

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ

Факультет авіаційного менеджменту
Кафедра аеронавігації, метеорології та організації повітряного руху

ДУБРОВСЬКА АЕЛІТА СЕРГІЇВНА

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»

Т.в.о. завідувача кафедри:

к.т.н., _____ А.С. Пальоний

« _____ » _____ 2025 р.

Науковий керівник:

к.п.н., _____ О.М. Саркісова

Робота захищена:

« _____ » _____ 2025 р.

з оцінкою _____

Голова ЕК _____

Кропивницький 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Дубровська А.С. Вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 272 «Авіаційний транспорт». – Українська Державна Льотна Академія, Кропивницький, 2025.

В роботі розглянуто наукові, теоретичні та методологічні положення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями. Проаналізовано основні напрямки діяльності і організаційне 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, регулярні пасажирські авіаперевезення, авіакомпанія, омніканальні продажі, чат-бот.

ANNOTATION

Dubrovskaya A.S. The organizational support and regular passenger air transportation management improvement. – Manuscript.

The research on obtaining a Master degree in the specialty 272 «Aviation Transport». – Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, 2025.

In this work are considered the scientific, theoretical and methodological foundations of organizational support and regular passenger air transportation management improvement. The main activities and system of organizational support and regular passenger air transportation management improvement of the air company “LLC SkyUp” are analyzed. The program of improvement of the organizational support and regular passenger air transportation management improvement of the air company “LLC SkyUp ” is developed.

Keywords: organizational support, regular passenger air transportations, air career, omnichannel sales, chat-bot.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕГУЛЯРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ.....	9
1.1. Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями	9
1.2. Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями	17
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕГУЛЯРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ТОВ «АВІАКОМПАНІЇ SKYUP»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Авіакомпанії «SkyUp».....	29
2.2. Дослідження організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанії «SkyUp».....	36
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕГУЛЯРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ТОВ «АВІАКОМПАНІЇ SKYUP»	43
3.1. Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанії «SkyUp».....	43
3.2. Ефективність проєкту вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанії «SkyUp».....	56
Висновки до 3 розділу	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми.

Актуальність дослідження підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями зумовлена низкою ключових факторів. Попит на авіаційні послуги стабільно зростає в усьому світі, особливо в Європі та Україні, що потребує ефективнішого управління та використання ресурсів для забезпечення належного рівня обслуговування пасажирів[12,24]. Водночас підвищується конкуренція між авіакомпаніями, аеропортами та іншими транспортними системами, що зумовлює необхідність розробки стратегій для оптимізації операцій, які б забезпечували якісні послуги за прийнятну ціну. Крім того, ефективне управління регулярними авіаперевезеннями позитивно впливає на економічний розвиток регіонів, сприяючи їхній привабливості для інвестицій, туризму та бізнесу, як це особливо важливо для авіакомпаній. Використання сучасних технологій для автоматизації управлінських процесів, збору й аналізу даних, планування польотів та прогнозування пасажиропотоку є невід'ємним чинником підтримки конкурентних переваг. У свою чергу, пасажирів висувують високі вимоги до рівня комфорту, зручності та безпеки, а тому оптимізація операційного управління авіаперевезеннями сприяє підвищенню їхньої задоволеності. Таким чином, дослідження допоможе вирішити практичні та стратегічні питання покращення організаційного забезпечення та ефективного управління пасажирськими перевезеннями, що позитивно вплине на конкурентоспроможність авіакомпаній та розвиток регіону загалом.

Мета та задачі роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій для вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями «Авіакомпанії «SkyUp».

Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні завдання:

- визначити теоретичні основи організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями;
- сформулювати методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Авіакомпанії «SkyUp»;
- виявити проблеми та недоліки у організаційному забезпеченні та управлінні регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанії «SkyUp»;
- розробити програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанії «SkyUp»;
- обґрунтувати ефективність впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями ТОВ «Авіакомпанії «SkyUp».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є Товариство з Обмеженою Відповідальністю ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp» – провідний вітчизняний авіаперевізник. Авіакомпанія займається діяльністю з виконання регулярних та чартерних авіаційних перевезень.

Предметом дослідження є теоретико-практичні аспекти організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями, а також вивчення особливостей, що виникають у процесі управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями.

Методи дослідження. В роботі було використано методи спостереження, проєктний метод, метод аналізу та синтезу, системний підхід.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові напрацювання вітчизняних та закордонних авторів, що аналізували особливості організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями, міжнародні документи, інформація із законодавчих

та нормативно-правових актів ICAO, IATA, EASA та Державної авіаційної служби України [1,2,3,4,7,8,9,10,11,13,21].

Інформаційна база наукового дослідження формується за допомогою даних статистики авіаційної галузі за 2021-2024 рр., внутрішньої звітності авіаційної компанії ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp» за 2021-2024 рр. та інформації, яка одержана від співробітників авіакомпанії.

Наукова новизна результатів магістерського дослідження полягає в наступному:

- вперше розглянуто організаційні механізми та інструменти управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями в умовах зростаючої конкуренції та глобальних змін попиту, що дозволяє більш гнучко реагувати на сучасні виклики ринку;

- адаптовано сучасні методи та технології автоматизації управлінських процесів для ефективного прогнозування пасажиропотоку, планування ресурсів та покращення рівня обслуговування пасажирів, що сприяє підвищенню операційної ефективності аеропортів;

- уточнено вплив регіональних та міжнародних факторів на функціонування системи регулярних авіаперевезень, що дозволяє оптимізувати організаційне забезпечення та посилити конкурентоспроможність авіаційних перевізників і аеропортів.

Практичне значення полягає у наступному:

- вперше здійснено впровадження чат-боту AirChat, що забезпечує оперативне інформування пасажирів, підтримку при бронюванні квитків та надання персоналізованих послуг, що значно підвищує рівень обслуговування та задоволеності клієнтів.

- доповнено методи автоматизації управлінських процесів, що дозволяє більш ефективно здійснювати обробку запитів, оптимізувати ресурси та підвищувати якість обслуговування пасажирів у різних операційних умовах;

- набуло подальшого розвитку застосування інтегрованих цифрових технологій у комунікації з клієнтами та управлінні пасажирськими

перевезеннями, що підвищує ефективність операцій SkyUp та сприяє зміцненню її конкурентних переваг.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення магістерського дослідження оприлюднено та обговорено на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми організації перевезень та управління на повітряному транспорті»; за результатами проведених наукових досліджень опубліковано тези доповіді «Перспективи співробітництва авіакомпаній у галузі 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 90 сторінки друкованого тексту, в тому числі 71 сторінки основного тексту, 5 сторінок списку використаних джерел та 5 сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 12 таблиці, 14 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

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

1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями

Регулярні пасажирські авіаперевезення є важливою складовою сучасної транспортної інфраструктури, яка впливає на економіку, соціальні зв'язки та глобалізацію. У цьому аналізі розглянемо основні аспекти, що стосуються визначення, організаційних особливостей, учасників та проблем, з якими стикається цей сегмент авіаційної промисловості.

Регулярні пасажирські авіаперевезення — це польоти, які виконуються авіакомпаніями за визначеним розкладом та маршрутами. Ці перевезення забезпечують з'єднання між різними містами та країнами, даючи можливість пасажирам планувати свої подорожі заздалегідь. Вони є частиною загальної системи авіаційного транспорту, що включає в себе як міжнародні, так і внутрішні рейси.

1. Планування маршрутів: Авіакомпанії використовують аналітику даних для визначення найпопулярніших маршрутів. Це включає в себе оцінку попиту на різні напрямки, а також конкуренцію з іншими авіаперевізниками. Наприклад, регулярні рейси часто адаптуються відповідно до сезонного попиту, що дозволяє максимізувати завантаження літаків .
2. Інфраструктурна підтримка: Успішне виконання регулярних перевезень залежить від ефективної інфраструктури. Аеропорти повинні мати необхідні потужності для обслуговування літаків і пасажирів, включаючи злітно-посадкові смуги, термінали та зони для наземного обслуговування .

3. Технології бронювання: Системи бронювання та продажу квитків, такі як глобальні дистрибуційні системи (GDS), відіграють ключову роль у забезпеченні доступності рейсів для споживачів. Це спрощує процес покупки квитків і робить його більш ефективним .

Учасники

1. Авіакомпанії: Вони є основними постачальниками послуг регулярних перевезень, несучи відповідальність за виконання рейсів, обслуговування пасажирів та підтримання безпеки польотів .
2. Аеропорти: Вони забезпечують необхідну інфраструктуру для авіакомпаній, регулюють розклад рейсів та співпрацюють з хендлінговими компаніями для забезпечення якісного обслуговування .
3. Хендлінгові компанії: Вони відповідають за наземне обслуговування літаків, що включає завантаження та розвантаження багажу, паливозаправку та обслуговування пасажирів .
4. Диспетчерські служби: Ці служби забезпечують безпеку польотів, координуючи злети і посадки, а також надаючи інформацію про метеоумови і повітряний трафік .

Проблеми

1. Конкуренція: Зростаюча конкуренція, особливо з боку низькобюджетних авіакомпаній, ставить під загрозу традиційні моделі бізнесу авіакомпаній, що вимагає адаптації стратегій управління та зниження витрат .
2. Фінансові ризики: Коливання цін на паливо, зміни валютних курсів та глобальні економічні кризи можуть суттєво вплинути на прибутковість авіакомпаній .
3. Регуляторні вимоги: Авіакомпанії зобов'язані дотримуватись численних міжнародних і національних стандартів безпеки та екології, що може призводити до додаткових витрат .
4. Проблеми з інфраструктурою: Недостатня потужність аеропортів, проблеми з обслуговуванням та нестача ресурсів можуть вплинути на регулярність рейсів і загальну якість обслуговування .

Основними факторами, які негативно впливають на діяльність авіаційного підприємства, є:

- збільшення вартості послуг за рахунок збільшення вартості авіаційних паливно-мастильних матеріалів;
- коливання валютних курсів, і як наслідок, зміна сум лізингових платежів, що здійснюються в іноземній валюті, та збільшення витрат на підтримання льотної придатності повітряних суден іноземного виробництва;
- ситуація в країні під час кризи вплинула на посилення умов кредитних договорів;
- підвищення постачальниками цін на аеропортові та аеронавігаційні послуги;
- зниження ділової активності підприємств і організацій, платоспроможності населення[41, 50].

Взаємодія між авіакомпаніями, аеропортами, хендлінговими компаніями та диспетчерською підтримкою є важливим елементом у забезпеченні ефективних і безпечних авіаційних перевезень. Ось основні аспекти цієї взаємодії:

1. Авіакомпанії

- **Взаємодія з аеропортами:** Авіакомпанії укладають угоди з аеропортами щодо використання їхніх терміналів, запуску нових маршрутів і визначення частоти рейсів. Вони також координують розклад рейсів і обслуговування літаків.
- **Хендлінгові компанії:** Авіакомпанії співпрацюють з хендлінговими компаніями для забезпечення наземного обслуговування, яке включає реєстрацію пасажирів, перевезення багажу, обслуговування літаків і забезпечення їжі на борту.
- **Диспетчерська підтримка:** Авіакомпанії отримують інформацію про погодні умови, повітряний трафік і інші важливі дані від диспетчерів, щоб забезпечити безпеку польотів і оптимізувати маршрути.

