

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ  
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Факультет авіаційного менеджменту  
Кафедра аеронавігації, метеорології та організації повітряного руху

**ЯКОВЛЄВ ОЛЕГ РУСЛАНОВИЧ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
**«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ТА УПРАВЛІННЯ РЕГУЛЯРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ  
АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ»**  
(на базі матеріалів ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp»)

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

*Яковлев О.Я.* Підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями. – Рукопис.

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

В роботі розглянуто наукові, теоретичні та методологічні положення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями. Проаналізовано основні напрямки діяльності і організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp». Розроблено програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp».

Ключові слова: організаційне забезпечення, авіакомпанія, регулярні пасажирські авіаперевезення, підвищення якості обслуговування, мобільний додаток.

## ANNOTATION

*Yakovlev O.Ya.* The organizational support and regular air transportations 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 regular air transportations management. The main activities and system of organizational support and and regular air transportations management of the “Private Joint Stock Company “ SkyUp Airlines” has been analyzed. The program of improvement of the organizational support and regular air transportations management of the “Private Joint Stock Company “ SkyUp Airlines” has been developed.

Keywords:

Organizational support, aircompany, regular passenger air transportations, airline service quality improvement, mobile application.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕГУЛЯРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ</b> .....	10
1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями.....	10
1.2 Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями.....	14
Висновки до розділу 1 .....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕГУЛЯРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «SkyUp»</b> .....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp» .....	21
2.2 Дослідження організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp» .....	29
Висновки до розділу 2 .....	33
<b>РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕГУЛЯРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «SkyUp»</b> .....	35
3.1 Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp» .....	35

3.2 Ефективність програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp» .....	41
Висновки до 3 розділу .....	51
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	53
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	56
<b>ДОДАТКИ</b> .....	62

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Підвищення ефективності управління регулярними пасажирськими авіап перевезеннями пов'язано з чіткою тенденцією до посилення конкуренції серед різних авіакомпаній світу. Очевидно, що необхідно вивчати можливості підвищення конкурентоспроможності системи авіап перевезень українських авіап перевізників. При цьому один з напрямків пов'язаний з удосконаленням управління регулярним сполученням у зв'язку з якісними змінами, що відбуваються в сфері маркетингу і змушують діючі авіакомпанії оперативно реагувати на сучасні тенденції в сфері перевезень. Проблеми підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями впродовж останніх років привертають увагу як фахівців, так і науковців. Різні теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з організаційним забезпеченням та управлінням регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями висвітлювалися в працях вітчизняних та зарубіжних вчених Довганя В., Степанець П, Собкевич О., Гавриленко А та ін. Проте, специфіка авіаційних підприємств, особливості надання авіаційних послуг на внутрішніх та міжнародних ринках потребують адаптації теоретичних та практичних наробок до потреб галузі.

Повна і послідовна реалізація нових планів в поточних ринкових умовах призводить до необхідності пошуку додаткових ресурсів для стабілізації позицій авіакомпанії, наприклад, шляхом оптимізації параметрів системи в умовах небажаних факторів ризику. Удосконалення методів оцінки оптимізації регулярних пасажирських авіаційних перевезень в межах регіону або країни є актуальним завданням, що володіє всіма властивостями і характеристиками науково-технічної проблеми.

**Мета та задачі роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій для підвищення ефективності організаційного забезпечення та

управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp».

Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні завдання:

- визначити теоретичні аспекти організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями;
- проаналізувати методологічні засади організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp»;
- виявити проблеми та особливості організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp»;
- розробити програму підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp»;
- обґрунтувати ефективність впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp».

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є Товариство з Обмеженою відповідальністю «Авіакомпанія «SkyUp» – український авіаперевізник, що забезпечує авіаційні перевезення пасажирів і вантажів, до аеропортів Європи.

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні аспекти організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями.

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

**Теоретичною та методологічною основою** дослідження є наукова література вітчизняних та закордонних фахівців, що займалися дослідженням аспектів організаційного забезпечення та управління експлуатаційною

діяльністю на міжнародних повітряних лініях, нормативно-правові акти міжнародних організацій ICAO, IATA, Eurocontrol, Державіаслужби.

**Інформаційна база** наукового дослідження формується на статистиці авіаційної галузі за 2019-2022 рр., внутрішньої звітності ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp» за 2019-2022 рр.

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

- вперше була систематизована поетапно схема управління авіаційними перевезеннями;
- адаптовано методи аналізу рівня ефективності управління пасажирськими регулярними авіаперевезеннями авіакомпанії «SkyUP»;
- уточнено методи обчислення рівня пасажирського обслуговування на борту.

**Практичне значення** полягає у наступному:

- вперше здійснено впровадження програмного додатку «Cabin Crew Pad» для централізованої обробки бортової документації;
- доповнено мобільний додаток з обслуговування та виведено його на більш високий рівень;
- набули розвитку методи підвищення ефективності роботи з організації документального забезпечення на борту ПС.

**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 – «Організаційне забезпечення регулярних пасажирських перевезень» (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 76 сторінки друкованого тексту, в тому числі 55 сторінок основного тексту, 6 сторінок списку використаних джерел та 15 сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 12 таблиць, 18 рисунків, 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

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

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

Обсяги авіаційних перевезень пасажирів та вантажів між Україною та ЄС кілька років перед початком пандемії COVID стабільно зростали. І хоча авіаперевезення були не такі популярні, як в країнах Європи, та все ж українці дедалі частіше вибирали авіаперевезення, а не автомобільний, залізничний чи водний транспорт. На рис. 1 зображено динаміку кількості пасажирів, перевезених авіатранспортом в Україні у 2016–2021 рр.

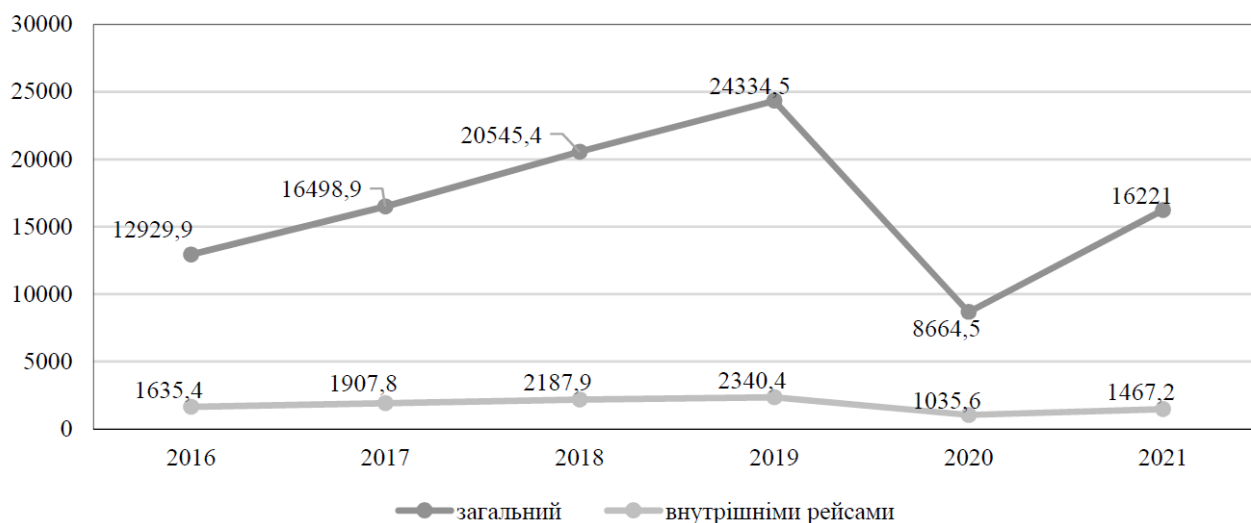


Рисунок 1.1– Обсяг перевезень пасажирів авіаційним транспортом в Україні в 2016–2021 рр., тис. осіб [8]

У 2021 р. пасажирські перевезення здійснювали 16 українських авіакомпаній. Упродовж року українські авіаперевізники розпочали виконання міжнародних регулярних пасажирських рейсів за 23 новими маршрутами, іноземними – за 28 новими маршрутами. Відповідно до

затвердженого розкладу руху регулярні польоти до 42 країн світу здійснювали дев'ять вітчизняних авіаперевізників.

Кількість пасажирів, які скористались послугами українських авіакомпаній на міжнародних рейсах упродовж 2021 р., зросла порівняно з попереднім роком вдвічі та досягла 2608,9 тис. осіб. Відсоток пасажирського завантаження міжнародних регулярних рейсів українських авіакомпаній збільшився на 6,2 відсоткового пункту та становив 75,2 % [8].

У жовтні 2021 р. була підписана угода “Про єдиний авіаційний простір між Україною та ЄС”, спрямована на поступове відкриття відповідних авіаційних ринків та інтеграцію України в Спільний європейський авіаційний простір. Разом із тим Україна повинна дотримуватися стандартів ЄС у галузі авіації, що потребує великих інвестицій у модернізацію аеропортів та авіаційних підприємств.

На жаль, впровадження угоди та розвиток галузі загалом сповільнила повномасштабна війна – з лютого 2022 р. Та після перемоги у війні Україна узгодить своє законодавство із авіаційними правилами та стандартами ЄС у таких сферах, як авіаційна безпека, організація повітряного руху, безпека, навколишнє середовище, економічне регулювання, конкуренція, захист споживачів та соціальні аспекти [11].

Сьогодні ключову роль у галузі відіграє підвищення рівня конкуренції серед авіакомпаній світу. Результатом стала поширеність вебагентств на спільному для клієнтів ринку. Компанії в одному секторі конкурують між собою щодо тарифів на квитки та обмеження бронювання, в іншому – щодо якості обслуговування і задоволеності клієнтів [12].

Конкуренцію між вітчизняними та іноземними авіакомпаніями варто аналізувати у двох площинах – міжнародні авіаперевезення з/до України, а також – внутрішні перевезення у межах країни.

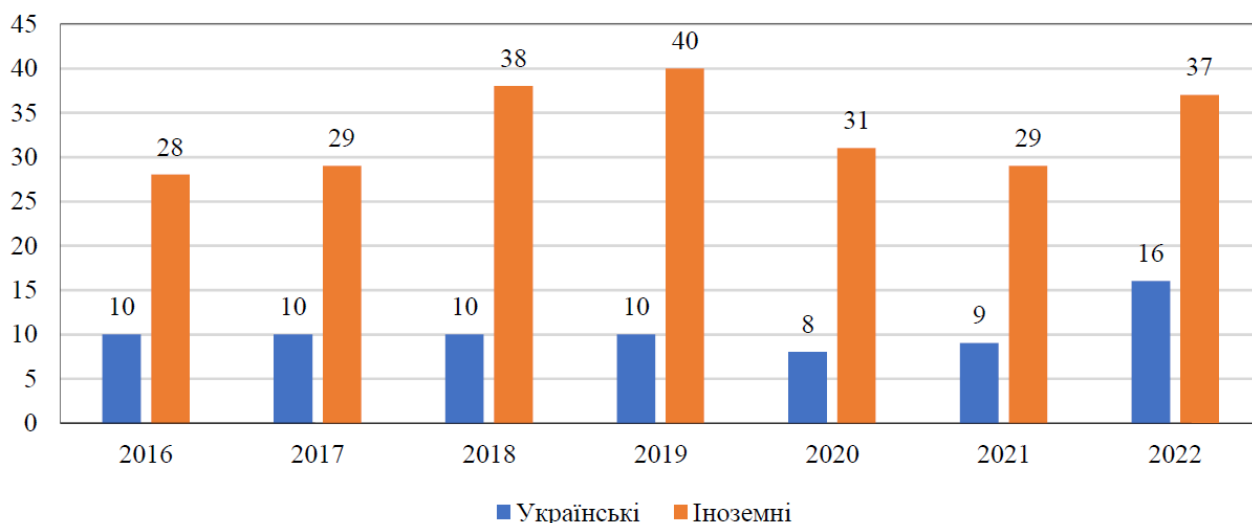


Рисунок 1.2 – Динаміка розвитку конкуренції вітчизняних та іноземних авіакомпаній в Україні

Серед перелічених вище авіакомпаній, які до лютого 2022 р. здійснювали перевезення з/до України, єдиний показник, за яким переважали українські авіакомпанії, – це кількість країн, до яких здійснювалися польоти, хоча в іноземних авіакомпаній зростання було активніше. Кількість країн, які відвідували українські авіакомпанії, змінилася несуттєво, коливалася від 42 до 48 (середня кількість 45), а кількість країн, між якими і Україною здійснювали перевезення іноземні авіакомпанії (LOT, Lufthansa, Swiss International Airlines, Turkish Airlines та ін.), зросла з 27 до 37 (максимум був досягнутий у 2018 та 2019 рр.), середня кількість становила 33 країни (рис. 3)

