунками з оплати праці	1630	12 867.00	16 612.00
за одержаними авансами	1635	390 442.00	395 507.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	47 836.00	40 447.00
Доходи майбутніх періодів	1665	69 716.00	67 535.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	151 540.00	174 532.00
Усього за розділом III	1695	1 440 267.00	2 101 777.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1 746 810.00	1 825 024.00

**J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 030 909.00	4 561 181.00
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	2 609 217.00	4 343 748.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	0.00	217 433.00
збиток	2095	578 308.00	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	191 381.00	292 059.00
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	40 668.00	48 705.00
Витрати на збут	2150	63 524.00	49 381.00
Інші операційні витрати	2180	392 925.00	111 774.00
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	299 632.00
збиток	2195	884 044.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	169.00	105.00
Інші доходи	2240	5 918.00	5 918.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	39 495.00	88 042.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	21 944.00	1 500.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	216 113.00
збиток	2295	939 396.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21 205.00	14 534.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	230 647.00
збиток	2355	918 191.00	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	0.00	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	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-918 191.00	230 647.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	541 444.00	1 419 110.00
Витрати на оплату праці	2505	225 685.00	360 928.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	43 893.00	53 589.00
Амортизація	2515	621 357.00	560 498.00
Інші операційні витрати	2520	1 310 130.00	2 054 293.00
Разом	2550	2 742 509.00	4 448 418.00

## 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