2. Аеропорти

- Обслуговування авіакомпаній: Аеропорти надають інфраструктуру для авіакомпаній, включаючи злітно-посадкові смуги, термінали та зони для наземного обслуговування. Аеропорти також регулюють розклад рейсів, щоб уникнути затримок і конфліктів.
- Співпраця з хендлінговими компаніями: Аеропорти можуть укласти угоди з хендлінговими компаніями для забезпечення якісного обслуговування літаків, включаючи паливозаправку, очищення та технічне обслуговування.
- Забезпечення безпеки: Аеропорти відповідають за контроль безпеки пасажирів і вантажів, що вимагає тісної співпраці з авіакомпаніями та хендлінговими компаніями для дотримання всіх нормативних вимог.

3. Хендлінгові компанії

- Обслуговування літаків: Хендлінгові компанії виконують завдання, пов'язані з наземним обслуговуванням літаків, включаючи навантаження та розвантаження багажу, заправку паливом та обслуговування пасажирів.
- Комунікація з авіакомпаніями: Хендлінгові компанії підтримують постійний зв'язок з авіакомпаніями для узгодження розкладу обслуговування та обробки особливих запитів (наприклад, обслуговування пасажирів з обмеженими можливостями).
- Співпраця з аеропортами: Хендлінгові компанії повинні дотримуватись вимог аеропортів щодо стандартів обслуговування та безпеки.

4. Диспетчерська підтримка

- Координація польотів: Диспетчерські служби координують злети та посадки літаків, а також надають інформацію про повітряний трафік, метеоумови та можливі затримки.
- Безпека польотів: Диспетчери забезпечують постійний моніторинг польотів і надають допомогу в надзвичайних ситуаціях, координуючи дії авіакомпаній та наземних служб[25,42].

- Комунікація з усіма учасниками: Диспетчерська служба підтримує зв'язок з авіакомпаніями, аеропортами та хендлінговими компаніями для забезпечення синергії в управлінні польотами.

У нинішніх умовах необхідно вживати активних заходів щодо розвитку, впровадження і стимулювання необхідних змін в галузі з урахуванням успішного зарубіжного досвіду і адаптації передових методів і технологій організації авіатранспортного виробництва і фінансової діяльності до російських регіональних умов[16].

Аналіз витрат авіакомпанії є ключовим елементом в організаційному забезпеченні та управлінні діяльністю з регулярних пасажирських авіаперевезень. Це обумовлено такими факторами:

1. *Операційна ефективність.* Авіакомпанії працюють у середовищі високих операційних витрат, зокрема на паливо, технічне обслуговування, оплату праці, оренду літаків і аеропортові збори. Грамотний аналіз витрат дозволяє керівництву оптимізувати витрати, визначати неефективні процеси та знаходити способи їх вдосконалення.
2. *Конкурентоспроможність.* Галузь авіаперевезень є надзвичайно конкурентною. Регулярний аналіз витрат допомагає встановлювати конкурентоспроможні ціни на квитки, не втрачаючи при цьому прибутковості. Усі великі авіакомпанії прагнуть до мінімізації витрат для збереження конкурентних переваг.
3. *Цінова політика.* Авіакомпанії часто стикаються з необхідністю гнучкого формування цін на авіаквитки, що залежить від багатьох факторів (сезонність, конкуренція, попит тощо). Аналіз витрат дозволяє чітко визначати мінімальні і максимально можливі ціни на послуги, не виходячи за рамки фінансової стабільності.
4. *Планування і бюджетування.* Витрати відіграють ключову роль у плануванні фінансової діяльності авіакомпанії. Аналіз витрат допомагає створювати точні прогнози, розробляти бюджети та контролювати їх виконання.

5. *Інвестиційні рішення.* Авіакомпанії постійно стикаються з необхідністю прийняття рішень щодо інвестицій (купівля нових літаків, модернізація флоту, відкриття нових маршрутів). Без глибокого аналізу витрат та їх впливу на майбутню прибутковість такі рішення можуть бути ризикованими.
6. *Забезпечення стійкості до змін.* Ринок авіаперевезень чутливий до змін, таких як коливання цін на паливо, зміни в законодавстві, економічні кризи. Регулярний аналіз витрат дозволяє швидко адаптуватися до таких змін, забезпечуючи гнучкість в управлінні[15,44].

Отже, аналіз витрат є основою для прийняття стратегічних і оперативних рішень, сприяє підвищенню ефективності діяльності, оптимізації витрат і забезпеченню стабільності та конкурентоспроможності авіакомпанії на ринку пасажирських перевезень.

На рисунку 1.1 показана діаграма, що ілюструє приклад типового розподілу основних операційних витрат для великої мережевої авіакомпанії. Слід зазначити, що з часом цей розподіл змінюється залежно від зміни світових цін на паливо, витрат на аеропорти, зборів за проліт, структури флоту, регіонів польотів тощо.

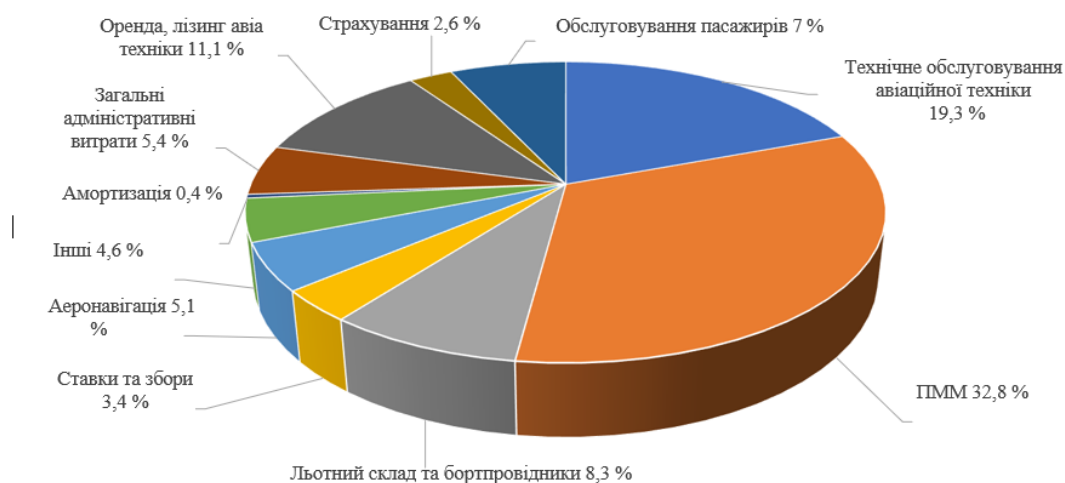


Рисунок 1.1 – Типовий розподіл витрат мережевих авіакомпаній, що виконують регіональні перевезення [17]

Авіакомпанії необхідно проводити моніторинг рівнів індивідуальних витрат за їх відхиленнями, накопичуючи статистику цих показників для діагностики виробничої та комерційної діяльності[22].

В рамках державної підтримки існують такі інструменти, які авіакомпанії можуть використовувати при експлуатації повітряних суден вітчизняного виробництва:

- субсидування широкого спектру маршрутів;
- гарантійна підтримка технічного обслуговування силових установок (авіаційних двигунів) на повітряних суднах вітчизняного виробництва, зокрема: оплата ремонту авіаційного двигуна за фіксованою ставкою за кожну льотну годину, оперативна заміна двигуна на новий з запасного пулу;
- укладення авіакомпанією договору лізингу на експлуатацію повітряних суден.

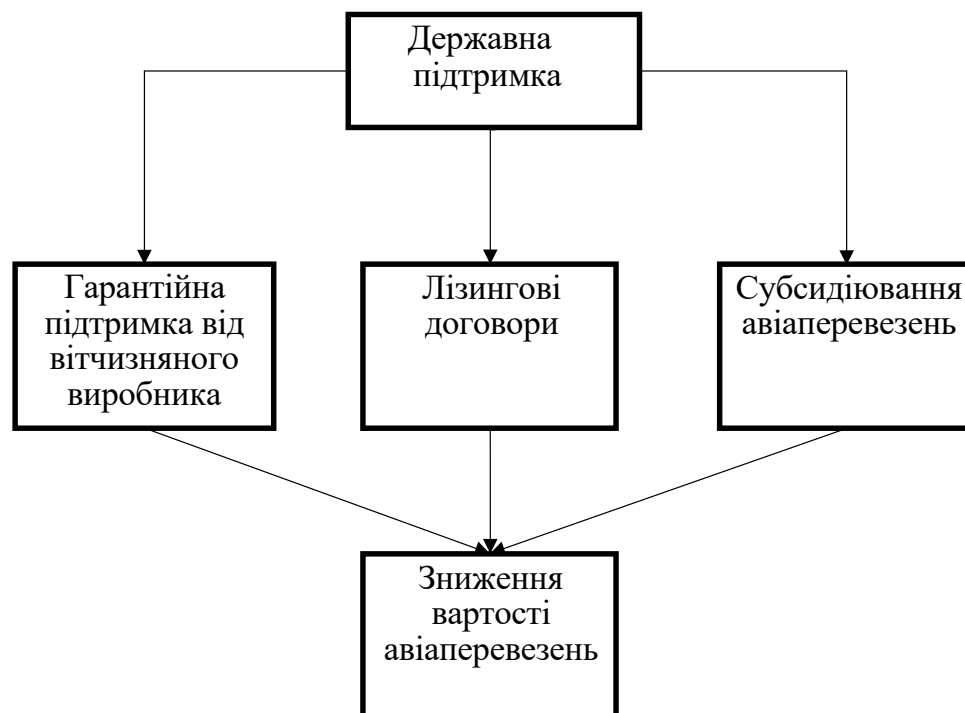


Рисунок 1.2 – Заходи державної підтримки авіакомпаній у сфері авіаперевезень [20]

Відповідно, при прийнятті рішення про комплектацію флоту суден необхідно враховувати, на які заходи державної підтримки можна розраховувати (або ці заходи будуть відсутні) при виборі конкретного типу судна. Наприклад, оснащення флоту суден декількома моделями одного виробника дозволяє значно знизити загальні витрати компанії на утримання та ремонт суден за рахунок таких факторів, як:

- уніфікація систем авіації та взаємозамінність авіаційних компонентів;
- організація безперервного постачання запасних частин і витратних матеріалів; зниження витрат на освіту та підготовку інженерно-технічних кадрів;
- надійне та взаємовигідне співробітництво з виробником та його цілодобова технічна підтримка.

Для підбору оптимального типу повітряного судна для мережі авіакомпанії необхідний системний підхід, що дозволяє враховувати як коефіцієнти ефективності планера, силової установки, надійність і експлуатаційну технологічність, так і фінансово-економічні показники. Необхідно досягти оптимального поєднання всіх цих параметрів для вирішення єдиної задачі отримання максимального прибутку від використання нової технології, в тому числі і експлуатаційної технологічності літального апарату[25].