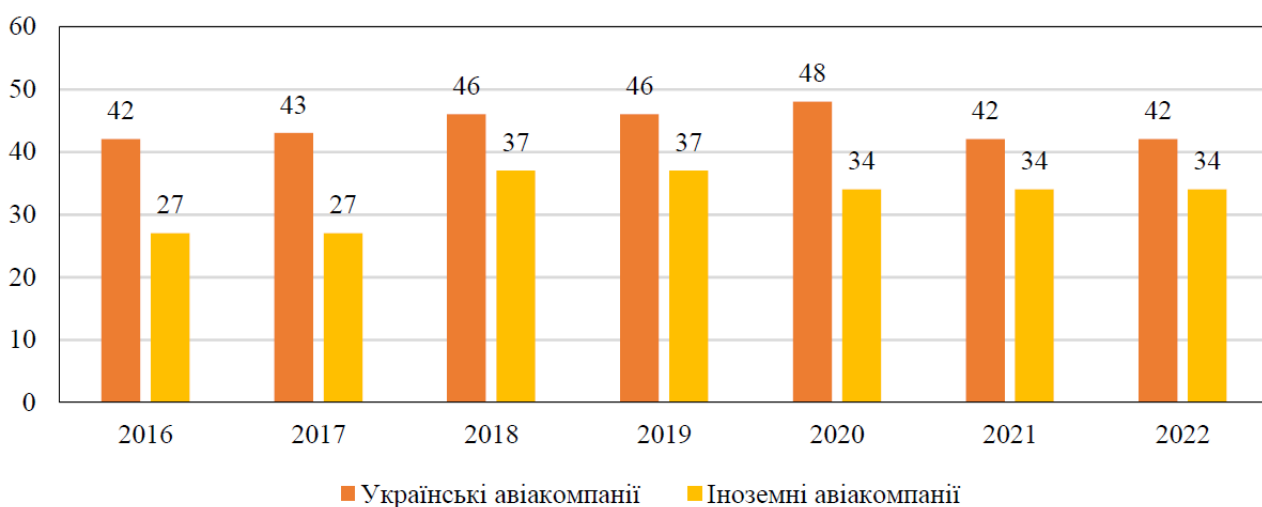


Рисунок 1.3 – Кількість країн, до яких здійснювали польоти українські та іноземні авіакомпанії у 2016–2022 (до 24.02.22) рр. [4]

Також протягом семирічного періоду (2016–2022 рр.) зростав інший показник – кількість перевезених пасажирів. З 2018 р. за цим показником іноземні компанії переважали українські. У 2016 р. українські авіакомпанії перевезли 4,95 млн пасажирів, іноземними – 3,85 млн осіб, у піковий 2019 р. – 7,11 та 9,42 млн осіб відповідно (це максимальний показник за сім років);

у 2020 р. відбулось зниження й у іноземних, і в українських авіаперевізників – 1,3 та 3,3 млн осіб відповідно, а у 2021 р. – зростання – 2,6 та 6,1 млн осіб (рис. 4) [4].

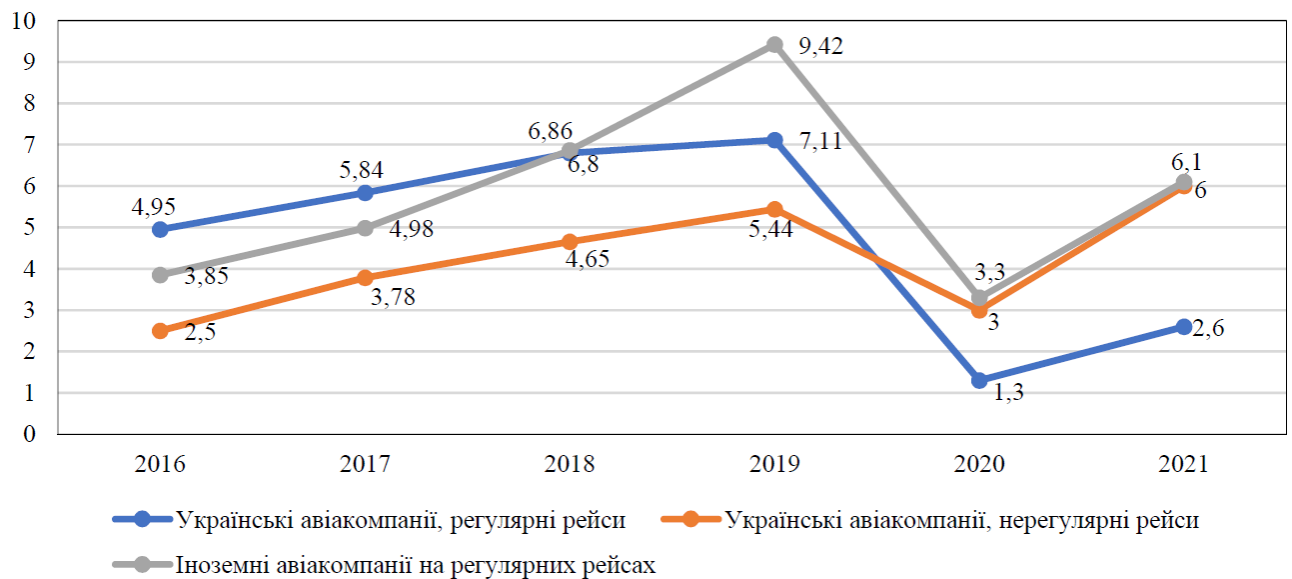


Рисунок 1.4 – Кількість перевезених іноземними та українськими авіакомпаніями пасажирів на міжнародному авіаринку України в 2016–2021 рр., млн осіб [4]

Порівняльний аналіз конкурентних переваг чотирьох ключових українських авіакомпаній ми виконали на основі [17–20] (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Конкурентні переваги провідних компаній України (на початок 2023 року)

**Конкурентні переваги провідних авіакомпаній України**

Параметри	MAU	SkyUp	Windrose	YanAir
Стан авіапарку	4*	5	3	3
Розгалужена маршрутна мережа	5	4	2	2
Безпека польотів	5	5	4	4
Цінові характеристики	4	5	4	4
Наземна інфраструктура	5	4	3	2
Розважальні програми, харчування на борту літака	4	3	3	2
Якість обслуговування	3	4	3	3
Професійний підбір кадрів	5	4	4	3
Загалом	35	34	26	23

*\*Шкала [1...5], де 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища оцінка*

Оскільки європейські авіакомпанії уже давно здобули однозначну перевагу і прихильність споживачів на міжнародних авіарейсах з/до України, то вітчизняним перевізникам доведеться приймати радикальні рішення щодо покращення обслуговування, щоб стримати вхід іноземних авіакомпаній на український ринок внутрішніх авіаперевезень або створити їм достойну конкуренцію хоча б в Україні.

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

Для прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах швидко мінливої ринкової кон'юнктури і невизначеності поведінки потенційних пасажирів недостатньо володіти інформацією. Необхідно з найвищим ступенем точності передбачити, як клієнт поведе себе на мікрорівні сьогодні, завтра і в майбутньому.



Рисунок 1.5 – Узагальнена схема управління авіаційними перевезеннями

Для визначення реального обсягу авіаперевезень необхідно сегментувати ринок і ретельно проаналізувати можливості авіакомпанії щодо розвитку обраних сегментів. Результати маркетингових досліджень і подальше прогнозування потенційного попиту є ключовими завданнями при плануванні авіаперевезень.

На основі цих результатів формується оптимальна маршрутна мережа та стратегія авіаперевезень компанії у вигляді розкладу для зимової та літньої навігації. Від оперативності графіка залежать всі подальші бізнес-процеси по здійсненню перевезень. Помилки, допущені на етапі розробки розкладу польотів, не можуть бути виправлені за рахунок наступних етапів авіаперевезення. Розроблена стратегія авіаперевезень включає статистичні оцінки прогнозів пасажиропотоку, доходів і витрат, визначення рентабельності кожної лінії мережі. В умовах ринкової економіки комерційний успіх підприємства багато в чому залежить від правильності обраної цінової стратегії і тактики. На рівень цін істотно впливає сукупність політичних, економічних, психологічних і соціальних факторів. Попит і

пропозиція, якість послуг і витрати на їх виробництво відіграють вирішальну роль у формуванні цін. Обов'язковою умовою успішного вирішення складних процесів продажів авіаперельотів є ретельне планування, яке є основою для формування бюджету продажів. Таке планування має здійснюватися на різних рівнях:

- Планування виробничої діяльності;
- Планування продажів.

Планування виробничих показників передбачає визначення кількості рейсів і посадок, льотних годин і кілометрів, компонувань повітряних суден, виставлених потужностей, пропонованих крісел-кілометрів, пасажиропотоку і пасажирообігу (пасажиро-кілометрів).

Визначення планових виробничих показників дає можливість оцінити фізичну здійсненність обраної стратегії авіаперевезень через парк повітряних суден компанії, транспортні потужності та економічний потенціал підприємства, що забезпечують виконання графіка та отримання планових доходів.

Процес планування відбувається ітераційно, а кількість ітерацій багато в чому залежить від точності прогнозування параметрів ринку.

Планові виробничі показники є основою для формування плану продажу квитків, що забезпечує планові показники доходів від перельотів:

- загальний дохід від продажів рейсів компанії;
- загальний дохід від продажів рейсів Interline;
- сукупний дохід від продажів на території регіону;
- загальна виручка від продажів за кордон;
- очікуваний дохід від продажу внутрішніх рейсів;
- очікувані доходи від продажів міжнародних рейсів
- сумарні доходи від продажів через різні канали;
- очікувані доходи від продажів на окремих локаціях;
- розмір комісії;
- планові витрати на утримання представництв;



- ефективність каналів збуту, агентської мережі та окремих агентів.

До моменту формування бюджету продажів визначається маршрутна мережа і план перевезень, пасажиропотік і доходи від перельотів, тобто формується собівартість польоту.

Для формування бюджету продажів разом з прогностичними показниками польотного бюджету використовуються статистичні дані про продажі представництв і агентської мережі, на основі яких розробляються моделі для визначення виручки від продажу квитків по кожній лінії на основі доходу від польотів на цих лініях.

Потім за допомогою матричних моделей планування бюджету продажів визначається внесок кожного представництва в дохід авіакомпанії від продажу квитків на кожен окремий сегмент перельоту.

Формування планових показників продажів здійснюється одночасно з різним ступенем агрегації даних:

- по точках продажів;
- по каналах збуту;
- по продажах агентів.

Таким чином, формується очікуваний дохід від продажу квитків по кожній лінії, з розбивкою по точці продажу. В результаті бюджет продажів представлений у вигляді матриці, із зазначенням продажів кожного міста, в якому знаходиться представництво або агент авіакомпанії. Планові показники представляються з помісячною розбивкою, на основі якої формується квартальний план. Після того, як бюджет заповнений, розробляються та розсилаються різні форми звіти для підрозділів авіакомпанії. У процесі авіап перевезень і його продажів, з урахуванням сезонних коливань попиту, формуються маркетингові активності.

В ході продажів необхідно здійснювати постійний моніторинг діяльності представництв і мережі агентів. Моніторинг виробничих показників і даних про продажі дозволяє впровадити зворотний зв'язок і сформувати динамічну систему управління авіап перевезеннями. Всі відхилення фактичних показників

продажів від планових значень фіксуються в підрозділах і на їх основі розробляються оперативні заходи для максимізації прибутку авіакомпанії.

Управлінські рішення – це інструкції з коригування графіка, тарифів та агентської мережі.

Загальна виручка авіакомпанії представлена щомісячними надходженнями:

- від продажу на власному фірмовому бланку авіакомпанії перевезень пасажирів, багажу та вантажів міжнародним та внутрішнім авіакомпаніям регулярними, додатковими та чартерними рейсами, що здійснюються агентствами, представництвами та агентами за кордоном;
- комісійні збори за продаж проїзних документів авіакомпанії на рейси інших перевізників;
- суми, отримані за рахунками-фактурами, виставленими іноземним авіакомпаніям, фірмам та іншим організаціям.

Підвищення ефективності управління авіаційними перевезеннями вимагає прискореного розвитку методів та інструментів вимірювання основних показників перевезень, а особливо показників продажів, які розподіляються як у просторі, так і в часі. Успішне вирішення останнього завдання пов'язане з пріоритетним створенням в авіакомпанії розвиненої інформаційної інфраструктури, що забезпечує збір, зберігання і обробка вихідної статистичної інформації, яка в поєднанні з обраними методами та моделями забезпечує аналітичне забезпечення процесів прийняття рішень в організації авіаційних перевезень.

Нові зміни адаптують українське законодавство до норм Європейського Союзу у сфері цивільної авіації, положень Регламенту (ЄС) 2018/1139 та Угоди про Спільний авіаційний простір.

Лише одна з чотирьох пасажирських вітчизняних авіакомпаній продовжує працювати за кордоном. Відновлення галузі потребує рішень вже сьогодні, щоб компанії які готові будуть літати в Україні одразу після нашої перемоги, працювали вже за оновленими правилами. Ухвалений закон – про

можливості для максимально швидкого відновлення авіасполучення, як тільки це дозволить безпекова складова.

До основних положень закону належать:

- Спрощення процедури видачі сертифіката льотної придатності і дозволу на виконання польотів для окремих імпортованих в Україну повітряних суден;

- Якщо літак сертифіковано в Європейській Агенції Безпеки Авіації (EASA), то не потрібно проходити повторну сертифікацію в Україні.

Виключення необхідності отримання прав на експлуатацію повітряних ліній українськими авіаперевізниками для виконання регулярних повітряних перевезень в Україні та за кордоном. Та ж сама необхідність виключена і для чартерних перевезень в Україні.

Отримання аналогічного дозволу не передбачено в країнах ЄС. Тобто сертифікованому авіаперевізннику для початку виконання комерційних польотів в Україні достатньо погодження слотів в національних аеропортах. Отримувати відповідне право на експлуатацію повітряної лінії тепер не буде необхідно.

Перехід на декларативний принцип відповідності підприємствами та організаціями, які здійснюють наземне обслуговування в галузі цивільної авіації.

Раніше щоб підприємство могло працювати на території летовища – передбачалася сертифікація – це займало від 3 до 6 місяців. Змінами скасовується сертифікація, але необхідно подати пакет документів, що підтверджує відповідність вимогам законодавства, і можна одразу працювати, а не чекати.

Виключення положення щодо необхідності сертифікації суб'єктів господарювання, що надають агентські послуги з продажу повітряних перевезень. Також ця норма стосується суб'єктів, які готуються персонал для організації чи продажу повітряних перевезень. Ухвалені зміни ще більше

наближають нас до ЄС та відновлення авіагалузі, роблять наш ринок більш зрозумілим для міжнародних компаній.

## **Висновки до розділу 1**

Динаміка обсягу авіаперевезень українських авіаперевізників показала, що ключову роль у галузі відіграє підвищення рівня конкуренції серед авіакомпаній світу. Компанії в одному секторі конкурують між собою щодо тарифів на квитки та обмеження бронювання, в іншому – щодо якості обслуговування і задоволеності клієнтів.

Оскільки європейські авіакомпанії уже давно здобули однозначну перевагу і прихильність споживачів на міжнародних авіарейсах з/до України, то вітчизняним перевізникам доведеться приймати радикальні рішення щодо покращення обслуговування, щоб стримати вхід іноземних авіакомпаній на український ринок внутрішніх авіаперевезень або створити їм достойну конкуренцію хоча б в Україні.

Для прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах швидко мінливої ринкової кон'юнктури і невизначеності поведінки потенційних пасажирів недостатньо володіти інформацією. Необхідно з найвищим ступенем точності передбачити, як пасажир поведе себе на мікрорівні сьогодні, завтра і в майбутньому. Підвищення ефективності управління авіаційними перевезеннями вимагає прискореного розвитку методів та інструментів вимірювання основних показників перевезень, а особливо показників продажів, які розподіляються як у просторі, так і в часі. Успішне вирішення останнього завдання пов'язане з пріоритетним створенням в авіакомпанії розвиненої інформаційної інфраструктури, що забезпечує збір, зберігання і обробка вихідної статистичної інформації, яка в поєднанні з обраними методами та моделями забезпечує аналітичне забезпечення процесів прийняття рішень в організації авіаційних перевезень.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕГУЛЯРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «SKYUP»

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp»**

ТОВ «Sky UP» – національний український авіаперевізник, лоукост, що здійснює різноманітні міжнародні пасажирські перевезення і перевезення вантажу по Україні та закордон, а також надає логістичні послуги з митного оформлення і складського сервісу.

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

Компанію ТОВ «Авіакомпанія SkyUp» зареєстровано в Києві у червні 2016-го. Центральний офіс компанії розташований в місті Київ, а сама авіакомпанія базується в аеропорту Бориспіль. Компанія надає послуги з авіаперевезення пасажирів, здійснює міжнародні та внутрішні перельоти. Чартерні перельоти здійснюються з Києва, Харкова, Львова та Одеси. Наразі компанія має 16 міжнародних напрямків, а саме: Анталія, Бодрум, Даламан (Туреччина), Шарм-ель-Шейх, Хургада, Марса-Алам (Єгипет), Тіват (Чорногорія), Барселона, Пальма-де-Майорка, Тенерифе, Аліканте (іспанія), Тирана (Албанія), Ріміні (італія), Бургас, Варна (Болгарія), Ларнака (Кіпр), Дубай (ОАЕ) тощо. З січня 2020 року компанія значно розширила подорожі до Італії.[43]

Компанія пропонує свої послуги вже протягом 7 років і професійно справляється зі своїми обов'язками.

Головним завданням в управлінні ТОВ «Sky UP» є покладання зусиль працівників задля забезпечення ефективності у виконанні всіх поставлених компанією завдань.

Діяльність ТОВ «Sky UP» здійснюється на основі Сертифікату Державної авіаційної служби України, яке надає право продажу авіап перевезень, ліцензії Державного агентства України з туризму та курортів на право здійснення туроператорської діяльності, акредитації агентства в міжнародній організації IATA.

Отже, у 2018 році авіакомпанія «Sky Up» почала свою діяльність лише з 10 чартерними рейсами. Але вже в середині 2019 року регулярні рейси розширилися до 30 напрямів, а в кінці року до 50. Серед найбільш популярних напрямків регулярних перевезень «Sky Up» стали Тбілісі (Грузія), Барселона (Іспанія), Ларнака (Кіпр), Попрад (Словаччина) і Софія (Болгарія) (рис 2.1).

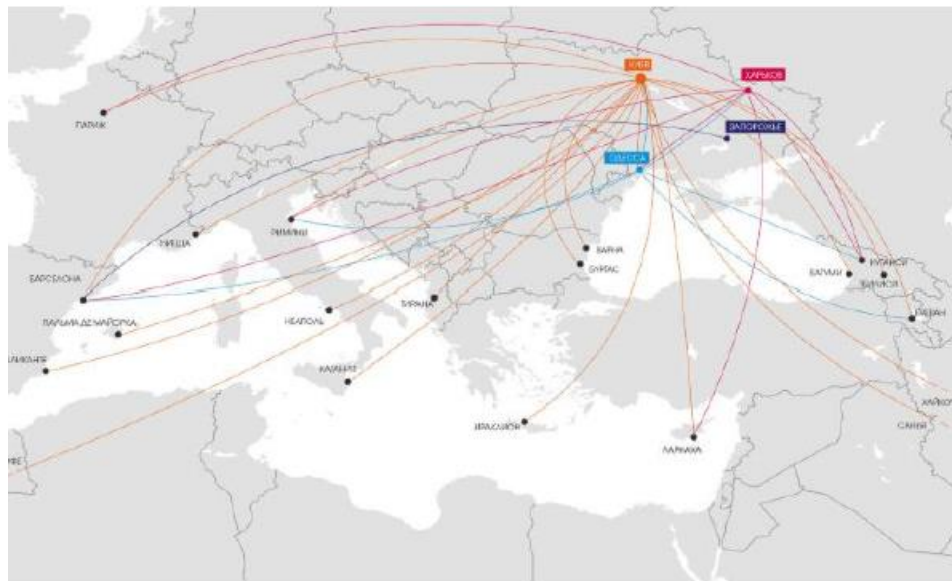


Рисунок 2.1 – Напрями регулярних рейсів Sky UP станом на кінець 2019 року.[29]

Сертифікат на право продажу авіап перевезень – це документ, який дозволяє авіакомпаніям здійснювати продаж перевезень на території України, який видається авіакомпанії Укравіатрансом та свідчить про те, що

ця компанія відповідає всім чинним вимогам Міністерства інфраструктури України.

Як вже було зазначено, ТОВ «Sky UP» має акредитацію в Міжнародній асоціації повітряного транспорту IATA, що є гарантією надійності та кредитоспроможності авіакомпанії. Акредитація в IATA дозволяє авіакомпаніям працювати з будь-якими аеропортами світу, готельною сферою, компаніями з оренди автомобілів. Якщо акредитація позитивної, то агентству привласнюється код IATA.

Компанія ТОВ «Sky UP» здійснює таку діяльність:

- міжнародні пасажирські авіап перевезення;
- діяльність за схемою «аеропорт – аеропорт»;
- міжнародні авіап перевезення вантажу;
- транзит вантажу через аеропорт «Бориспіль»;
- вантажні авіап перевезення під митним контролем з/до аеропорту «Бориспіль» і інші;
- митне оформлення всіх типів вантажу.

Авіакомпанія ТОВ «Sky UP» здійснює авіап перевезення таких типів вантажів:

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

Наявний розмір пасажирського флоту станом на 2020 рік становить 12 літаків, та до 2022 планується їх збільшення до 18 (рис 2.2).

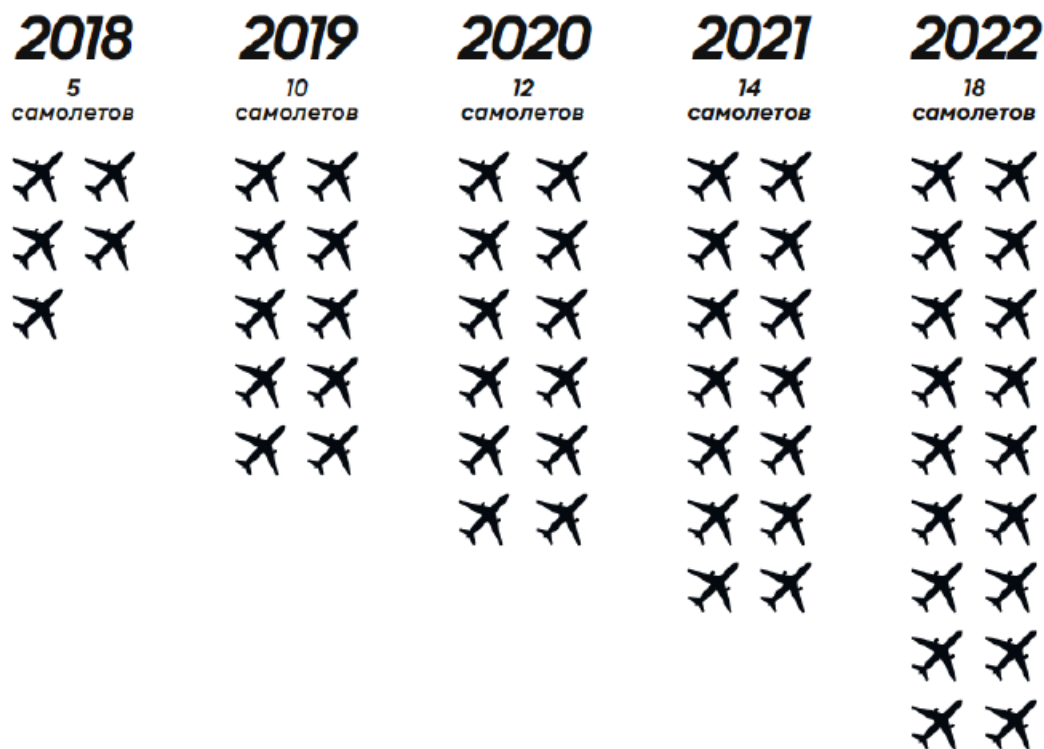


Рисунок 2.2 – Наявний та запланований розмір флоту Sky Up 2018-2022 рр  
[29]

Незважаючи на стрімке зростання конкуренції на ринку міжнародних пасажирських та вантажних авіаперевезень, ТОВ «Sky UP» є одним з лідерів з авіаперевезень в Україні. До конкурентних переваг можна віднести те, що SkyUp Airlines – є першим українським лоу-костом, цінова політика яких є привабливою для українських та іноземних пасажирів (наприклад, вартість квитків на внутрішні перельоти стартує від 400 грн).

Основними одиницями виміру продукції авіакомпанії є кількість пасажирів, операції зльоту та посадки і кількість обробленого вантажу, транзитність.

Іншими головними одиницями виміру діяльності авіакомпанії є фінансові показники, які включають, перш за все, дохід, який має поділяється на авіаційний та неавіаційний.