1.2. Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями

Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями охоплюють комплекс заходів, які спрямовані на ефективне планування, координацію та контроль над пасажирськими перевезеннями авіакомпаній. Цей процес вимагає інтеграції різних підходів у сфері управління, логістики, маркетингу та фінансів для

забезпечення стабільної та безпечної діяльності авіаційних перевезень. Ключові методологічні аспекти надані у таблиці:

Таблиця 1.1 – Ключові методологічні аспекти діяльності авіаційних перевезень [24]

№	Аспект	Опис
1	Організаційне забезпечення	
	Планування маршрутів та частоти	Визначення оптимальних маршрутів на основі попиту, конкурентоспроможності, стратегічних інтересів. Частота рейсів базується на аналізі трафіку.
	Інфраструктурна підтримка	Аеропорти, наземне обслуговування, логістика, технічна підтримка літаків. Координація з диспетчерськими службами для оптимізації рейсів.
	Розклад	Формування розкладу з урахуванням потреб пасажирів, погодних умов та доступності аеропортів.
2	Управління флотом та ресурсами	
	Оперативне управління флотом	Планування технічного обслуговування, безпека та експлуатаційна готовність літаків. Оптимізація використання палива, екіпажу, техніки.
	Управління людськими ресурсами	Підбір і розподіл екіпажів. Навчання та підвищення кваліфікації, зокрема з питань безпеки.
3	Безпека та регуляторні вимоги	
	Виконання міжнародних стандартів	Адаптація до норм ICAO, IATA та національних регуляторів. Сертифікація та відповідність стандартам безпеки.
	Безпека польотів	Моніторинг авіаційних ризиків, впровадження програм управління ризиками та систем моніторингу

№	Аспект	Опис
		польотів.
4	Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	
	Системи бронювання та продажу	Впровадження автоматизованих систем продажу квитків (CRS, GDS), оптимізація продажів через цифрові платформи.
	Управління польотами та пасажирями	Використання ІТ-рішень для управління розкладом, реєстрацією, багажем та іншими операційними процесами.
	Аналітика та великі дані	Прогнозування попиту на рейси, аналіз клієнтських уподобань, оптимізація маршрутів.
5	Фінансовий менеджмент	
	Бюджетування та контроль витрат	Управління витратами на експлуатацію флоту, паливо, обслуговування, оптимізація операційних витрат.
	Ціноутворення	Встановлення цін на основі ринкових умов, конкуренції, сезонного попиту.
	Управління ризиками	Хеджування паливних витрат, страхування флоту, фінансове планування.
6	Маркетинг та управління клієнтським досвідом	
	Сегментація ринку	Аналіз попиту на внутрішні, міжнародні, бюджетні та преміум рейси. Орієнтація на цільову аудиторію.
	Лояльність клієнтів	Програми лояльності для постійних клієнтів (програми частих пасажирів).
	Управління сервісом	Підвищення рівня обслуговування та комфорту пасажирів.
	Реклама та просування	Використання реклами, соціальних мереж та партнерств для просування послуг.

№	Аспект	Опис
7	Екологічна відповідальність та інновації	
	Зменшення викидів	Використання екологічно чистих літаків, оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO ₂ .
	Інновації в авіаційній техніці	Інвестування в нові технології для підвищення ефективності польотів і стійкості галузі.

Планування маршрутів авіакомпаній є складним процесом, що вимагає аналізу різних факторів для забезпечення ефективності, безпеки та прибутковості. Ось основні етапи та методи, які використовуються при плануванні авіаційних маршрутів:

1. Аналіз ринку та попиту

- Дослідження ринку: Вивчення поточних тенденцій, аналіз конкурентів, потреб пасажирів та прогнозування попиту на певні маршрути.
- Демографічний аналіз: Визначення цільової аудиторії, її характеристик та переваг, щоб адаптувати маршрути під їхні потреби.

2. Оцінка конкурентоспроможності

- Аналіз конкурентів: Вивчення маршрутів, які вже пропонуються іншими авіакомпаніями, їх частоти та цін.
- Визначення конкурентних переваг: Оцінка можливостей, які можуть забезпечити авіакомпанії конкурентні переваги (наприклад, кращі ціни, частота рейсів, рівень сервісу).

3. Фінансовий аналіз

- Оцінка витрат: Розрахунок витрат на експлуатацію маршрутів, включаючи паливо, обслуговування, аеропортові збори, заробітну плату екіпажу та інші витрати.
- Прогноз доходів: Розрахунок можливих доходів від продажу квитків та додаткових послуг (наприклад, перевезення багажу, харчування).

4. Вибір аеропортів

- Аеропорти вильоту та приземлення: Вибір найбільш зручних та прибуткових аеропортів для обслуговування маршрутів.
- Співпраця з аеропортами: Налагодження партнерства з аеропортами для отримання кращих умов обслуговування (збори, терміни).

5. Планування частоти рейсів

- Частота рейсів: Визначення оптимальної частоти рейсів залежно від попиту, а також зручності для пасажирів.
- Сезонність: Урахування сезонних коливань у попиті та можливе коригування частоти рейсів (збільшення в пікові сезони, зменшення в низькі сезони).

6. Технічні та операційні аспекти

- Обрана модель літаків: Визначення типів літаків, які будуть використовуватися на маршрутах, виходячи з дальності польоту, ємності та витрат на експлуатацію.
- Надійність та безпека: Оцінка можливих ризиків та безпеки польотів, планування маршрутів з урахуванням метеорологічних умов.

7. Регуляторні вимоги

- Ліцензування та сертифікація: Забезпечення дотримання всіх регуляторних вимог національних та міжнародних органів цивільної авіації.
- Білетні тарифи та збори: Визначення умов продажу квитків, врахування всіх зборів та можливих пільг.

8. Тестування та оцінка

- Пілотні рейси: Проведення пілотних рейсів для перевірки запланованих маршрутів та оцінки реального попиту.
- Моніторинг результатів: Аналіз результатів перших рейсів для коригування маршруту або частоти, якщо це необхідно.

9. Використання технологій

- Системи управління польотами: Впровадження сучасних ІТ-рішень для управління маршрутами, моніторингу попиту та аналізу ефективності.

- Великі дані та аналітика: Використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів на основі зібраних даних. [18]

Основну операційну діяльність авіакомпанії можна представити у вигляді сукупності бізнес-процесів, пов'язаних певним чином, кожен з яких складається з певного набору різних за часом і простором операцій із зазначенням початку і кінця і точним визначенням входів і виходів. Склад і правила виконання кожної операції в бізнес-процесах визначаються технологіями, інструкціями та іншими нормативними документами. Іншими словами, бізнес-процес - це взаємопов'язана сукупність матеріальних, інформаційних, фінансових потоків (робочих процесів), що проходять через взаємодіючі підрозділи підприємства і спрямовані на виконання замовлення клієнта (виробництво товарів або послуг)

Модель бізнес-процесу повинна відображати як послідовність виконання операцій (спрямованість робочих процесів), так і події, за якими виконуються конкретні ланцюжки операцій (бізнес-правила). Набір описів бізнес-процесів (моделей) є формалізованою моделлю бізнес-діяльності всієї авіакомпанії, яка, крім побудови алгоритмів управління, може бути додатково використана для: оптимізація організаційно-функціональної структури авіакомпанії; ефективна координація діяльності окремих підрозділів, що впроваджують наскрізні бізнес-процеси; перевірка повноти нормативно-правової бази авіакомпанії; прогнозування розвитку авіакомпанії. Таким чином, бізнес-модель необхідна для того, щоб системно управляти розвитком авіакомпанії, досягаючи більш високого рівня ефективності її діяльності.

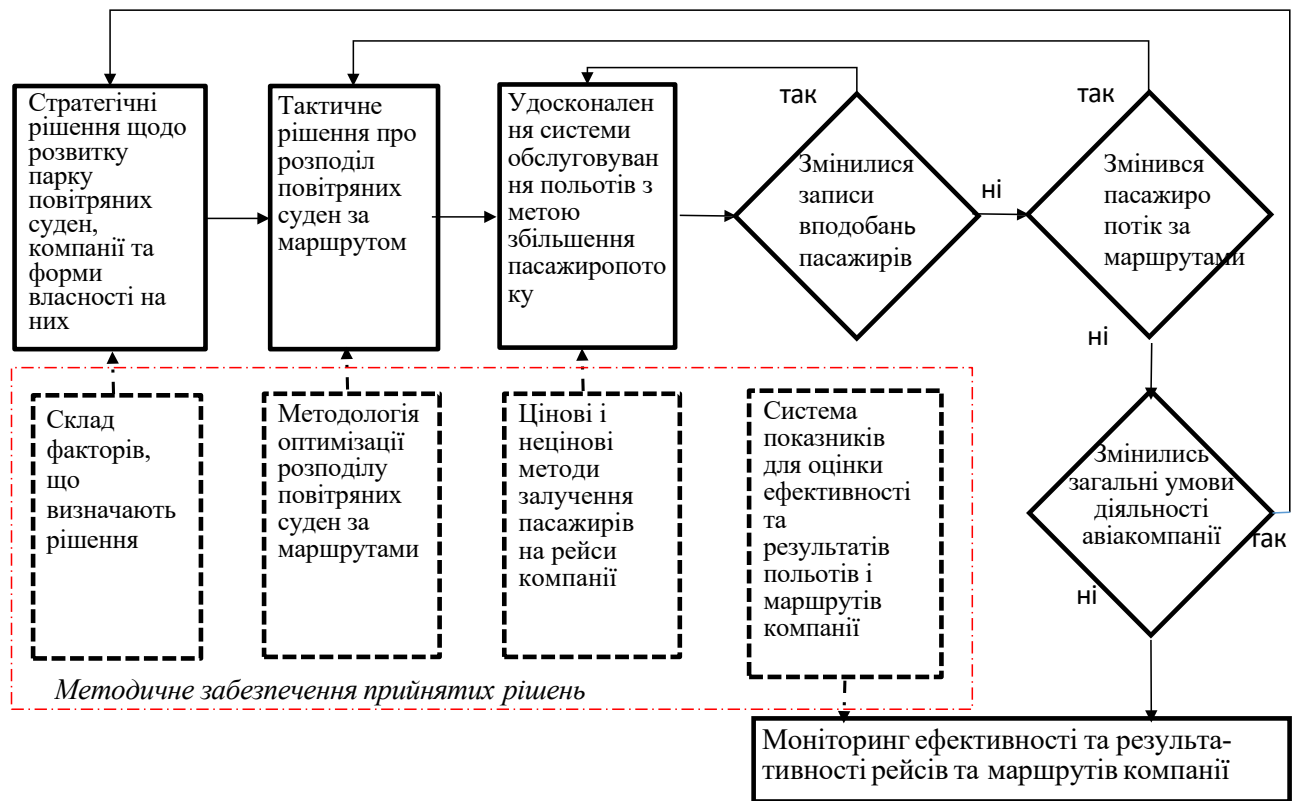


Рисунок 1.3. – Методичне забезпечення прийнятих рішень [19]

Процеси управління авіаперевезеннями безпосередньо пов'язані з отриманням, зберіганням, обробкою і передачею інформації про значення їх різних показників. Сукупність такої інформації, що зберігається в базах даних авіакомпанії, та процеси її обробки відповідно до заданих алгоритмів утворюють інформаційну модель системи управління повітряними перевезеннями[23]. Цей же інформаційний процес може бути використаний для опису ряду бізнес-процесів: наприклад, інформація про завантаженість рейсу може бути використана при скасуванні або зміні рейсу, а також для оцінки У той же час багато інформаційних потоків формують ІТ-інфраструктуру (інформаційну логістику) авіакомпанії, яка є основою управління авіаційними перевезеннями.

Прийняття тих чи інших рішень в управлінні комерційними бізнес-процесами повинно супроводжуватися постійною оцінкою (моніторингом) кінцевого економічного ефекту від їх реалізації відповідно до обраного критерію.