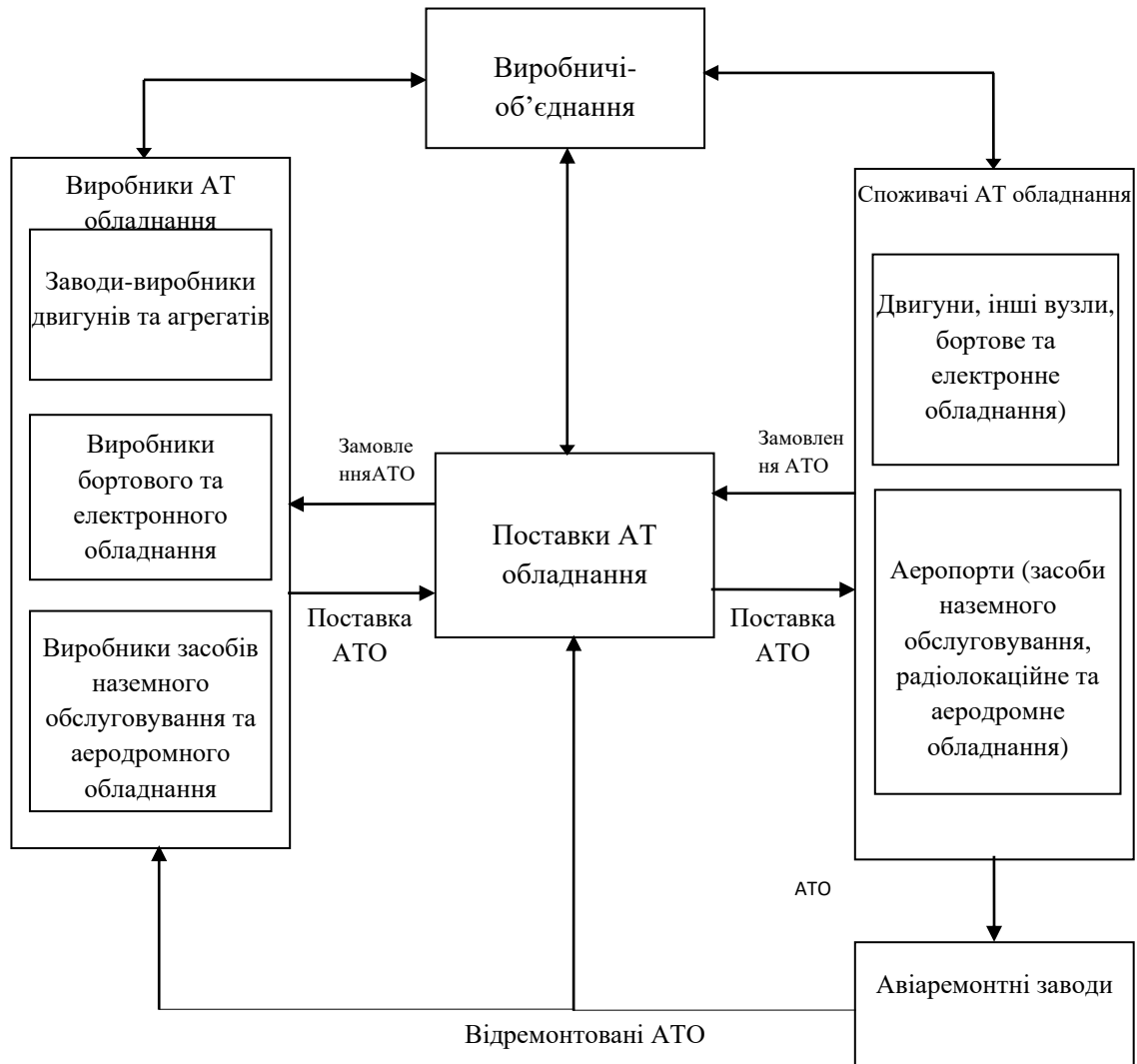


Рисунок 2.3 – Взаємодія ТОВ «Авіакомпанія Скайап» з іншими суб'єктами та організаціями [Розроблено автором]

В умовах економічно і юридично незалежного функціонування авіакомпанії, при розробці методів оцінки діяльності авіакомпанії слід враховувати особливості цієї компанії у загальній системі авіаперевезень. Враховуючи ці особливості, поняття «економічна ефективність функціонування авіакомпанії» має на увазі економічно незалежний та стабільний стан компанії, який постійно та регулярно взаємодіє з іншими суб'єктами процесу перевезень, здійснюючи певні визначені обсяги комерційних та технічних операцій, керуючись системою економічних показників, що і визначають цей ефективний стан [19].

Перспектива ТОВ «Sky UP» полягає в тому, щоб стати однією з найбільш привабливих до використання авіакомпаній Європи, яка забезпечує якісне обслуговування зростаючої кількості повітряних суден та пасажирів між Західною та Східною Європою.

Ріст витрат зумовлений збільшенням ціни на паливо, фонду оплати праці, ставок страхових внесків, а також витрат на модернізацію і підтримку інфраструктури авіакомпанії ТОВ «Sky UP» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура основних затрат ТОВ «Авіакомпанії Скайап» за 2021 рік

	Витрати	Структура витрат в %
1.	Оплата праці	26%
2.	Страхові внески	10%
3.	Амортизація основних виробничих фондів	1%
4.	Утримання та експлуатація будівель, споруд, обладнання	2%
5.	Електроенергія, опалення, каналізація	1%
6.	Радіозв'язок	1%
7.	Утримання та експлуатація спецтранспорту	2%
8.	Авто ПММ	1%
9.	Ремонт в сторонніх організаціях (гума, акумулятори та ін.)	1%
10.	Ремонт основних виробничих фондів (будівлі, споруди, обладнання)	1%
11.	Оренда каналів і послуги зв'язку, послуги інших сторонніх організацій	4%
12.	Інші виробничі витрати	51%
13.	Авіа ПММ	45%
14.	Борт харчування	2%
15.	Інші витрати (сертифікація, страхування, підготовка кадрів, бланкова документація, збірники АНІ)	2%
16.	Загальногосподарські витрати	3%
17.	Податки	2%
18.	Інші загальногосподарські витрати (господарські товари, канцтовари, відрядження та ін.)	1%

*Складено автором на основі даних підприємства*

З вище наведеної таблиці видно, що найбільшу частку витрат у авіакомпанії становлять витрати на придбання авіа, оплату праці, страхових внесків, а також видно, що наразі в авіакомпанії присутні такі витрати, як витрати з незавершеного будівництва і створення резервів, а саме сумнівних заборгованостей і резерви під знецінення фінансових вкладень (рис. 2.1).

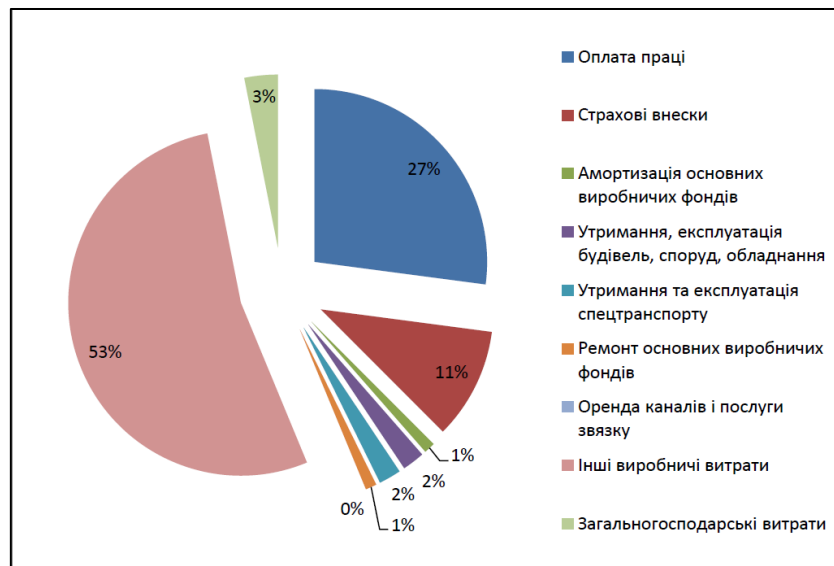


Рисунок 2.4 – Структура витрат ТОВ «авіакомпанії Скайап» за 2021 рік  
(складено автором)

Зробивши детальний аналіз можна зробити підсумок, що прибуток 2019 року від надання авіаційних і неавіаційних послуг склав 156880 тис.грн., що порівнюючи із 2018 роком зріс на 29,2 %. Також зросла продуктивність праці в зв'язку із покращенням умов праці працівників. У підсумку чистий прибуток 2019 року склав 10,8 млн. грн., що у два рази більше ніж минулого року. Але, витрати, також зросли через розвиток інфраструктури, який з 2017 по 2019 рік склав приблизно 380 млн.грн. згідно із бізнес-планом, та зросли витрати під впливом зміни тарифів на авіаПММ і зміни оплати праці і страхових внесків. Вартість необоротних активів зросла на 6 381,1 тис гривен, у зв'язку із інвестиціями задля покращення інфраструктури авіакомпанії ТОВ «Sky UP». Основні засоби, які перебувають у власності підприємства, включають в себе переважно будівлі і споруду, а також виробниче обладнання. Фінансування діяльності ТОВ «Sky UP» здійснюється

за рахунок власних коштів та позикового капіталу, основу якого складають кредити і кошти, які залучені від розміщення облігацій. Нижче представлена динаміка і структура пасивів підприємства: (рис 2.3).



Рисунок 2.5 – Структура пасивів ТОВ «Sky UP» станом на 1 січня 2019 р.

(складено автором)

Таблиця 2.2 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Авіакомпанії Скайап»

Показник	Середнє значення по галузі	2020 рік,	2021 рік
Рентабельність власного капіталу	21%	15%	27%
Рентабельність активів	15%	11%	19%

Таблиця 2.3 – Доходи та витрати від основної діяльності авіакомпанії

	Бюджетні показники	2020 рік, грн.	2021 рік грн.	Зміни 2021 року у порівнянні з 2020 р.	Зміни у відсотках 2021 року у порівнянні з 2020 р.
1.	Доходи	111 071 040	156 888 000	+45 816 960	29,2%
2.	Витрати	98 042 220	138 887 000	+40 844 780	29,4%

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

З таблиці зрозуміло, що доходи суттєво збільшилися, що зумовлено збільшенням кількості повітряних суден і активної діяльності лоукост, тим самим збільшилися авіаційні доходи. Також спостерігаємо збільшення витрат через збільшення флоту та цін на обслуговування літаків. Збільшення витрат викликано збільшенням ціни на паливо, фонду оплати праці, страхових внесків, та спостерігається також збільшення витрат на модернізацію і підтримку інфраструктури ТОВ «Авіакомпанії SkyUp».

На рівні авіаційних властей України та Французької Республіки досягнуто домовленостей щодо надання на тимчасовій основі, з метою задоволення наявного попиту, можливості українському призначеному авіапідприємству – авіакомпанії «СКАЙАП» розпочати з 01 березня 2020 року виконання регулярних повітряних перевезень за маршрутами Одеса-Париж (Бове) та Харків-Ніца з частотою два рейси на тиждень за кожним маршрутом та збільшити частоту за маршрутом Київ-Париж (Бове) з трьох до п'яти рейсів на тиждень та за маршрутом Київ-Ніца з двох до трьох рейсів на тиждень. Крім цього досягнуто домовленостей щодо надання на тимчасовій основі можливості українському призначеному авіапідприємству – авіакомпанії «SkyUp» розпочати виконання регулярних повітряних перевезень за маршрутом Київ-Ліон з частотою два рейси на тиждень, а також розпочати виконання регулярних рейсів за маршрутом Київ-Марсель з частотою 2 рейси на тиждень. (до військового стану).

## **2.2 Дослідження організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp»**

Виручка від регулярних пасажирських перевезень 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. Величезною проблемою в несвоєчасне перерахування коштів. Все вищесказане дозволяє зробити висновок, що для успішної роботи SkyUp потрібна сучасна, повноцінна система обліку доходів, що охоплює все, що відбувається процесів 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 SkyUp є одним з найважливіших аспектів комерційної діяльності компанії. Основне завдання – максимізувати можливий дохід авіакомпанії. Розв'язання цієї проблеми досягається контролем за реалізацією ресурсів у різних класах тарифів, прогнозуванням попиту, розподілом ресурсів тощо. Він має великий вплив на тариф (дату вильоту, клас обслуговування, наявність місць і т.д.) з метою максимізації можливого прибутку перевізника. Існує кореляція між тарифом і кількістю заброньованих місць, а також можливим задоволеним або незадоволеним попитом. Авіакомпанія повинна збирати та зберігати дані про бронювання, облік доходів та управління ресурсами, прогнозувати попит за сегментами або сегментами класів тарифів, прогнозувати кількість скасувань і неявок пасажирів в аеропорту, встановити рівні перебронювання у разі несприятливих факторів завантаження рейсів і прогнозувати очікуваний дохід від перебронювання. Розподіляючи ресурси для бронювання за критерієм максимізації доходу по всій мережі перельотів, авіакомпанія моніторить польотні сегменти і сегменти, які вимагають особливої уваги з точки зору прибутковості, оцінювати групові запити на бронювання з метою можливого збільшення доходу.



Рисунок 2.6 – Статистичні дані щодо кількості рейсів, пасажирів та часу затримки ТОВ «Sky UP» станом на грудень 2019 р. [29]

Так як сама по собі лоукост-модель означає, що пасажиру не треба купувати відразу весь комплекс послуг на борту, включаючи харчування та багаж, то він може вибрати ті послуги, які йому потрібні в даний момент. Отже, крім основної послуги (перевезення), авіакомпанія ТОВ «Sky UP» в процесі перельоту пропонує своїм пасажиром ряд додаткових послуг, таких як:

- харчування на борту;
- спеціальне харчування (зокрема, вегетаріанське та дитяче);
- прохолодні та також алкогольні напої;
- свіжі журнали та газети.

Оскільки на ринку України діє значна кількість авіакомпаній, що надають аналогічні послуги, то підвищити конкурентоспроможність компанії представляється можливим лише за допомогою поліпшення якості цих послуг і підвищення комфортабельності перельоту.

Загальний принцип роботи SkyUp полягає у використанні речення менеджменту з метою збільшення коефіцієнта навантаження.

Збільшення обсягу даних можливе або за рахунок збільшення поточного пасажиропотоку, або за рахунок обмеження потенційного пасажиропотоку, які авіакомпанія здатна обслуговувати. SkyUp збільшує кількість своїх активів і розширює маршрутну мережу, тим самим збільшуючи пасажиропотік. Завдяки послугам в аеропортах лоукостерів і низьким

витратам на технічне обслуговування літаків, авіакомпанія пропонує клієнтам низькі ціни за свої послуги, що служить основним стимулом при покупці квитка. SkyUp прагне ефективно використовувати наявні потужності.