Основними *комерційними бізнес-процесами* авіакомпанії є: планування мережі та планування; формування бюджету доходів і витрат на авіап перевезення; управління продажами; управління доходами; управління витратами; контроль виконання бюджету. Кожен з цих бізнес-процесів впливає один на одного[30]. Доцільно більш детально розглянути основні функції комерційних бізнес-процесів на рівні їх інформаційної логістики, тобто взаємодії пов'язаних з ними інформаційних потоків. Основним бізнес-процесом, який задає стратегічну мету авіакомпанії, є бізнес-процес планування маршрутної мережі та розкладу. У цьому бізнес-процесі використовуються як зовнішні джерела даних (інформація про обсяги перевезень в галузі в цілому, про всесвітній розклад, про частки ринку конкуруючих авіакомпаній і т.д.), так і внутрішні (статистика про обсяги перевезень, середній дохід на одного пасажера по лініях, типи і місткості парку повітряних суден, слоти, стандартні вартісні показники і т.д.).

На підставі цих даних прогнозується попит на авіап перевезення на лініях, формується маршрутна мережа авіакомпанії і здійснюється оптимальна розстановка повітряних суден по лініях з точки зору прибутку (або собівартості). У стратегічному плані визначаються напрямки розвитку маршрутної мережі компанії, а також оцінюється потреба в інвестиціях, призначених для розвитку парку повітряних суден. Результат бізнес-процесу планування мережі та розкладу польотів авіакомпанії на сезон[33].

У свою чергу, графік є джерелом вихідних даних для бізнес-процесу бюджетування. У цьому плані також використовується статистика обсягів перевезень, середнього доходу на одного пасажера на лініях, місткості парку повітряних суден, стандартних показників витрат та обсягів продажів на лініях за точками продажу. На основі цих даних формується бюджет доходів і витрат по рядках. Потім на основі бюджету доходів по лініях формується бюджет продажів. На бізнес-процес управління продажами впливають такі обмеження, як агентська мережа авіакомпанії, через яку здійснюються продажі, і конкуруючі авіакомпанії. Бізнес-процес управління продажами включає в себе

постійний моніторинг агентських договорів, зміну рівнів комісійних винагород агентам, планування укладення договорів з новими агентами і корпоративними клієнтами. Важливу роль в бізнес-процесі управління продажами грає контроль за виконанням бюджету продажів, на підставі чого, в разі його невиконання або підвищеної активності конкурентів, проводяться акції «розпродаж» або переглядаються умови агентських договорів.

Для максимізації доходу авіакомпанія має кілька важелів, пов'язаних з тарифною політикою авіакомпанії, оптимізацією польотного навантаження, а також використанням технології перебронювання та захисту доходів. Бізнес-процес контролю за виконанням бюджету призначений для оцінки фінансових результатів авіаперевезень і при необхідності внесення коректив до бюджетів всіх рівнів на їх основі та внесення змін до поточної стратегії авіакомпанії. Для цього бізнес-процесу вхідною інформацією є статистика обсягів і виручки від перевезень, виручки від реалізації і фактичних витрат. Виконання плану авіакомпаній і культура обслуговування пасажирів залежать від стану регулярності виконання рейсів (пунктуальності). Забезпечення високої регулярності регулярних польотів повітряних суден залежить від правильної організації роботи багатьох служб авіаційних підприємств. Показниками регулярності руху повітряних суден є регулярність вильотів повітряних суден з аеропортів і регулярність польотів на повітряних лініях[38,44].

Регулярність вильотів (польотів) повітряних суден розраховується як відношення кількості регулярно виконуваних польотів до кількості регулярних повітряних суден (рейсів), помножене на 100, у відсотках. Проаналізовано причини зниження регулярності польотів.

З цією метою зменшується кількість скасування та затримок рейсів з вини кожної служби авіакомпанії, а також з причин, що не залежать від служб авіакомпанії (погодні умови, дефекти конструкції та виробництва, неприбуття повітряного судна тощо). Зниження регулярності з усіх причин порівнюється з дані попереднього року і робиться висновок про виконану в звітному році роботу підприємством по усуненню причин, що знижують регулярність

польотів . Випадки скасування та затримки рейсів з вини персоналу авіакомпанії аналізуються більш детально з уточненням конкретних винуватців та причин, що спричинили порушення регулярності.

Найбільш типовими причинами порушення з вини служб компанії є:

- несвоєчасне навантаження і розвантаження вантажу, пошти і багажу; неправильне розміщення вантажу в літаку;
- несвоєчасна посадка пасажирів в літак;
- несвоєчасне забезпечення харчуванням на борту повітряного судна;
- пошкодження повітряних суден засобами механізації;
- несвоєчасне розміщення та доставка спеціального транспорту до повітряного судна у зв'язку з технічною несправністю;
- поганий контроль за якістю роботи та усуненням дефектів під час обслуговування судна;
- хвороба членів екіпажу;
- недисциплінованість частини льотного екіпажу, що порушує передпольотний відпочинок і допускає несвоєчасне виконання своїх обов'язків в аеропортах перед вильотом;
- відсутність стабільного резерву літаків та екіпажів тощо. Розрахунок збитків від скасування рейсу з вини працівників авіакомпанії може бути проведений за такими показниками (для авіакомпанії та для аеропорту): пасажирообіг; відправка пасажирів О пас.

Розрахунок втрат проводиться по кожному типу повітряних суден:

$$W_{\text{ТКМ}} = O_{\text{Пас}} \cdot L_{\text{ПЛ}}; \quad (1)$$

$$O_{\text{Пасс}} = N_{\text{кр}} \cdot k_{\text{ПЛ}} \cdot N_{\text{р.відм}}, \quad (2)$$

где $N_{\text{кр}}$ – кількість крісел в поточному варіанті ПС; $k_{\text{ПЛ}}$ – плановий коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел; $N_{\text{р.відм}}$ – кількість скасованих рейсів даного типу ПС; $L_{\text{ПЛ}}$ – планова дальність безпосадкового польоту ПС, км.

В умовах ринкової економіки збитки через скасування авіарейсів можна оцінити в грошовому еквіваленті і збільшити витрати на ті послуги, з вини

співробітників яких вони були допущені

Регулярність виконання рейсів R :

$$R = \frac{F}{N_{\Sigma}} \cdot 100\%,$$

где F – загальна кількість збоїв при виконанні рейсу; N_{Σ} – загальна кількість рейсів.

За допомогою даних про доходи авіакомпаній і даних про доходи для всього ринку комерційних пасажирських перевезень можна розрахувати частку ринку кожної компанії в цілому. Частка ринку також розраховується на основі виконаних пасажиро-кілометрів авіакомпанією:

$$P_1 = \frac{D_1}{D_{\Sigma}} \cdot 100\%; \quad (4)$$

$$P_2 = \frac{\Pi_{k1}}{\Pi_{k\Sigma}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

де Π_{k1} , $\Pi_{k\Sigma}$ - пасажиро-кілометрів, виконаних авіакомпанією і всім ринком авіаперевезень; D_1 , D_{Σ} - доходи авіакомпаній і доходи всього ринку в цілому; P_1 , P_2 – частка всього ринку авіаперевезень. Коефіцієнт завантаження – це показник, який вимірює відсоток доступної місткості, заповненої пасажирями літака. Коефіцієнт завантаження повітряного судна розраховується за формулою:

$$K_{zi} = \frac{\Pi_i}{M_i} \times 100\%, \quad (6)$$

Як видно з наведених вище показників, деякі з них стосуються питань технічної експлуатації літального апарату, його агрегатів, систем та обладнання[45].

Висновки до розділу 1

Регулярні пасажирські авіаперевезення є критично важливим елементом сучасної транспортної інфраструктури, оскільки забезпечують економічну мобільність, покращують соціальні зв'язки та підтримують процеси глобалізації. Ефективна інфраструктура є основою для успішного виконання регулярних авіаперевезень: аеропорти з необхідною кількістю терміналів, злітно-посадкових смуг і зон наземного обслуговування забезпечують швидкість і безпеку обслуговування пасажирів. Важливим елементом є також сучасні системи бронювання та продажу квитків, які дозволяють авіакомпаніям зручно планувати польоти та полегшують клієнтам процес придбання квитків. Учасники ринку, серед яких авіакомпанії, аеропорти, хендлінгові компанії та диспетчерські служби, відіграють у цьому процесі взаємодоповнюючі ролі. Зокрема, авіакомпанії координують розклад польотів з аеропортами, а хендлінгові компанії здійснюють наземне обслуговування, включаючи реєстрацію пасажирів та завантаження багажу.

Для забезпечення економічної стійкості авіакомпаніям потрібен ретельний аналіз витрат, що включає моніторинг операційної ефективності, аналіз конкурентних переваг і формування гнучкої цінової політики. Такий підхід дозволяє авіаперевізникам реагувати на ринкові зміни, зокрема в ціні палива або регулюючих вимогах. Державна підтримка, яка включає субсидування маршрутів, технічну підтримку та стимулювання використання вітчизняних літаків, також є важливим фактором підтримки галузі. Завдяки цьому авіакомпанії мають можливість оновлювати свій флот і оптимізувати операційні витрати через уніфікацію компонентів та систем авіації.

Методологічні аспекти управління пасажирськими авіаперевезеннями охоплюють ключові складові, що спрямовані на забезпечення безперебійної,

ефективної і прибуткової діяльності авіакомпаній. Однією з основних функцій є організаційне забезпечення, яке передбачає детальне планування маршрутів, частоти рейсів та розкладу, а також необхідної інфраструктури, що включає наземне обслуговування та координацію з диспетчерськими службами.

Управління флотом і ресурсами зосереджено на підтримці безпеки і технічної справності літаків, а також оптимізації використання людських ресурсів, що вимагає належної підготовки персоналу. Процес планування маршрутів потребує всебічного аналізу ринкових тенденцій, оцінки попиту та фінансової вигідності для досягнення конкурентних переваг. Крім того, планування мережі польотів та формування бюджету витрат на авіап перевезення є основними компонентами бізнес-процесів, що дозволяють контролювати виконання бюджету та адаптувати стратегію за необхідності. Загалом, використання інформаційних потоків і великої аналітики дозволяє краще контролювати бізнес-процеси, підвищуючи рентабельність і стабільність діяльності авіакомпанії на ринку пасажирських авіап перевезень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕГУЛЯРНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ АВІАКОМПАНІЇ «SKYUP»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Авіакомпанії SkyUp»

ТОВ «Авіакомпанія SkyUp» – 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.

SkyUp розпочала свою діяльність як низькобюджетна авіакомпанія, яка спеціалізується на внутрішніх та міжнародних рейсах. Засновниками компанії є досвідчені фахівці авіаційної галузі, що мають за плечима роки роботи в інших відомих авіакомпаніях. З початку своєї діяльності SkyUp активно розвиває свою мережу маршрутів, постійно розширюючи вибір напрямків і покращуючи якість обслуговування.

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.

Напрямки розвитку для авіакомпанії "SkyUp" можна розглядати з кількох ключових аспектів, що включають розширення мережі маршрутів, модернізацію флоту, вдосконалення сервісу та впровадження новітніх технологій. Розглянемо кожен з цих напрямків детальніше:

1. Розширення мережі маршрутів

Одним з основних напрямків розвитку для "SkyUp" є постійне розширення мережі маршрутів. Це включає відкриття нових напрямків в Європі, Азії та внутрішніх рейсів в Україні. Розширення мережі маршрутів дозволяє

авіакомпанії привертати нових пасажирів, відповідати на змінні потреби ринку та збільшувати загальний обсяг перевезень.