Авіакомпанія не прагне розширювати свій бізнес так, як роблять інші лоукостери. Для лоукостерів коефіцієнт завантаження має велике значення, тому що за інших рівних умов конкурентною перевагою буде ефективне розпорядження оборотними активами. Оскільки авіакомпанія SkyUp не конкурує у сфері бізнес-перевезень, зростає важливість обслуговування пасажиропотоку не бізнес-сегменту. З цієї причини, наприклад, SkyUp може купувати літаки з місцями виключно для сегмента відпочинку, тим самим збільшуючи кількість місць. Прагнення мінімізувати витрати призводить до бар'єрів у ціноутворенні. Тоді авіакомпанії потрібно відповісти на питання: кому, на який термін перед вильотом і за якою ціною продавати квитки, щоб збільшити дохід від кожного рейсу.

Тому для успішної роботи SkyUp не прагне продати всі квитки за максимальною ціною, а застосовує динамічне ціноутворення. Тобто використовує шаблони бронювання на основі історичних даних з для збільшення коефіцієнта навантаження. Кожна авіакомпанія індивідуальна, і алгоритми, які використовуються при продажу квитків, мають змінні, унікальні для кожної авіакомпанії. Авіакомпанія SkyUp може зберігати тільки ефективну потужність і тим самим збільшувати коефіцієнт пропускну здатності, або розширити можливості для збільшення пасажиропотоку.

Таблиця 2.4 – Проблеми ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp»

Проблема	Де виникає?	Причина	Пропозиція
Складнощі в обліку контролю бортової документації	Бортпровідники авіакомпанії	Відсутність єдиної електронної системи обліку	Розробка додатку з управління бортовою документацією



На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що використання технологій управління доходами від здійснення регулярних пасажирських перевезень сприяє підвищенню конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості SkyUp.

Авіакомпанія має складнощі з часом обробки бортової документації бортпроводниками. Тому доцільним буде запропонувати методи покращення обробки документації на борту за допомогою ІТ технологій.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Sky UP» – національний український авіаперевізник, лоукост, що здійснює різноманітні міжнародні пасажирські перевезення і перевезення вантажу по Україні та закордон, а також надає логістичні послуги з митного оформлення і складського сервісу.

Незважаючи на стрімке зростання конкуренції на ринку міжнародних пасажирських та вантажних авіаперевезень, ТОВ «Sky UP» є одним з лідерів з авіаперевезень в Україні. До конкурентних переваг можна віднести те, що SkyUp Airlines – є першим українським лоу-костом, цінова політика яких є привабливою для українських та іноземних пасажирів.

Фінансування діяльності ТОВ «Sky UP» здійснюється за рахунок власних коштів та позикового капіталу, основу якого складають кредити і кошти, які залучені від розміщення облігацій.

Основне завдання – максимізувати можливий дохід авіакомпанії. Розв'язання цієї проблеми досягається контролем за реалізацією ресурсів у різних класах тарифів, прогнозуванням попиту, розподілом ресурсів тощо.

Оскільки на ринку України діє значна кількість авіакомпаній, що надають аналогічні послуги, то підвищити конкурентоспроможність авіакомпанії SkyUp представляється можливим лише за допомогою поліпшення якості цих послуг і підвищення комфортабельності перельоту.

Загальний принцип роботи SkyUp полягає у використанні рівень менеджменту з метою збільшення коефіцієнта навантаження.

Збільшення обсягу даних можливе або за рахунок збільшення поточного пасажиропотоку, або за рахунок обмеження потенційного пасажиропотоку, які авіакомпанія здатна обслуговувати. Авіакомпанія SkyUp може зберігати тільки ефективну потужність і тим самим збільшувати коефіцієнт пропускну здатності, або розширити можливості для збільшення пасажиропотоку. Авіакомпанія має складнощі з часом обробки бортової документації бортпровідниками. Тому доцільним буде запропонувати методи покращення обробки документації на борту за допомогою ІТ технологій.

**РОЗДІЛ 3**  
**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО**  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕГУЛЯРНИМИ**  
**ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ТОВ**  
**«АВІАКОМПАНІЯ «SKYUP»**

**3.1 Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp»**

Авіакомпанія SkyUp Airlines працює над подальшим підвищенням якості обслуговування пасажирів і може продовжити розробку мобільного додатку CabinCrewPad для бортпровідників, що підніме якість обслуговування на більш високий рівень і позбавить бортпровідників від 10 кг паперової документації.

Завдання бортпровідників – забезпечити безпеку польоту. Актуальні інструкції з техніки безпеки в паперовому вигляді були однією зі складових цього завдання. Це величезні документи та інструкції на 1000 сторінок. Серед 10 кг паперу дуже складно знайти потрібну інформацію. Актуальні інструкції особливо важливі в умовах польотів під час пандемії. Країни встановлюють різні умови в'їзду, періодично їх змінюють, тому авіакомпанія повинна володіти актуальною інформацією і правильно проводити інструктаж пасажирів.

*Рішення та вимоги розробника.* Авіакомпанія SkyUp Airlines вирішила створити спеціальний мобільний додаток для бортпровідників, щоб звільнити час за рахунок автоматизації процесів, які раніше вимагали гігантської паперової тяганини. Незабаром стало очевидним, що на базі цього додатка можна, по-перше, поліпшити якість існуючих послуг для пасажирів і запропонувати додаткові послуги. По-друге, діджиталізація надасть керівництву авіакомпанії аналітику для подальшого підвищення якості обслуговування та розвитку бізнесу. На світовому ринку є готові продукти, орієнтовані на вирішення подібних завдань, їх пропонують Lufthansa, Sita,

Boeing та ін. SkyUp Airlines все проаналізувала. Жодна з них не змогла повністю вирішити проблеми, що стоять перед авіакомпанією. Доопрацювання вимагало настільки значних ресурсів, що від ідеї використання «коробкової» системи довелося відмовитися. Доопрацювання готових рішень потребуватиме додаткового фінансування та збільшення термінів реалізації проєкту. Більше того, авіакомпанія зрозуміла, що в майбутньому короткий Time to Market (час від початку розробки ідеї до остаточної реалізації) покращить якість обслуговування пасажирів.

Для створення цільового індивідуального рішення була запрошена ІТ-компанія Luxoft Ukraine. Команда вже мала великий досвід у створенні власних мобільних додатків та експертизу в бізнес-аналітиці. Важливим фактором при виборі виконавця була можливість присутності аналітиків в офісі замовника, оскільки завдання були нестандартними і було багато інтеграцій з існуючими ІТ-рішеннями.

*Архітектура.* Першим кроком у створенні майданчика для екіпажу стала розробка додатків для оцифрування звітності бортпровідників. Всі документи, необхідні для польоту, тепер можна буде завантажувати на мобільні пристрої через мережу в бібліотеці, де реалізована багаторівнева структура подачі інформації та можливість розміщення відеоматеріалів.

Для кожного нового або зміненого документа, який потрапляє в систему, існує система «маркерів», які інформують користувачів про події. Також можна встановити рівні конфіденційності для документів, які обмежують можливість надсилання їх для друку та надсилання електронною поштою. Найбільший набір додатків призначений для сервісних завдань і взаємодії з пасажирів.

Серед них: інформація про пасажирів, харчування в різних класах, два види чатів для зв'язку зі стійкою обслуговування та центром обслуговування пасажирів, анкети. За частки секунди бортпровідник може дізнатися, чи є пасажир учасником програм лояльності SkyUp Airlines, який вантаж він перевозить, чи потрібні йому особливі умови обслуговування, чи виконує він

прямий або транзитний переліт. Якщо потрібна пересадка, стюардеса скористається додатком, щоб допомогти пасажирові зорієнтуватися в проміжному аеропорту [32].

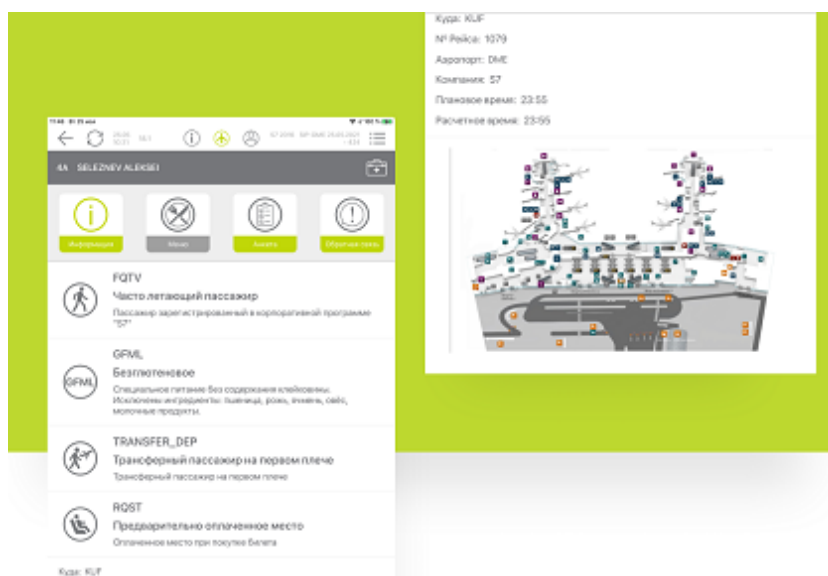


Рисунок 3.1 – Інформаційні блоки додатку

Частина блоків носить інформаційний характер. Вони містять актуальні дані про польоти, екіпаж, вантажі, схеми рятувального обладнання тощо. Наприклад, календар польотів бортпроводника дозволяє вибрати локацію і враховує різницю в часових поясах.



Рисунок 3.2 – Інтерфейс програми

І, нарешті, сервісні додатки, включаючи системи звітності та аналітики. Всі без винятку бортпровідники тепер заповнюють всі звіти на своїх мобільних пристроях. Завдяки юзабіліті-тестам кожен звіт має максимально зручну форму і заповнюється мінімум в 3 рази швидше, ніж паперова версія.

The screenshot displays a mobile application interface for flight reports. The top status bar shows 'iPad', signal strength, '4:21 PM', and '100%' battery. The main title is 'Звіт по рейсу' (Flight Report). Below the title, there is a subtitle 'Звіт виконання процедур забезпечення авіаційної безпеки' (Report on the execution of procedures for ensuring aviation safety).

On the left side, there is a list of report categories, each with a radio button and a checkmark indicating completion status:

- SECURITY REPORT (unchecked)
- CLB report (checked)
- Representative report (unchecked)
- Pre-flight preparation report (unchecked)
- After-flight procedures report (unchecked)
- Documents report (unchecked)
- Service equipment report (unchecked)
- Catering report (checked)
- Cabine crew duties report (unchecked)
- Cabine crew procedures report (unchecked)
- Cargo report (checked)
- Other comments (checked)

At the bottom of this list are two buttons: 'Підписати' (Sign) and 'Відправити' (Send).

The right side of the screen shows a form for the 'SECURITY REPORT' section. The form includes the following fields:

- SECURITY REPORT** (checkbox, checked)
- Без замечаний** (checkbox, checked)
- Тип ВС** (Type of aircraft): A-319
- Номер ВС** (Aircraft number): VQ-BSI
- КВС** (Crew member): Иванов Александр Алексеевич
- Дата** (Date): 12/09/2017
- Номер рейса** (Flight number): 4131
- Сотрудник САБ** (CAB member): Петров Иван Игоревич
- Замечание** (Comment) (text input field)
- Примечание** (Note) (text input field)
- Еще замечание** (More comment) (text input field)

At the bottom of the form is a large orange button labeled 'Зберегти' (Save).

Рисунок 3.3 – Звіт по рейсу

Рішення, створене фахівцями, також було інтегровано з 10 існуючими інформаційними системами в SkyUp Airlines. Більшість «доків» базуються на API. Для отримання миттєвих змін і в разі великого обсягу інформаційних

потоків використовуються механізми прямої інтеграції через БД-зв'язки безпосередньо в базу даних сторонньої системи, брокери повідомлень Kafka або стрімінгові сервіси. При інтеграції з 10 системами ви стикаєтеся з нескінченною варіативністю даних, що відправляються. Наприклад, зміна екіпажу або борту змінює майже всі значення в системах. Помилки в інтеграціях можна уникнути за допомогою правильної архітектури проекту, яка закладена з самого початку і строго підтримується. Зокрема, дотримання принципів проектування SOLID (особливо Single responsibility, Open-Closed та Dependency inversion). Взаємодія між модулями, класами, логікою, моделями та таблицями в проекті має ґрунтуватися на певних «точках» введення/виведення, заздалегідь закладаючи можливість роботи з даними або функціоналом. Дотримуючись цих принципів, досить легко розширювати проект практично до нескінченності, змінювати деякі дані, і це не призведе до помилок на рівні коду або логіки. Авіакомпанія вибрала IOS як платформу для бортпроводників на основі надійності, стабільності та безпеки. Важливу роль зіграла і зручність використання IOS-планшетів при роботі зі складними інтерфейсами, такими як карта салону, читання pdf-документів, заповнення звітів [15,23].

Перше питання при створенні мобільного додатку для бортпроводників пов'язане з можливістю його функціонування на борту літака, що летить. Для того, щоб система продовжувала працювати повністю офлайн, айтівці обрали підхід offline-first. При такому підході, коли немає з'єднання, нові дані зберігаються і автоматично відправляються на сервер при появі інтернету. Якщо дані змінюються під час доступу до інтернету, механізм синхронізації запускається автоматично.

Для того, щоб додаток Cabin crew pad ефективно виконував свої функції в автономному режимі, було створено сховище даних, яке шифрується операційною системою.



Рисунок 3.4 – Етап створення звіту

Ще одна ідея розробника для зменшення мобільного трафіку полягала в тому, щоб розмістити в самому додатку дані, що рідко змінюються, в тому числі і документи. У цьому випадку оновлення інформації вирішується завантаженням тільки оновлених даних, що відбувається під час запуску програми. Це рішення скоротило час завантаження програми до 1 секунди. Як особливий підхід змінює час і якість розробки Оперативність розробки нового мобільного додатку була досягнута завдяки тісній взаємодії та взаєморозумінню команди Luxoft Ukraine з SkyUP Airlines та безпосередній присутності фахівців ІТ-компанії на території замовника. Авіакомпанія організувала доступ аналітиків ІТ до всіх керівників бізнес-напрямків для збору завдань і вимог, демонстрації результатів розробок. На старті проекту бета-тестерами мобільного додатку були понад 100 найдосвідченіших бортпроводників, зараз до цього процесу залучено 20 осіб. Грунтуючись на



своїх відгуках, розробники виводять функціональність і стабільність системи на найвищий рівень, і тільки після цього додаток встановлюється на пристрої всіх користувачів. Добре, якщо виконавця представляє людина, яка розуміє ділову мову замовника і його предметну область. Компанії близька філософія agile, що дозволяє занурювати членів команди розробників у розуміння бізнес-процесів.

### **3.2 Ефективність проєкту вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp»**

Для успішного впровадження програмного продукту Cabin crew pad від компанії Luxoft Ukraine у ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp» необхідно придбати у розробника сам додаток від українського розробника, а також заплатити за обслуговування та підтримку програмного забезпечення, що складатиме 180000 грн. (табл.3.1):

Таблиця 3.1 – Кошти, необхідні для впровадження програмного додатку продукту Cabin crew pad від компанії Luxoft Ukraine

Назва етапу	Тривалість етапу, міс.	Вартість етапу, грн.
1	2	3
Аналіз та обрання програмного продукту	1	50 000
Оплата ІТ компанії	Одноразово	430 000
Апробація програмного продукту Cabin crew pad від компанії Luxoft Ukraine	1	69000
Підтримка програмного забезпечення	Раз у місяць	4 800*12=57600
Всього	1,5	606 600

Для впровадження програмного додатку Cabin Crew Pad у авіакомпанії «SkyUp» необхідно оплатити вартість програмного додатку. Плата за

оновлення продукту складатиме на рік складатиме 57 600грн. Тому, для реалізації та впровадження програми необхідні первинні інвестиції в сумі 606 600 грн.

Ефективність від впровадження нововведень маємо за рахунок підвищення ефективності роботи бортпровідників та швидкості оброблення бортової документації на 27%.

Таблиця 3.2 – Економія від підвищення ефективності роботи авіакомпанії SkyUp

Показники	Значення показників до впровадження Cabin Crew Pad	Значення показників після впровадження Cabin Crew Pad	Абс. відх., (+/-)	Відносне. відх., %
Середній показник швидкості заповнення бортової документації, док./хв.	0,75	1,25	+0,5	+66,7
Середній час, проведений бортпровідником в системі T <sub>s</sub> , хв.	26	15	-9	-42,3

З таблиці бачимо, що впровадження Cabin Crew Pad для управління документацією може зекономити внаслідок зменшення часових витрат на обслуговування у системі та заповнення бортової документації.

У фінансовому вираженні економія від відмови паперової документації складе 2 400 000 грн.

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

Для економічної оцінки доцільності впровадження долатку на базі авіакомпанії Константа використовується проектний 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 ( $K=20\%$ ).

$$DACI_{2023} = 2\,400\,000 / (1 + 0,2)^1 = 2\,000\,000 \text{ грн};$$

$$DACI_{2024} = 2\,000\,000 / (1 + 0,2)^2 = 1\,388\,889 \text{ грн};$$

$$DACI_{2025} = 1\,388\,889 / (1 + 0,2)^3 = 803\,755,3 \text{ грн}.$$

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.		2 000 000	1 388 889	803 755,3
Первинні інвестиції, грн.	- 606 600			
Покриття суми витрат, грн.	- 606 600			
Строк окупності, роки		0,3		

Примітки:

Перший рік: грошові надходження з урахуванням реалізації проєкту (2 000 000 грн.) більші за первинні інвестиції, останні протягом року (3,6 місяців) повністю покриваються. Таким чином період окупності РВР складе 3,6 місяців, або 0,3 року.

Чистий приведений дохід (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	-471 200	-471 200
1-й рік	Щорічні витрати	В даному прикладі не враховуємо	-
2-й рік			-
3-й рік			-
1-й рік	Щорічні надходження	2 400 000	2 000 000
2-й рік		2 400 000	1 388 889
3-й рік		2 400 000	803 755,3
NPV	Чистий приведений дохід	7 200 000	4 192 644,3

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.

$$PI = (2\,733\,022,8) / 471\,200 = 5,8.$$

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 приведений 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.

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

$$IRR = (IRR_2 - IRR_1) \times (NPV_1 - NPV) / (NPV_1 - NPV_2) + IRR_1 = (30 - 20) \times (2\,777\,400 - 0) / (2\,777\,400 - 3\,024\,000) + 20 = 2\,777\,400 / 246\,600 + 20 = 15,7\%.$$

Таблиця 3.5 – Розрахунок внутрішньої норми рентабельності

	Період и часу, рр.	Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтува ння, грн.	$F1 = \frac{1}{(1 + IRR_1)^t}$ $IRR_1 = 20\%$	Приведені надходжен ня і витрати, грн.	$F2 = \frac{1}{(1 + IRR_2)^t}$ $IRR_2 = 30\%$	Приведені надходженн я і витрати, грн.
Вит- рати	До початку роботи	-606 600	1,00	-606 600	1,00	-606 600
Надход -ження	1-й рік	2 400 000	0,67	1 608 000	0,63	1 512 000
	2-й рік	2 400 000	0,44	1 056 000	0,39	936 000
	3-й рік	2 400 000	0,30	720 000	0,24	576 000
NPV		6 593 400 (позитивни й)		2 777 400 (позитивни й)		3 024 000 (позитивний )

Наочно IRR можна представити на графіку (рис. 3.5).

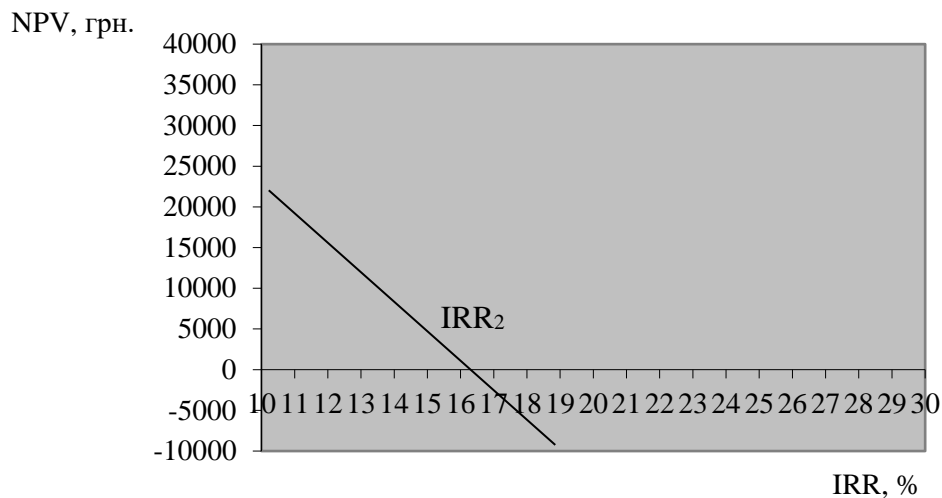


Рисунок 3.5 – Розрахунок внутрішньої норми рентабельності

Видно, що значення внутрішньої норми рентабельності складає 15,7 %. Якщо IRR більше за стандартний рівень бажаної рентабельності (звичайно  $NR=15-20\%$ ), 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 – вартість 1 рейсу;

N – кількість обслуговуваних рейсів за рік;

V – величина змінних витрат на один рейс;

FC – постійні витрати за рік.

$$NI = 42290 - 17560 - 18471 = 6\,259 \text{ тис. грн.}$$

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

$$BEP = 18471 / (P - V) \quad (3.7)$$

$$NI_{2024} = 18471 / (617 - 506) = 166 \text{ рейса}$$

Отже точка безбитковості станом на 2024 рік складає 166 рейса.

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

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

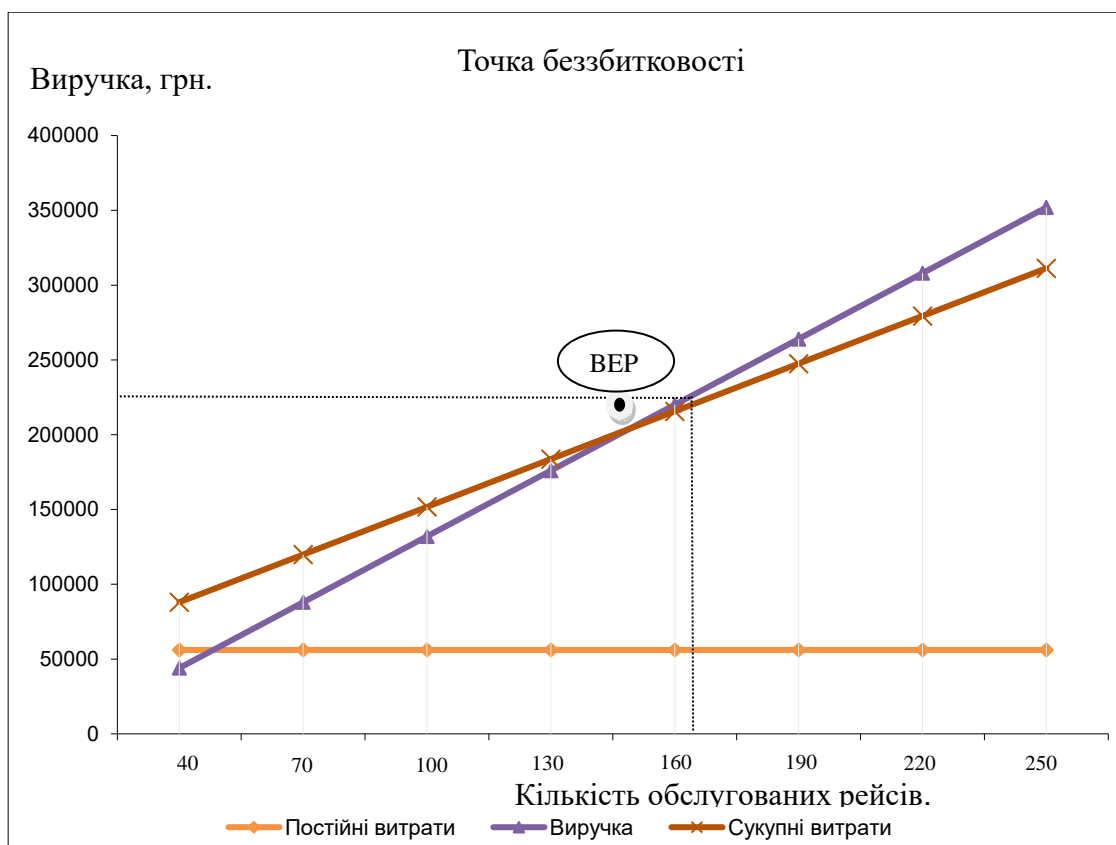


Рисунок 3.6 – Графік беззбитковості

#### 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 доход (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 впровадження Cabin Crew Pad для управління документацією для ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp»

Назва показника	Умовне позначення	Числове позначення, тис.грн.
Чистий дохід аеропорту за рейси (за рік), тис. грн.	NI	Ф.2+збільшення від впровадження: 4 054 983 +6 259= 4 061242
Сукупні витрати, пов'язані з обслуговуванням (за рік), тис. грн.	ТС	
Постійні витрати, (за рік), тис. грн.	FC	18471
Середня ціна обслуговування 1 рейсу, грн.	P	422
Величина змінних витрат на обслуговування, тис. грн.	V	17560
Кількість обслугованих рейсів (за рік).(до війни)	N	10500
Інвестиції впровадження датчиків обслуговування, тис. грн.	I	606,6

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.	Вартість рейсу.	Постійних витрат	Змінних витрат	Кількості обслугованих рейсів.	Вартість рейсу.	Постійних витрат	Змінних витрат
Інвестиц	-606,6	-606,6	-606,6	-606,6	-606,6	-606,6	-606,6	-606,6
Чистий дохід	4 061 242	4873490,4	3384368,3	3384368,3	3384368,3	3384368,3	4873490,4	4873490,4
Постійні	18471	18471	22165,2	18471	18471	18471	15392,5	18471
Змінні	21072	17560	17560	21072	14633,3	17560	17560	14633,3
Сукупні	39543	36031	39725,2	39543	33104,3	36031	32952,5	33104,3
NPV тис.грн	402109 2,4	4833158,6	3344036,5	3344218,7	3 350657,4	3 347730,7	4839931,1	4839779,5

Залежність NPV від зміни різних факторів у вигляді графіка наводиться на рис. 3.7.