2. Модернізація флоту

Інвестиції в модернізацію флоту є ключовим аспектом стратегії "SkyUp". Оновлення старих літаків на нові моделі забезпечує підвищення ефективності, зменшення витрат на паливо, покращення екологічних показників та збільшення комфорту для пасажирів. Модернізований флот також дозволяє зменшити витрати на обслуговування і підтримку техніки.

3. Підвищення якості обслуговування

"SkyUp" активно працює над покращенням якості обслуговування пасажирів. Це включає вдосконалення бортових сервісів, модернізацію інфраструктури аеропортів, навчання персоналу та забезпечення високих стандартів безпеки та комфорту під час польоту.

4. Впровадження новітніх технологій

Авіакомпанія також активно інвестує в впровадження новітніх технологій. Це охоплює вдосконалення систем управління рейсами, електронні сервіси для пасажирів, використання інформаційних технологій для підвищення ефективності операцій та покращення взаємодії з клієнтами.

5. Стратегічні партнерства і співпраця

Залучення до стратегічних партнерств з іншими авіакомпаніями, туристичними операторами, аеропортами і готелями є важливим аспектом розвитку. Це дозволяє "SkyUp" зміцнювати свої позиції на ринку, забезпечувати додаткові можливості для пасажирів і збільшувати обсяги продажів.

6. Сталість розвитку і екологічна відповідальність

У сучасних умовах велика увага приділяється сталому розвитку і екологічній відповідальності. "SkyUp" активно працює над зменшенням впливу на довкілля, впроваджуючи енергоефективні технології, знижуючи викиди CO₂ та сприяючи екологічній освіті серед співробітників і пасажирів.

Напрямки розвитку для авіакомпанії "SkyUp" включають комплексний підхід до модернізації флоту, розширення мережі маршрутів, покращення якості обслуговування, впровадження новітніх технологій, стратегічні партнерства та зобов'язання до сталого розвитку. Ці напрямки спрямовані на зміцнення лідерських позицій на ринку авіаційних перевезень і задоволення зростаючих потреб пасажирів у комфортному і безпечному подорожуванні.

Базування флоту авіакомпанії SkyUp у аеропортах інших країн Європи є стратегічним кроком, спрямованим на розширення мережі маршрутів, підвищення конкурентоспроможності та оптимізацію використання ресурсів компанії. Розглянемо деякі ключові аспекти цієї стратегії:

Однією з основних переваг базування флоту у різних аеропортах Європи є можливість швидко реагувати на попит на різних напрямках. Завдяки цьому SkyUp може ефективно розширювати мережу маршрутів, включаючи як популярні туристичні напрямки, так і бізнес-центри Європи.

Оптимізація витрат. Вибір стратегічних аеропортів для базування флоту дозволяє SkyUp зменшити витрати на обслуговування і підтримку літаків, оскільки окремі аеропорти можуть надавати фінансові стимули, знижки на наземне обслуговування або інші бонуси. Це також дозволяє оптимізувати час і витрати на позиціонування літаків між різними маршрутами.

Базування флоту в аеропортах інших країн Європи дозволяє SkyUp отримати доступ до нових ринків і клієнтських сегментів. Це особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому ринку України і може стати стратегічним засобом для збільшення доходів компанії.

Укріплення позицій на ринку. Базування флоту у різних країнах Європи дозволяє SkyUp зміцнити свої позиції на міжнародному ринку авіаційних перевезень. Це допомагає підвищити впізнаваність бренду, залучити нових пасажирів і збільшити загальний обсяг перевезень[17].

Базування флоту в різних країнах Європи може також сприяти розвитку стратегічних партнерств і співпраці з місцевими авіакомпаніями, аеропортами і

туристичними операторами. Це важливо для розширення мережі код-шерингу та забезпечення інтегрованої підтримки для пасажирів на всьому маршруті.

Базування флоту авіакомпанії SkyUp у аеропортах інших країн Європи у зв'язку з повномасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України і неможливістю здійснювати польоти в Україні є викликом, який вимагає від компанії швидких та ефективних дій для збереження своєї діяльності і конкурентоспроможності. Розглянемо, які можливі наслідки та стратегії може застосувати SkyUp в цій ситуації:

Можливі наслідки для SkyUp

1. *Призупинення польотів в Україні:* Внаслідок військових дій та загроз безпеці в Україні, SkyUp може бути змушена призупинити всі польоти з та в Україну. Це може значно скоротити обсяги перевезень та призвести до значних втрат.

2. *Зменшення попиту та втрати доходів:* Загальна нестабільність у регіоні може призвести до зменшення попиту на авіаперевезення в цілому. Пасажири можуть утримуватися від подорожей або шукати альтернативні маршрути, що також може вплинути на фінансові результати компанії.

3. *Потреба в зміні стратегії:* SkyUp може бути змушена переглянути свою стратегію маршрутів і концентруватися на інших регіонах або країнах, де вона може безпечно та ефективно здійснювати польоти.

Стратегії для SkyUp

1. *Розширення мережі маршрутів у Європі:* SkyUp може зосередитися на розширенні своєї мережі маршрутів у Європі, зокрема в тих країнах, де вона вже базує свій флот або може швидко встановити нові маршрути.

2. *Оптимізація витрат та зменшення витрат:* В умовах нестабільності та скорочення попиту SkyUp може вживати заходів для оптимізації витрат, включаючи зниження витрат на технічне обслуговування, маркетинг та персонал.

3. *Стратегічні партнерства і код-шеринг:* Розвиток стратегічних партнерств із міжнародними авіакомпаніями для використання код-шерингу

може допомогти залучити пасажирів і збільшити обсяги перевезень, незважаючи на складні умови ринку.

4. *Фокус на пасажирському сервісі і безпеці:* В умовах кризи SkyUp повинна зберігати високі стандарти пасажирського сервісу і безпеки, що дозволить зберегти довіру своїх клієнтів і зміцнити свої позиції на ринку[17].

Базування флоту авіакомпанії SkyUp у аеропортах інших країн Європи в умовах військових дій в Україні є складним викликом, що вимагає від компанії не тільки стратегічного планування і реагування, але й готовності до швидких змін у стратегії маршрутів, оптимізації витрат і збереження високих стандартів обслуговування.

Таблиця 2.3 – Структура основних затрат ТОВ «Авіакомпанії Скайап» за 2021 рік [27]

	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, канцтовари, відрядження ін.)	1%

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).

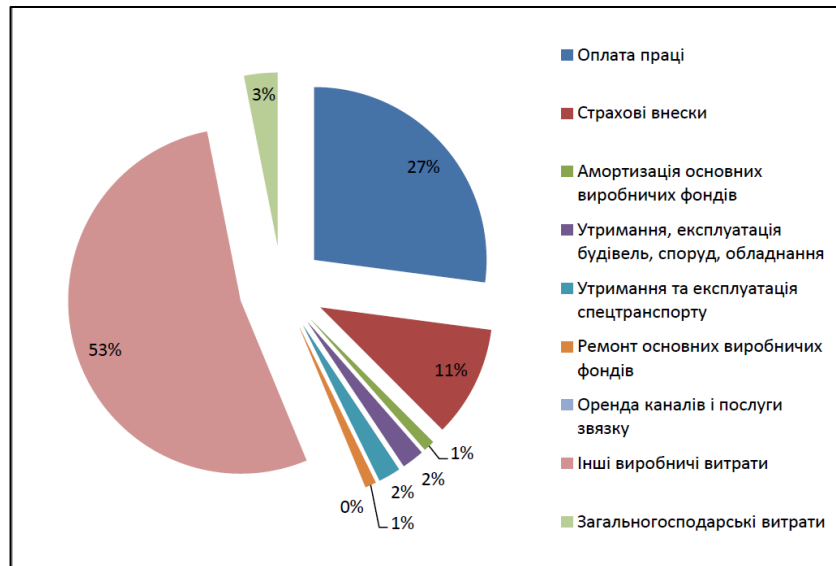


Рисунок 2.1 – Структура витрат ТОВ «авіакомпанії Скайап» за 2021 рік
(складено автором)

Проаналізувавши дані авіакомпанії можна зробити підсумок, що прибуток 2021 року від надання авіаційних і неавіаційних послуг склав 156880 тис. грн., що порівнюючи із 2020 роком зріс на 29,2 %. Також зросла продуктивність праці в зв'язку із покращенням умов праці працівників. У підсумку чистий прибуток 2021 року склав 10,8 млн. грн., що у два рази більше ніж минулого року. Але, витрати, також зросли через розвиток інфраструктури, який з 2019 по 2021 рік склав приблизно 380 млн. грн. згідно із бізнес-планом, та зросли витрати під впливом зміни тарифів на авіа ПММ і зміни оплати праці і страхових внесків.

Вартість необоротних активів зросла на 6 381,1 тис гривень, у зв'язку із інвестиціями задля покращення інфраструктури авіакомпанії. Основні засоби, які перебувають у власності підприємства, включають в себе переважно будівлі і споруди, а також виробниче обладнання.

Різке зростання показників рентабельності (табл.2.4) свідчить про ефективність використання власного капіталу. А рентабельність активів показує виключно хороше значення, що дорівнює 27%. Зміна величини коефіцієнта рентабельності власного капіталу може бути викликана прискоренням темпу збільшення прибутку. Ріст цього показника відповідає меті авіакомпанії, тобто зростання прибутку підприємства[19].

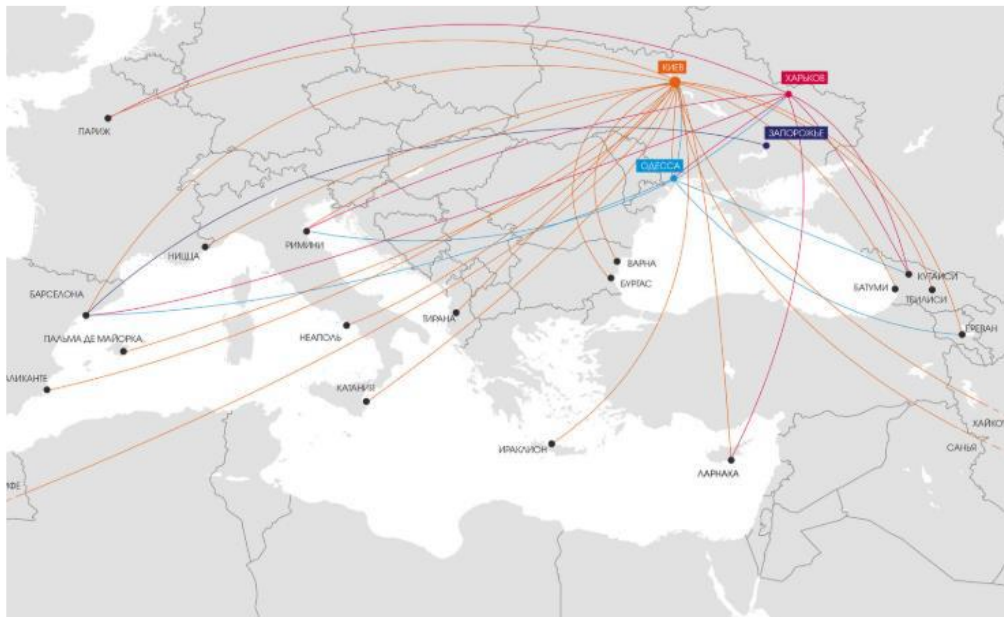


Рисунок 2.2 – Напрями регулярних рейсів Скайап станом на кінець 2021 року.[27]

Перспектива ТОВ «Авіакомпанія Скайап» 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, Америкою, Японією, Азією. Авіакомпанія стабільно здійснює свою діяльність в системі ринкових відносин, постійно покращуючи результати своєї діяльності.