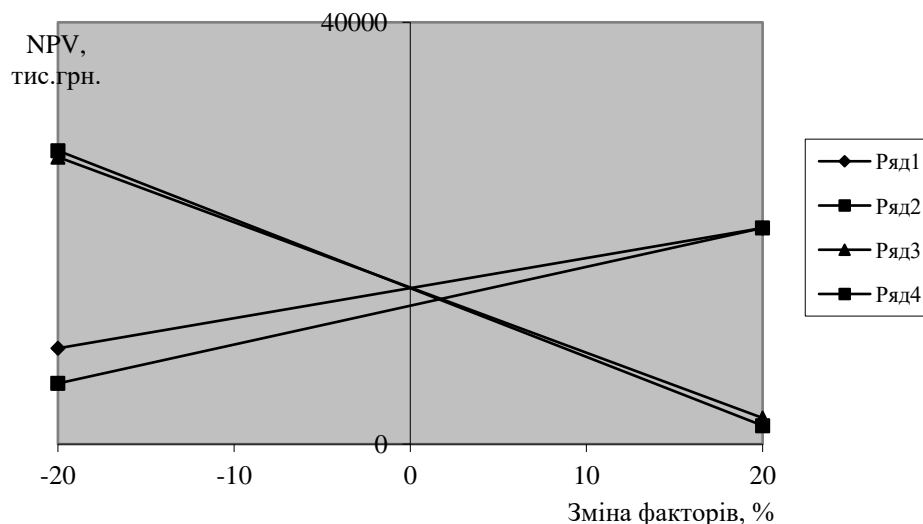


Рисунок 3.7 – Залежність NPV від:  
 ряд 1 – зміни кількості обслуговуваних рейсів;  
 ряд 2 – зміни вартості рейсу;  
 ряд 3 – зміни постійних витрат;  
 ряд 4 – зміни змінних витрат

Рис. 3.7 показує, що програма впровадження Cabin Crew Pad є найбільш чутливою до збільшення змінних витрат та постійних витрат, а також зменшення вартості рейсу. Тобто, для того щоб програма стала неефективною, достатньо зміни значень цих факторів не більш ніж на 20%.

### Висновки до розділу 3

Авіакомпанія SkyUp Airlines працює над подальшим підвищенням якості обслуговування пасажирів і може продовжити розробку мобільного додатку CabinCrewPad для бортпровідників, що підніме якість обслуговування на більш високий рівень і позбавить бортпровідників від 10 кг паперової документації.

Першим кроком у створенні майданчика для екіпажу стала розробка додатків для оцифрування звітності бортпровідників. Всі документи,

необхідні для польоту, тепер можна буде завантажувати на мобільні пристрої через мережу в бібліотеці, де реалізована багаторівнева структура подачі інформації та можливість розміщення відеоматеріалів.

Для створення цільового індивідуального рішення була запрошена ІТ-компанія Luxoft Ukraine. Рішення, створене фахівцями, також було інтегровано з 10 існуючими інформаційними системами в SkyUp Airlines. Більшість «доків» базуються на API. Для отримання миттєвих змін і в разі великого обсягу інформаційних потоків використовуються механізми прямої інтеграції через БД-зв'язки безпосередньо в базу даних сторонньої системи, брокери повідомлень Kafka або стрімінгові сервіси.

ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp» необхідно придбати у розробника сам додаток від українського розробника, а також заплатити за обслуговування та підтримку програмного забезпечення, що складатиме 180000 грн.

Для впровадження програмного додатку Cabin Crew Pad у авіакомпанії «SkyUp» необхідно оплатити вартість програмного додатку. Плата за оновлення продукту складатиме на рік складатиме 57 600 грн. Тому, для реалізації та впровадження програми необхідні первинні інвестиції в сумі 606 600 грн. Період окупності PBP складе 3,6 місяців, або 0,3 року. Чистий приведений дохід NPV позитивний, програма може вважатися прийнятною. Значення внутрішньої норми рентабельності складає 15,7 %. У фінансовому вираженні економія від відмови паперової документації складе 2 400 000 грн. Точка беззбитковості станом на 2024 рік складає 166 рейса. Програма впровадження мобільного додатку для кабінного екіпажу Cabin Crew Pad є найбільш чутливою до збільшення змінних витрат та постійних витрат, а також зменшення вартості рейсу.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Динаміка обсягу авіаперевезень українських авіаперевізників показала, що ключову роль у галузі відіграє підвищення рівня конкуренції серед авіакомпаній світу. Оскільки європейські авіакомпанії уже давно здобули однозначну перевагу і прихильність споживачів на міжнародних авіарейсах з/до України, то вітчизняним перевізникам доведеться приймати радикальні рішення щодо покращення обслуговування, щоб стримати вхід іноземних авіакомпаній на український ринок внутрішніх авіаперевезень або створити їм достойну конкуренцію хоча б в Україні.

2. Підвищення ефективності управління авіаційними перевезеннями вимагає прискореного розвитку методів та інструментів вимірювання основних показників перевезень. Це пов'язане з пріоритетним створенням в авіакомпанії розвиненої інформаційної інфраструктури, що забезпечує збір, зберігання і обробка вихідної статистичної інформації, яка в поєднанні з обраними методами та моделями забезпечує аналітичне забезпечення процесів прийняття рішень в організації авіаційних перевезень.

3. ТОВ «Sky UP» – національний український авіаперевізник, лоукост, що здійснює різноманітні міжнародні пасажирські перевезення і перевезення вантажу по Україні та закордон, а також надає логістичні послуги з митного оформлення і складського сервісу. Незважаючи на стрімке зростання конкуренції на ринку міжнародних пасажирських та вантажних авіаперевезень, ТОВ «Sky UP» є одним з лідерів з авіаперевезень в Україні. До конкурентних переваг можна віднести те, що SkyUp Airlines – є першим українським лоу-костом, цінова політика яких є привабливою для українських та іноземних пасажирів. Фінансування діяльності ТОВ «Sky UP» здійснюється за рахунок власних коштів та позикового капіталу, основу якого складають кредити і кошти, які залучені від розміщення облігацій.

4. Основне завдання – максимізувати можливий дохід авіакомпанії. Розв'язання цієї проблеми досягається контролем за реалізацією ресурсів у

різних класах тарифів, прогнозуванням попиту, розподілом ресурсів тощо. Оскільки на ринку України діє значна кількість авіакомпаній, що надають аналогічні послуги, то підвищити конкурентоспроможність авіакомпанії SkyUp представляється можливим лише за допомогою поліпшення якості цих послуг і підвищення комфортабельності перельоту. Загальний принцип роботи SkyUp полягає у використанні ревеню менеджменту з метою збільшення коефіцієнта навантаження. Збільшення обсягу даних можливе або за рахунок збільшення поточного пасажиропотоку, або за рахунок обмеження потенційного пасажиропотоку, які авіакомпанія здатна обслуговувати. Авіакомпанія SkyUp може зберігати тільки ефективну потужність і тим самим збільшувати коефіцієнт пропускної здатності, або розширити можливості для збільшення пасажиропотоку. Авіакомпанія має складнощі з часом обробки бортової документації бортпровідниками. Тому доцільним буде запропонувати методи покращення обробки документації на борту за допомогою ІТ технологій.

5. Авіакомпанія SkyUp Airlines працює над подальшим підвищенням якості обслуговування пасажирів і може продовжити розробку мобільного додатку CabinCrewPad для бортпровідників, що підніме якість обслуговування на більш високий рівень і позбавить бортпровідників від 10 кг паперової документації. Першим кроком у створенні майданчика для екіпажу стала розробка додатків для оцифрування звітності бортпровідників. Всі документи, необхідні для польоту, тепер можна буде завантажувати на мобільні пристрої через мережу в бібліотеці, де реалізована багаторівнева структура подачі інформації та можливість розміщення відеоматеріалів.

Для створення цільового індивідуального рішення була запрошена ІТ-компанія Luxoft Ukraine. Рішення, створене фахівцями, також було інтегровано з 10 існуючими інформаційними системами в SkyUp Airlines. Більшість «доків» базуються на API. Для отримання миттєвих змін і в разі великого обсягу інформаційних потоків використовуються механізми прямої

інтеграції через БД-зв'язки безпосередньо в базу даних сторонньої системи, брокери повідомлень Kafka або стрімінгові сервіси.

6. ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp» необхідно придбати у розробника сам додаток від українського розробника, а також заплатити за обслуговування та підтримку програмного забезпечення, що складатиме 180000 грн. Для впровадження програмного додатку Cabin Crew Pad у авіакомпанії «SkyUp» необхідно оплатити вартість програмного додатку. Плата за оновлення продукту складатиме на рік складатиме 57 600грн. Тому, для реалізації та впровадження програми необхідні первинні інвестиції в сумі 606 600 грн. Період окупності РВР складе 3,6 місяців, або 0,3 року. Чистий приведений дохід NPV позитивний, програма може вважатися прийнятною. Значення внутрішньої норми рентабельності складає 15,7%. У фінансовому вираженні економія від відмови паперової документації складе 2 400 000 грн. Точка беззбитковості станом на 2024 рік складає 166 рейса. Програма впровадження мобільного додатку для кабінного екіпажу Cabin Crew Pad є найбільш чутливою до збільшення змінних витрат та постійних витрат, а також зменшення вартості рейсу.

7. Ефективність від впровадження мобільного додатку для кабінного екіпажу Cabin Crew Pad маємо за рахунок підвищення ефективності роботи бортпроводників та швидкості оброблення бортової документації на 27%. На базі цього додатка можна, поліпшити якість існуючих послуг для пасажирів і запропонувати додаткові послуги. Діджиталізація надасть керівництву авіакомпанії аналітику для подальшого підвищення якості обслуговування та розвитку бізнесу.

## 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. 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: 20.11.2023).
6. Міністерство інфраструктури України. URL : <http://www.mtu.gov.ua> (дата звернення : 08.12.2023).
7. Державна авіаційна служба України (Державіаслужба). URL : <http://www.avia.gov.ua> (дата звернення : 14.12.2023).
8. IATA (Міжнародна асоціація повітряного транспорту). URL: <http://www.iata.org> (дата звернення: 20.12.2023).
9. ICAO (Міжнародна організація цивільної авіації). URL: <http://www.icao.int> (дата звернення: 18.12.2023).



10. Гаврилко Т. О., Гавриленко А. В. Аналіз діяльності міжнародних низькотарифних авіакомпаній на ринку авіаційних перевезень України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27. С. 15-19.
11. Салоїд С. В., Редько К. Ю. Аналіз розвитку підприємств авіаційної галузі і визначення економічних проблем. 2021. *Агросвіт*, 3, 50–54.
12. Саркісова О.М., Токарь А.Ф. Аналіз діяльності по здійсненню авіаційних перевезень в Україні. 2018. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. №. 33. С. 236–242
13. Соколова З., Набок І., Прокоп'єва А., Сидоренко К., Бойчук Д., Родіонов П. Аналіз ефектів утілення угоди про спільний авіаційний простір із ЄС для галузі пасажирських авіаперевезень України в довоєнний період. 2023. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 400–423.
14. Олешко Т. І., Токар В. В. Аналіз та перспективи розвитку авіакомпаній України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 440-445.
15. Петрик В. Л. Аналіз стану світового ринку цивільної авіації та прогноз його розвитку в умовах нестабільного попиту на авіаперевезення. 2022. *Бізнес Інформ*, 3, 112–19.
16. Прейгер Д. Стан і проблеми розвитку авіаційної галузі України. *Економіка України. Науковий журнал Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України та Національної академії наук*. 2010. № 6(571). К.: Преса України. С. 4-21.
17. Ткачук Л. М. Трансформації в сфері авіаційних перевезень: виклики для туризму. *Географія та туризм*. 2013. №. 25. С. 214-222.
18. Lee, J., Kim, B. Airline booking limit competition game under differentiated fare structure. 2017. *Journal of Applied Business Research*, 33(3), 615–622.
19. Авіакомпанії та аеропорти. URL: Авіакомпанії та аеропорти (pwc.com) (дата звернення: 11.12.2023).

20. Довгань В. Перспективи розвитку авіаційної галузі України. *ЦТС*. URL: [https://cfts.org.ua/blogs/perspektivi\\_rozvitku\\_aviatsiyno\\_galuzi\\_ukrani\\_553](https://cfts.org.ua/blogs/perspektivi_rozvitku_aviatsiyno_galuzi_ukrani_553). (дата звернення: 11.12.2023).

21. Звіт про діяльність державної авіаційної служби за 2020 рік. URL: [kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2020/davias-zvit-2020.pdf](http://kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2020/davias-zvit-2020.pdf) (дата звернення: 09.12.2023).

22. Звіт про діяльність Державної авіаційної служби України за 2021 рік. *КМУ*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2021/zvit-derjavia-2021.pdf>. (дата звернення: 11.12.2023).

23. Зубко Г. Коли в Україні запрацюють цивільні аеропорти. Від чого залежить швидкість відновлення авіасполучення в Україні і чи це можливо під час війни? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/4/693439/>. (дата звернення: 11.12.2023).

24. Кобець М., Овсяннікова Н. Проблеми та перспективи розвитку ринку пасажирських авіаційних перевезень в Україні. *Наука онлайн: міжнародний електронний науковий журнал*. 2018. №5. URL: <https://naukaonline.com/ua/publications/ekonomika/2018/5/problemi-ta-perspektivi-rozvitku-rinku-pasazhirskih-aviatsijnih-perevezenv-ukrayini/> (дата звернення: 13.12.2023).