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

Система організаційного забезпечення та управління регулярними пасажирськими авіаційними перевезеннями української авіакомпанії SkyUp є добре структурованою та орієнтованою на забезпечення максимального комфорту та зручності для клієнтів.

Особливості системи продажів у SkyUp

1. *Онлайн-бронювання і мобільні додатки.* SkyUp надає можливість клієнтам зручно бронювати авіаквитки через свій веб-сайт або мобільний додаток. Вони мають інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, які дозволяють швидко знайти необхідні рейси, порівняти ціни та вибрати оптимальний варіант. Мобільний додаток SkyUp також дозволяє пасажирам отримувати сповіщення про зміни у графіку рейсів та іншу корисну інформацію.

2. *Програма лояльності та привілеї для пасажирів.* SkyUp впроваджує програму лояльності, яка дозволяє пасажирам заробляти бонусні бали за кожен куплений квиток. Ці бали можна обміняти на знижки на майбутні перельоти або інші привілеї, такі як підвищений багажний ліміт чи пріоритетна посадка.

3. *Конкурентоспроможні ціни і спеціальні пропозиції.* SkyUp активно використовує стратегії динамічного ціноутворення, що дозволяє адаптувати ціни в залежності від попиту та сезону. Вони також регулярно пропонують спеціальні пропозиції та акції зі знижками, що сприяє залученню нових клієнтів та збереженню лояльних.

4. *Висока якість обслуговування.* SkyUp прагне забезпечити високий рівень обслуговування пасажирів. Вони регулярно оновлюють свої флоти літаків, щоб забезпечити комфорт та безпеку польотів. Крім того, пасажири

можуть очікувати ввічливого персоналу, який завжди готовий допомогти з будь-якими питаннями та запитами.

5. *Партнерські відносини та міжнародні альянси.* SkyUp активно розвиває міжнародні альянси та партнерські відносини з іншими авіакомпаніями. Це дозволяє їм розширювати мережу маршрутів та надавати пасажирам доступ до більшої кількості напрямків по всьому світу. SkyUp активно вивчає можливості впровадження новітніх технологій у свою діяльність. Вони розглядають варіанти використання електричної авіації, що дозволяє зменшити вуглецевий слід та знизити витрати на паливо. Крім того, SkyUp планує розширення своєї присутності на ринках Європи та Азії, що дасть їм можливість конкурувати зі світовими лідерами авіаційної індустрії.

Система продажів у SkyUp показує високий рівень професіоналізму та орієнтацію на потреби клієнтів. Їхній підхід до комфорту, зручності та безпеки пасажирів, а також використання передових технологій і стратегій маркетингу дозволяють їм займати сильну позицію на ринку авіаційних послуг. SkyUp продовжує розвиватися, щоб задовольняти зростаючі потреби сучасних пасажирів і змінюватися разом з авіаційною галуззю[17].

Таблиця 2.6 – Діяльність ТОВ «SkyUp»

Показник	2019 рік	2020 рік	$\Delta 19/20$	2021	$\Delta 20/21$
Кількість обслугованих ПС (од.)	3467	10013	+288,8%	17379	+173,6%
-внутрішні рейси	2414	4753	+196,9%	9101	+191,5%
-міжнародні рейси	1053	5260	+499,5%	8278	+157,4%
Обслуговані пасажирів (тис.од.)	28,9	469,8	1625,6%	594,5	+126,5%
-внутрішні рейси	24,7	89,4	+361,9%	172,7	+193,2%
-міжнародні рейси	4,2	380,4	+9057,1%	421,8	+110,9
Обробка пошти і вантажу	0	441,1	+100%	341,7	+77,5%

Як результат активного розширення напрямів діяльності, показники логістичної діяльності авіакомпанії Скайап за останні роки характеризуються стабільною тенденцією зростання (табл. 2.6).

Уже другий рік небо над Україною закрито для цивільної авіації, але SkyUp™ докладає всіх зусиль, щоб продовжувати операційну діяльність. Протягом 2023 року ми виконали 10 528 рейсів*, перевезли понад 1,5 млн пасажирів*, зберегли команду з 1139 професіоналів* та перерахували державі майже 200 млн грн податків*. А ще допомагали з евакуацією українців, долучились до проєктів United24 та запустили власні соціальні ініціативи.

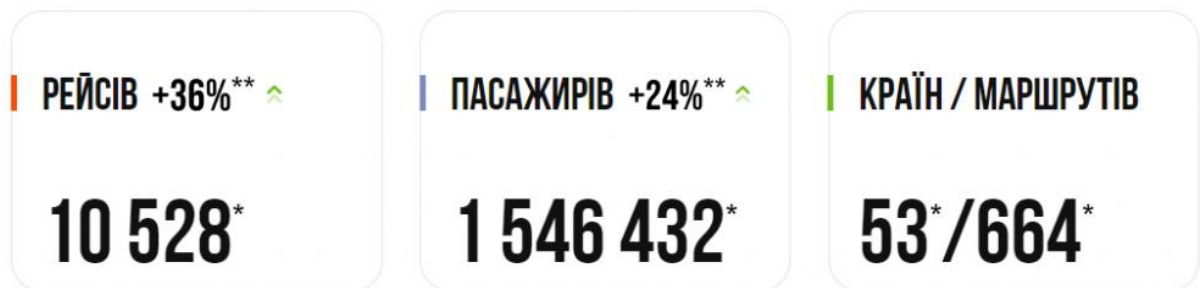


Рисунок 2.3 –Статистичні показники діяльності

Найчастіше минулого року літаки SkyUp можна було зустріти в аеропорту Кишинева — саме туди ми виконали 2000 рейсів.

Нові можливості:

Важливим етапом розвитку бренду SkyUp став повноправний вихід на європейський ринок. У травні 2023 року [авіакомпанія SkyUp MT](#) отримала сертифікат експлуатанта (АОС), сертифікат CAMO (Continuing airworthiness management organisation) та ліцензію на виконання рейсів (AOL). Це збільшує можливості виконувати контракти на умовах АСМІ, а в перспективі дозволяє відкривати регулярні рейси з Європи. Офіс авіакомпанії розташовується на Мальті, а в її флоті наразі два літаки Boeing 737-800.

Надійний партнер для держави:

У листопаді та грудні 2023 року SkyUp Airlines взяли участь у надскладній операції з порятунку громадян України з Сектора Гази. Виконання рейсу з Каїра до Кишинева став результатом спільних зусиль дипломатичних служб, Головного управління розвідки та відповідального бізнесу. Загалом вдалось евакуювати близько 200 українців. За допомогу в евакуації українців із сектора Гази SkyUp Airlines подякував Президент Володимир Зеленський.

Також завдяки співпраці з державою, в 2023 році SkyUp Airlines вдалося евакуювати свій літак із аеропорту Бориспіль. Це було єдине наше повітряне судно, що залишалось на території України після початку повномасштабного вторгнення. Наразі весь флот авіакомпанії доступний для виконання АСМІ-контрактів.

Віriamo в перемогу:

Після турбулентного 2022 року, 2023-й — став часом стабілізації роботи авіакомпанії. Ми значно збільшили обсяги АСМІ-контрактів і стали однією з 20 найбільш затребуваних авіакомпаній Європи за цим напрямком, що підтверджують дані ch-aviation. Такі результати дозволили зберегти команду професіоналів, що наразі, фактично, є запорукою майбутнього відновлення української цивільної авіації. В 2024 році авіакомпанія продовжувала зміцнювати позиції на ринках АСМІ-контрактів та чартерних перевезень.

ТОВ «Авіакомпанія Скайап» під час своєї діяльності взаємодіє з багатьма учасниками процесу авіаперевезень (рис.2.3), зокрема з:

- Виробниками :
 - Заводами-виробниками двигунів та агрегатів;
 - Виробниками бортового та електронного обладнання;
 - Виробниками засобів наземного обслуговування та аеродромного обладнання.
- Споживачами:
 - Двигунів, інші вузли, бортове та електронне обладнання;

- Аеропорти (засоби наземного обслуговування, радіолокаційне та аеродромне обладнання);
- Авіаремонтні заводи.[19]

Авіакомпанія має власний парк ПС для здійснення експлуатаційної діяльності та автопарк для супровідної діяльності, тобто перевезення авіатранспортного обладнання (АТО), що складається з шести вантажних автомобілів і трьох легкових автомобілів. Серед проблем при постачанні АТО на підприємстві можна виділити:

- відсутню ефективна взаємодія з підприємствами, що постачають АТО для своєчасного планування закупівель;

- відсутній контроль за переміщенням АТО серед пасажирів та персоналу, а також його технічним станом;

незначний обмінний фонд АТО на складах підприємства через відсутність у споживачів інформації про заміну агрегатів після закінчення календарного терміну служби і закінчення призначеного ресурсу. Доставка авіаційної техніки здійснюється за кількома схемами, представленими в рис. 2.4.

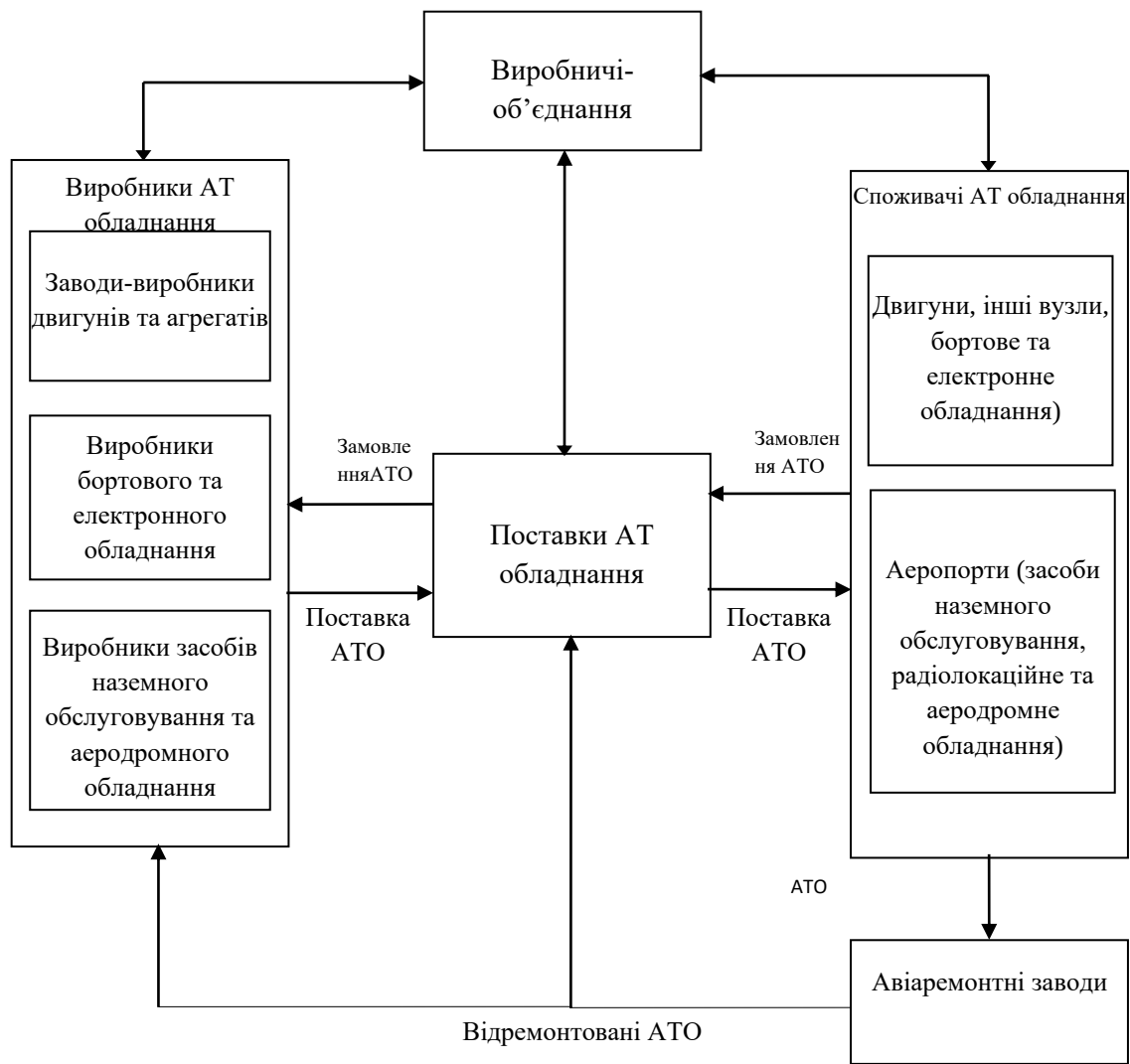


Рисунок 2.4 – Взаємодія ТОВ «Авіакомпанія Скайап» з іншими суб'єктами та організаціями (Розроблено автором)

Висновки до розділу 2

SkyUp, українська національна авіакомпанія-лоукостер, послідовно розширює свою присутність на ринку, що відображається у зростанні кількості пасажирів, маршрутів і обсягів перевезень. Основним напрямком розвитку SkyUp є розширення маршрутної мережі, яка охоплює Європу, Азію, внутрішні рейси в Україні, що дозволяє збільшувати обсяги перевезень та приваблювати нових пасажирів. Впровадження новітніх технологій для управління рейсами і вдосконалення електронних сервісів для пасажирів дозволяє підвищувати ефективність операцій та забезпечувати зручність для

клієнтів. Компанія активно розвиває партнерства з міжнародними авіакомпаніями, що сприяє код-шерінговим програмам, відкриває нові маршрути та забезпечує клієнтів додатковими можливостями. Базування флоту у європейських аеропортах сприяє оптимізації ресурсів і доступу до нових ринків, дозволяючи оперативно реагувати на попит і знижувати витрати. Стабільний розвиток і активне використання інновацій дозволяють компанії ефективно функціонувати у системі ринкових відносин, ставлячи за мету стати привабливою авіакомпанією Європи.

Система управління авіакомпанії SkyUp демонструє гнучкість і орієнтованість на клієнта, забезпечуючи високий рівень обслуговування і лояльність пасажирів. Розгалужена система онлайн-продажів та мобільних додатків дозволяє пасажирам легко бронювати квитки і швидко отримувати інформацію про рейси.

SkyUp активно вибудовує міжнародні партнерські відносини, що дозволяє розширювати маршрутну мережу і збільшувати присутність на ринку. Придбання сертифікатів AOC та CAMO для SkyUp MT у 2023 році стало значним кроком для компанії, адже це відкриває можливості виконувати АСМІ-контракти та запускати регулярні рейси з Європи. Спрямованість на інновації, включаючи вивчення можливостей електричної авіації, дозволяє компанії знижувати екологічний вплив і забезпечувати ефективне використання ресурсів. Активна соціальна позиція SkyUp під час воєнних дій, участь у програмі United24 та евакуаційні рейси, які виконувала авіакомпанія, показують її як надійного партнера для держави.

Проблеми постачання авіатранспортного обладнання (АТО) та недостатньо ефективна взаємодія з постачальниками створюють певні перешкоди для діяльності SkyUp. Вирішенням є оптимізація логістичних процесів та підвищення контролю за станом АТО, що дозволить покращити процес технічного обслуговування і забезпечення пасажирів.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ 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»

Рекомендації щодо вдосконалення:

Для удосконалення продажів авіакомпанії SkyUp можна розглянути різні стратегії і сценарії. Ось кілька ідей, які можуть допомогти підвищити продажі і покращити ефективність:

1. Розширення маршрутної мережі

- Аналіз ринку: Вивчити попит на нові маршрути, зокрема на міжнародні рейси в популярні туристичні або бізнес-центри.
- Партнерства: Встановити партнерські відносини з іншими авіакомпаніями для спільного використання маршрутів і збільшення доступності.

2. Поліпшення сервісу клієнтів

- Омніканальні продажі: Впровадити інтегровані платформи для бронювання і обслуговування клієнтів через вебсайт, мобільний додаток і соціальні медіа[47].
- Персоналізація: Впровадити системи для персоналізації пропозицій на основі поведінки клієнтів і історії бронювань.

3. Використання аналітики даних

- Аналіз поведінки: Використовувати аналітику для розуміння тенденцій покупок, популярних маршрутів та сезонності.
- Ціноутворення: Впровадити динамічне ціноутворення на основі попиту і конкурентів.

4. Промоційні акції та програми лояльності

- Знижки та акції: Проводити регулярні акції, розпродажі та спеціальні пропозиції для залучення нових клієнтів.
- Програми лояльності: Розробити програму лояльності, що дозволяє накопичувати бали і отримувати бонуси або знижки на майбутні подорожі.

5. Покращення інфраструктури і технологій

- Мобільний додаток: Поліпшити функціональність мобільного додатка для зручного бронювання, отримання сповіщень і управління квитками.
- Самообслуговування: Впровадити нові технології для самообслуговування на аеропортах, такі як кіоски для реєстрації і друку квитків.

6. Залучення нових клієнтів і ринків

- Цільова реклама: Використовувати таргетовану рекламу для залучення нових сегментів ринку.
- Співпраця з туроператорами: Налагодити співпрацю з туристичними агентствами і туроператорами для пакетних пропозицій.

7. Оптимізація операційних витрат

- Аналіз витрат: Регулярно аналізувати витрати на обслуговування літаків, паливо та інші операційні витрати для виявлення можливостей для економії.
- Ефективність: Поліпшити ефективність операційних процесів для зменшення затримок і поліпшення обслуговування пасажирів.

8. Розвиток комунікаційних стратегій

- Брендинг: Зміцнити бренд компанії через рекламу, PR-кампанії та соціальні медіа.
- Відгуки клієнтів: Активно працювати з відгуками клієнтів для покращення сервісу та реакції на їхні потреби.

Ці стратегії можуть допомогти SkyUp збільшити свої продажі і підвищити загальну ефективність. Кожна компанія унікальна, тому важливо адаптувати ці сценарії до конкретних умов і потреб SkyUp.

Відкриття нових повітряних ліній до європейських країн для авіакомпанії "СкайАп" може мати кілька ключових переваг:

1. Розширення ринку: Європейські країни є важливими туристичними напрямками для українців, а також для іноземців, які хочуть відвідати Україну. Нові маршрути дозволять залучити більше пасажирів та збільшити обсяги перевезень.
2. Конкуренція та різноманіття: Відкриття нових маршрутів створить здорову конкуренцію на ринку, що може призвести до зниження цін на квитки і покращення сервісу для пасажирів. Це підвищить привабливість "SkyUp" у порівнянні з іншими авіакомпаніями.
3. Збільшення доходів: Більша кількість маршрутів означає більше можливостей для доходу. Нові лінії можуть привести до зростання доходів від продажу квитків, багажу та додаткових послуг.
4. Підтримка економіки: Розвиток авіаційного сполучення може стимулювати економічний розвиток регіонів, з яких відправляються рейси. Це створить нові робочі місця в аеропортах, готелях, ресторанах та інших сферах.
5. Туристичний потенціал: Відкриття нових маршрутів допоможе активізувати туристичний потік між Україною та європейськими країнами, що сприятиме культурному обміну та розвитку ділових контактів.
6. Логістичні переваги: Наявність нових повітряних ліній дозволить поліпшити логістику та вантажоперевезення між Україною та європейськими країнами, що може бути вигідним для бізнесу.
7. Актуальність у сучасному світі: З огляду на глобалізацію та зростаючу мобільність людей, нові повітряні лінії є необхідністю для задоволення потреб пасажирів і розвитку міжнародних зв'язків[48].

Відкриття регулярної авіалінії Кишинів-Стамбул може мати кілька важливих переваг:

1. Збільшення туристичного потоку: Стамбул є популярним туристичним напрямком, і багато мандрівників з Молдови можуть бути зацікавлені в відвідуванні цього міста. Регулярні рейси спростять доступ до культурних, історичних та гастрономічних пам'яток Туреччини.
2. Розвиток бізнес-зв'язків: Туреччина і Молдова мають потужний потенціал для економічного співробітництва. Регулярна авіалінія полегшить ділові подорожі між країнами, що може стимулювати інвестиції та торговельні відносини.
3. Зручний транзит: Стамбул є важливим транспортним хабом, що забезпечує зручні пересадки на рейси до інших країн. Це може стати перевагою для мандрівників, які планують подорожувати далі.
4. Покращення сполучення: Регулярні рейси забезпечать зручніше сполучення між двома країнами, що позитивно вплине на мобільність населення. Це особливо важливо для тих, хто має родичів або друзів у Туреччині чи планує навчання або роботу в цій країні.
5. Зростання економіки: Відкриття нової авіалінії може стимулювати розвиток туристичної інфраструктури в Молдові, що в свою чергу створить нові робочі місця та підвищить доходи в сфері обслуговування.
6. Культурний обмін: Регулярне авіасполучення сприятиме культурному обміну між країнами, дозволяючи жителям Кишинева ознайомитися з турецькою культурою та навпаки.
7. Конкуренція на ринку: Відкриття нової авіалінії може активізувати конкуренцію серед авіакомпаній, що призведе до покращення якості обслуговування та зниження цін на квитки.

8. Доступність для широкого кола пасажирів: Регулярні рейси роблять подорожі більш доступними для різних категорій населення, включаючи туристів, бізнесменів та студентів.

В цілому, регулярна авіалінія Кишинів-Стамбул має потенціал для значного внеску в розвиток як економіки Молдови, так і зміцнення зв'язків між двома країнами.

Відкриття регулярної авіалінії Кишинів-Стамбул авіакомпанії "СкайАп" у контексті неможливості виконання рейсів з України через війну є обґрунтованим кроком з кількох причин:

1. Альтернатива для пасажирів: Через війну багато українців шукають альтернативні маршрути для подорожей за кордон. Відкриття авіалінії з Кишинева забезпечить безпечний та зручний варіант для тих, хто хоче подорожувати до Туреччини чи далі через Стамбул.
2. Забезпечення безпеки: В умовах конфлікту виконання рейсів із України може бути небезпечним. Рейси з Кишинева, який не є зоною бойових дій, можуть стати безпечнішою опцією для мандрівників.
3. Транзитний хаб: Стамбул є великим міжнародним транспортним хабом, що відкриває можливості для подальших подорожей до інших країн. Це може бути вигідно для українців, які хочуть виїхати за кордон через третю країну.
4. Розширення ринку: Регулярні рейси з Кишинева до Стамбула дозволять "СкайАп" зайняти свою нішу на ринку авіаперевезень у регіоні, підвищуючи конкуренцію та привабливість для пасажирів.
5. Підтримка економіки: В умовах війни економіка України зазнає значних втрат. Відкриття нових маршрутів може сприяти зростанню туристичного потоку до Молдови, що позитивно вплине на економіку обох країн.
6. Культурний обмін: Відкриття авіалінії сприятиме культурному обміну між Україною та Туреччиною, зокрема, підвищуючи обізнаність про турецьку культуру та можливості для українців.