25. Корба Г. Як українські авіакомпанії заробляють і занепадають під час війни. *BBC*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63403865>. (дата звернення: 11.12.2023).

26. Кулик Н. Квитки можуть здешевшати на чверть: що дасть українцям відкрите небо з Європою. *Факти*. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20211013-kvytky-mozhut-zdeshevshaty-nachvert-shho-dast-ukrayintsyam-vidkryte-nebo-z-yevropoyu/>. (дата звернення: 11.12.2023).

27. Національна стратегія Drive Ukraine 2030. Міністерство інфраструктури України. URL : <https://mtu.gov.ua/files/projects/str.html> (дата звернення: 10.11.2023).

28. Негода Т. Відновлення аероруху, або коли Україна знову злетить. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3650935-vidnovlenna-aeroruhu-abo-koli-ukraina-znovu-zletit.html>. (дата звернення: 11.12.2023).

29. Новіков К. Авіап перевезення після Перемоги. Як запустити авіатрафік та що для цього потрібно? URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-vidnoviti-aviaperevezennya-v-ukrayini-pislya-vijnivisnovki-eksperta>. (дата звернення: 11.12.2023).

30. Офіційний сайт авіакомпанії МАУ. URL: <https://www.flyuia.com/ua/ua/home>. (дата звернення: 11.12.2023).

31. Офіційний сайт авіакомпанії SkyUp. URL: <https://skyup.aero/en/>. (дата звернення: 11.12.2023).

32. Офіційний сайт авіакомпанії WindRose. URL: <https://windrose.aero>. (дата звернення: 11.12.2023).

33. Офіційний сайт авіакомпанії YanAir. URL: <https://yanair.ua>. (дата звернення: 11.12.2023).

34. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України. URL : <https://avia.gov.ua> (дата звернення: 06.12.2023).

35. Періодична інформація ДАСУ. Показники 2021 рік. *Державна авіаційна служба України*. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/>. (дата звернення: 11.12.2023).

36. Попович О.В., Геєць І.О. Оцінка світового досвіду застосування державно-приватного партнерства в авіаційній галузі. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. №. 32. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/393> (дата звернення: 23.11.2023).

37. Працюємо і підтримуємо одне одного: як пройшов рік для SkyUp в умовах війни. *SkyUp Airlines* (2023). URL: [https://skyup.aero/uk/news/pracyuemo-i-pidtrimuemo-odne-odnogo-yak-proyshov-rik-dlya-skyup-vumovah-viyni\\_453](https://skyup.aero/uk/news/pracyuemo-i-pidtrimuemo-odne-odnogo-yak-proyshov-rik-dlya-skyup-vumovah-viyni_453). (дата звернення: 11.12.2023).

38. Рейтинг інфраструктури України: динаміка за сім років. Інфографіка. Офіційний сайт Центру транспортних стратегій. URL : [https://cfts.org.ua/infographics/rejting\\_infrastruktury\\_ukrainy\\_dinamika\\_za\\_7\\_let](https://cfts.org.ua/infographics/rejting_infrastruktury_ukrainy_dinamika_za_7_let) (дата звернення: 13.12.2023).

39. Собкевич О.В., Михайличенко К.М. Щодо удосконалення механізмів державного регулювання ринку авіаційних перевезень в умовах інтеграції України до ЄС : аналітична записка. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL:<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-udoskonalennya-mekhanizmiv-derzhavnogoregulyuvannya-rinku> (дата звернення: 06.12.2023).

40. Статистика авіаперевезень пасажирів в Україні. *Міністерство інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Aviatransport.html>. (дата звернення: 11.12.2023).

41. Степанець П. Коронавірусне піке: як глибоко впала авіаційна галузь і що може зробити держава для її порятунку. *УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/koronavirus-yak-pandemiyavplinula-na-aviaciyunu-galuz-v-ukrajini-novini-ukrajina-11322848.html>. (дата звернення: 11.12.2023).

42. Чижик Є. Україна отримала двосторонні Угоди про повітряне сполучення майже з усіма країнами ЄС+. *ZN.UA*. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/ukrajina-otrimala-dvostoronni-uhodi-pro-povitrjanespoluchennja-majzhe-z-usima-krajunami-jes.html>. (дата звернення: 20.12.2023).

43. Aviation Management URL: Aviation Management - Airline Marketing (tutorialspoint.com) (дата звернення: 10.12.2023).

44. Aviation: EU and Ukraine sign milestone aviation agreement. *European Commission*. URL: [https://transport.ec.europa.eu/news/aviation-eu-and-ukraine-sign-milestone-aviation-agreement-2021-10-12\\_en](https://transport.ec.europa.eu/news/aviation-eu-and-ukraine-sign-milestone-aviation-agreement-2021-10-12_en). (дата звернення: 11.12.2023).
45. Airline Management URL: Airline Management - Aeroclass.org (дата звернення : 21.12.2023).
46. IATA прогнозує, що авіагалузь наступного року повернеться до прибутковості. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3629221-iata-prognozue-so-aviagaluz-nastupnogo-roku-povernetsa-dopributkovosti>. (дата звернення: 11.12.2023).
47. Certified Airline Rating. *Skytrax* (2022). URL: <https://skytraxresearch.com/service/airline-ratings/>. (дата звернення: 11.12.2023).
48. Conflict Zone & Risk Database (2023). *SafeAirspace*. URL: <https://safeairspace.net/>. (дата звернення: 09.12.2023).
49. 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) (дата звернення: 21.12.2023).
50. Olipra L. The impact of low-cost carriers on tourism development in less famous destinations. Electronic Conference Proceeding Perugia/Orvieto, 13-14 giugno 2012. P. 41-56. URL: <https://www.lifeasabutterfly.com/wpcontent/uploads/2015/07/766-1042-1-PB-1.pdf> (дата звернення: 13.12.2023).
51. Tourism Statistic Database. 145 Key Tourism Statistics. Economic contribution and SDG. *UNWTO*. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/economic-contribution-SDG>. (дата звернення: 21.11.2023).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

УДК

*О.Р. Яковлев, студент ФАМ  
Льотна академія Національного авіаційного університету  
м. Кропивницький*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГУЛЯРНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

**Вступ.** Обсяги авіаційних перевезень пасажирів та вантажів між Україною та ЄС кілька років перед початком пандемії COVID стабільно зростали. і хоча авіаперевезення були не такі популярні, як в країнах Європи, та все ж українці дедалі частіше вибирали авіаперевезення, а не автомобільний, залізничний чи водний транспорт. На жаль, впровадження угоди та розвиток галузі загалом сповільнила повномасштабна війна – з лютого 2022 р. Та після перемоги у війні Україна узгодить своє законодавство із авіаційними правилами та стандартами ЄС у таких сферах, як авіаційна безпека, організація повітряного руху, безпека, навколишнє середовище, економічне регулювання, конкуренція, захист споживачів та соціальні аспекти. Оскільки європейські авіакомпанії уже давно здобули однозначну перевагу і прихильність споживачів на міжнародних авіарейсах з/до України, то вітчизняним перевізникам доведеться приймати радикальні рішення щодо покращення обслуговування, щоб стримати вхід іноземних авіакомпаній на український ринок внутрішніх авіаперевезень або створити їм достойну конкуренцію хоча б в Україні.

**Мета роботи.** Аналіз організаційного забезпечення регулярних пасажирських перевезень в Україні.

**Результати та обговорення.** Основними одиницями виміру продукції авіакомпанії є кількість пасажирів, операції зльоту та посадки і кількість обробленого вантажу, транзитність.

Для визначення реального обсягу авіаперевезень необхідно сегментувати ринок і ретельно проаналізувати можливості авіакомпанії щодо розвитку обраних сегментів. Результати маркетингових досліджень і подальше прогнозування потенційного попиту є ключовими завданнями при плануванні авіаперевезень. На основі цих результатів формується оптимальна маршрутна мережа та стратегія

авіап перевезень компанії у вигляді розкладу для зимової та літньої навігації. Від оперативності графіка залежать всі подальші бізнес-процеси по здійсненню перевезень. Помилки, допущені на етапі розробки розкладу польотів, не можуть бути виправлені за рахунок наступних етапів авіап перевезення [1].

Розроблена стратегія авіап перевезень включає статистичні оцінки прогнозів пасажиропотоку, доходів і витрат, визначення рентабельності кожної лінії мережі. В умовах ринкової економіки комерційний успіх підприємства багато в чому залежить від правильності обраної цінової стратегії і тактики. На рівень цін істотно впливає сукупність політичних, економічних, психологічних і соціальних факторів. Попит і пропозиція, якість послуг і витрати на їх виробництво відіграють вирішальну роль у формуванні цін. Обов'язковою умовою успішного вирішення складних процесів продажів авіап ерельотів є ретельне планування, яке є основою для формування бюджету продажів[3].

Іншими головними одиницями виміру діяльності авіакомпанії є фінансові показники, які включають, перш за все, дохід, який має поділяється на авіаційний та неавіаційний. Виручка від регулярних пасажирських перевезень 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.

До моменту формування бюджету продажів визначається маршрутна мережа і план перевезень, пасажиропотік і доходи від перельотів, тобто формується собівартість польоту.

Для формування бюджету продажів разом з прогнозними показниками польотного бюджету використовуються статистичні дані про продажі представництв і агентської мережі, на основі яких розробляються моделі для визначення виручки від продажу квитків по кожній лінії на основі доходу від польотів на цих лініях.

Потім за допомогою матричних моделей планування бюджету продажів визначається внесок кожного представництва в дохід авіакомпанії від продажу квитків на кожен окремий сегмент перельоту. Формування планових показників



продажів здійснюється одночасно з різним ступенем агрегації даних по точках продажів, по каналах збуту, по продажах агентів.

Таким чином, формується очікуваний дохід від продажу квитків по кожній лінії, з розбивкою по точці продажу. Планові показники представляються з помісячною розбивкою, на основі якої формується квартальний план. Після того, як бюджет заповнений, розробляються та розсилаються різні форми звіти для підрозділів авіакомпанії. У процесі авіаперевезень і його продажів, з урахуванням сезонних коливань попиту, формуються маркетингові активності[2].

В умовах економічно і юридично незалежного функціонування авіакомпаній, при розробці методів оцінки діяльності авіакомпанії слід враховувати особливості цієї компанії у загальній системі авіаперевезень.

Враховуючи ці особливості, поняття «економічна ефективність діяльності авіакомпанії з регулярних авіаперевезень» має на увазі економічно незалежний та стабільний стан компанії, який постійно та регулярно взаємодіє з іншими суб'єктами процесу авіаперевезень, здійснюючи певні визначені обсяги комерційних та технічних операцій, керуючись системою економічних показників, що і визначають цей ефективний стан.

### Список літератури

1. Hanke M. SKAIBLU. Digital Airline Score (DAS) Benchmark report: an assessment of airline digital capabilities. 2018, Los Angeles, SkaiBlu.
2. Pearson J., Merkert R. Airlines-within-airlines: A business model moving East. *Journal of Air Transport Management*, 2014, №38, pp.21-26.
3. Pereira B.A., Caetano M. A conceptual business model framework applied to air transport. *Journal of Air Transport Management*, 2015, №44, pp.70-76.

Додаток Б  
Фінансова звітність ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

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

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	397.00	411.00
первісна вартість	1001	444.00	636.00
накопичена амортизація	1002	47.00	225.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 805.00	5 455.00
Основні засоби	1010	142 957.00	70 678.00
первісна вартість	1011	161 075.00	91 608.00
знос	1012	18 118.00	20 930.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	158 159.00	76 544.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	104 960.00	170 635.00
Виробничі запаси	1101	104 960.00	170 635.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 769.00	807 912.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	115 590.00	32 382.00
з бюджетом	1135	21 241.00	12 087.00

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду, тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b>
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	236.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	100 414.00	101 546.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	58 145.00	122 465.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	58 145.00	122 465.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	1 927.00	2 612.00
Усього за розділом II	1195	407 046.00	1 249 875.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	565 205.00	1 326 419.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-854.00	-526.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	146.00	474.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	32 253.00	15 826.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	32 253.00	15 826.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	94 745.00	113 098.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	77 945.00	532 576.00

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду, тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b>
розрахунками з бюджетом	1620	263.00	27 009.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	223.00	3 027.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 182.00	6 281.00
за одержаними авансами	1635	149 745.00	360 638.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	3 509.00	21 990.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	205 194.00	245 500.00
Усього за розділом III	1695	532 806.00	1 310 119.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	565 205.00	1 326 419.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 054 983.00	5 201 777.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 050 993.00	4 287 240.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	3 990.00	914 537.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших	2112	0.00	0.00



<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
страхових резервах			
Інші операційні доходи	2120	404 584.00	70 074.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	158 018.00	108 209.00
Витрати на збут	2150	15 769.00	14 971.00
Інші операційні витрати	2180	284 213.00	651 991.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	209 440.00
збиток	2195	49 426.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 115.00	3 191.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Фінансові витрати	2250	13 803.00	10 798.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	680.00	501.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	201 332.00
збиток	2295	60 794.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	201 332.00
збиток	2355	60 794.00	0.00

### Сукупний дохід

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	61 122.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	61 122.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	61 122.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	328.00	201 332.00

#### **Елементи операційних витрат**

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

### Розрахунок показників прибутковості акцій

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