7. Взаємодія з міжнародними організаціями: В умовах конфлікту країни часто співпрацюють для забезпечення безпеки та підтримки громадян. Співпраця "СкайАп" з молдовськими партнерами може посилити цю взаємодію.

В цілому, впровадження чат-ботів у авіакомпаніях та аеропортах може суттєво підвищити якість обслуговування та зробити процес подорожі більш комфортним і ефективним для пасажирів.

Чат-боти – це віртуальні помічники, одні з яких виконують примітивні дії (нагадування, бронювання, запис інформації, автовідповідач), а інші побудовані на основі штучного інтелекту. Основоположником можна вважати Алана Тюрінга і його ідею створення інтелектуальних машин. Технології штучного інтелекту, за допомогою яких працюють чат-боти, розширюють зони їх присутності. Вони вбудовуються в програми для розумного будинку, мобільні додатки, онлайн-банки та маркетплейси[34].

Чат-бот створюється для побудови діалогу з користувачем. Він ніби конструктор повідомлень і кнопок, що імітує розмову між реальними людьми. Чат-боти можуть відповісти на простий запит в один рядок або побудувати складну розмову з високим рівнем персоналізації. Навіщо потрібен чат-бот? Чат-боти спрощують взаємодію між клієнтом та компанією та допомагають заощадити кошти. Швидкий пошук відповіді на питання, зміна особистих даних, усунення дрібних неполадок у додатку, оформлення заявки на покупку товару — чат-бот готовий з цим впоратися. При необхідності він перенаправляє запит разом з отриманими даними до потрібного фахівця.

Види чат-ботів

1. *Чат-боти з кнопками.* Вони спираються на заздалегідь описані правила поведінки, базову обробку природної мови та ключові слова. Вони виконують прості команди, такі як прийом оплати або представлення інтерфейсу продукту. Однак, виходячи за рамки певних алгоритмів, чат-бот

вже не може впоратися самотійно і викликає підкріплення у вигляді фахівця підтримки.

2. *Віртуальні або цифрові помічники.* Це більш просунуті боти, які здатні вести діалог з клієнтом. Вони використовують передові інструменти штучного інтелекту для визначення цілей користувачів. Їх головна відмінність від чат-ботів з кнопками – персоналізація відповідей та рішень. Основою таких чат-ботів є машинне навчання, обробка мови та реальні запити користувачів [50].



Рисунок 3.1 – Інтерфейс чат-ботів

Переваги:

- Цілодобовий доступ для користувача. Чат-бот здатний працювати 24/7 і вирішувати питання в даний момент, тому клієнту не потрібно дзвонити в офіс компанії і чекати на лінії.

- Самообслуговування. Клієнт працює з ботом без спілкування з реальною людиною — швидко, зручно, підходить для інтровертів, спрощує процеси.

- Економія коштів. Бізнесу не потрібно наймати додаткових співробітників для комунікації з клієнтами та обробки їхніх запитів.

- Збір даних про клієнтів та відстеження потреби аудиторії

За допомогою чат-ботів компанія може вивчати свою аудиторію, аналізувати відгуки та збільшувати продажі. Раніше клієнти із запитаннями, занепокоєннями чи скаргами надсилали електронні листи або телефонували

до служби підтримки. Такий формат комунікації залишається, але чат-боти дозволяють оптимізувати кількість вхідних запитів та знизити навантаження на персонал. Чат-боти роблять менше помилок при зборі даних і обробляють інформацію швидше, ніж людина. Це дозволяє скоротити час контакту між первинним зверненням клієнта і отриманням послуги.

– Інструмент ефективних продажів та залучення клієнтів. Чат-боти надають клієнту точну інформацію, упаковану під його потреби. Клієнт відчуває, що він не перевантажений інформацією і не намагається нав'язати відразу багато справ. Йому залишається цікаво працювати з компанією, отримуючи натомість турботливе ставлення та розсилку з неагресивною воронкою продажів.

– Можливість підключення до чат-бота іноземних мов. Підвищення лояльності до бренду та розширення присутності на ринку за рахунок роботи з клієнтами за межами країни.

Розробка чат-ботів – це спосіб покращити показники бізнесу та вийти на новий рівень комунікації з клієнтами.

Чат-бот в авіакомпанії — це програма, яка використовує штучний інтелект для автоматичного спілкування з пасажиром через текстові або голосові повідомлення. Він може працювати на сайті авіакомпанії, в мобільному додатку або в месенджерах.

Основні функції чат-бота в авіакомпанії можуть включати:

1. Інформація про рейси: Чат-бот може надавати актуальну інформацію про розклад рейсів, затримки, виходи на посадку та інші деталі[46].
2. Допомога з послугами: Пасажири можуть отримувати інформацію про послуги авіакомпанії, такі як паркінг, ресторани, магазини, обмін валют тощо.
3. Відповіді на запитання: Чат-бот може відповідати на часто задавані запитання, наприклад, про правила безпеки, митні процедури або отримання віз.

4. Планування подорожі: Він може допомогти з рекомендаціями щодо транспорту до/з аеропорту, а також з інформацією про перевізників.
5. Підтримка в надзвичайних ситуаціях: У разі надзвичайних ситуацій, таких як затримки або скасування рейсів, чат-бот може надати оперативну інформацію та поради.

Завдяки цим функціям чат-боти покращують взаємодію між пасажирами та аеропортом, роблячи процес подорожі більш зручним і ефективним.

Встановлення чат-ботів у аеропортах України може мати кілька важливих переваг:

1. Покращення обслуговування пасажирів: Чат-боти можуть надати оперативну інформацію про рейси, статуси, затримки, а також допомогти з пошуком інформації про аеропорт, послуги, транспорт тощо.
2. Зниження навантаження на персонал: Автоматизація відповіді на часті запитання дозволить працівникам авіакомпанії зосередитися на більш складних завданнях, що покращить загальний рівень обслуговування.
3. Доступність інформації: Чат-боти можуть працювати 24/7, що дозволяє пасажирам отримувати відповіді на запитання в будь-який час, навіть поза робочими годинами авіакомпанії.
4. Покращення взаємодії з іноземними туристами: Чат-боти можуть бути багатомовними, що дозволить пасажирам з різних країн отримувати інформацію рідною мовою.
5. Збирання даних та аналітика: Чат-боти можуть збирати інформацію про найбільш популярні запитання та проблеми пасажирів, що допоможе адміністрації авіакомпанії вдосконалювати сервіси.
6. Зменшення стресу у пасажирів: Швидка і доступна інформація може зменшити тривогу і стрес, пов'язані з подорожами, що створює позитивний імідж авіакомпанії.

7. Інтеграція з іншими системами: Чат-боти можуть бути інтегровані з системами бронювання, безпеки та митниці, що забезпечить пасажирів актуальною інформацією в режимі реального часу.

В цілому, впровадження чат-ботів у аеропортах може суттєво підвищити якість обслуговування та зробити процес подорожі більш комфортним і ефективним для пасажирів.

AirChat — це програмне забезпечення для прийняття соціальних рішень, яке дозволяє аеропортам надсилати своїм пасажирам автоматичні повідомлення в режимі реального часу за допомогою найпопулярніших соціальних платформ і платформ обміну повідомленнями.

AirChat автоматизує комунікацію з пасажирами та надає автоматичні відповіді на запитання своїх пасажирів, надсилаючи їм сповіщення про рейси в режимі реального часу – чат-бот вашого авіакомпанії. Він звільняє свої ресурси, надаючи пасажирам персоналізовані миттєві відповіді. Багатомовне багатоканальне рішення зменшує навантаження на аеропорти, радує їхніх пасажирів і покращує обслуговування клієнтів[27].

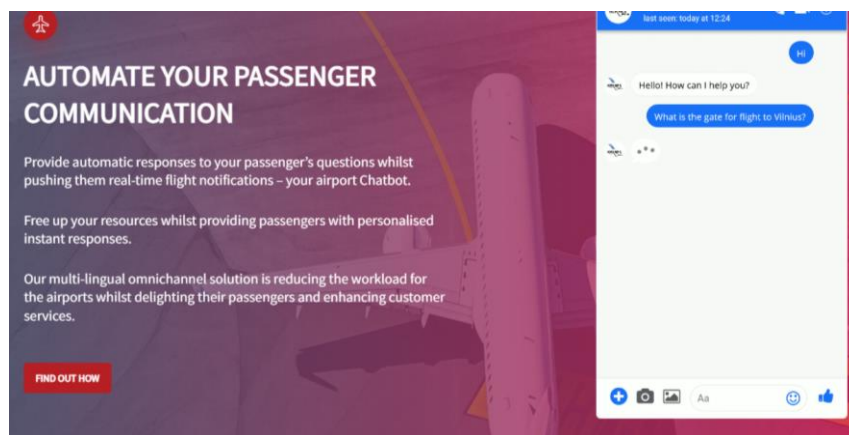


Рисунок 3.2 – Прообраз чат-боту AirChat

Персоніфікація. Кожен пасажир унікальний: AirChat використовує дані, щоб спочатку зрозуміти профіль або персону пасажирів, а потім повідомити його найбільш ефективним і релевантним способом.

AirChat використовує сучасні технології; процес природної мови - Natural Language Process (NLP), Artificial Intelligence - штучний інтелект (AI), Machine Learning - машинне навчання (ML), великі мовні моделі - Large

Language Models (LLM) та генеративний штучний інтелект - Generative AI (GenAI). Унікально те, що за своєю суттю проект керує даними самостійно. Це означає, що зміст відповіді ґрунтується на даних, як даних про рейси, так і про пасажирів, забезпечуючи високореlevantні та високо персоналізовані, контекстуальні відповіді. Можливо профілювати пасажирів або мати різні персони, які отримують різний контент.

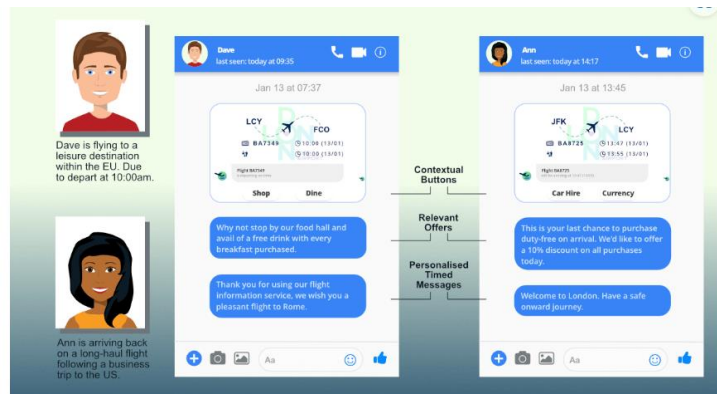


Рисунок 3.2 – Схема роботи AirChat

Переваги чат боту:

- Багатоканальний контекстний обмін повідомленнями;
- Профілювання пасажирів на основі даних ;
- Персоналізований, релевантний контент.

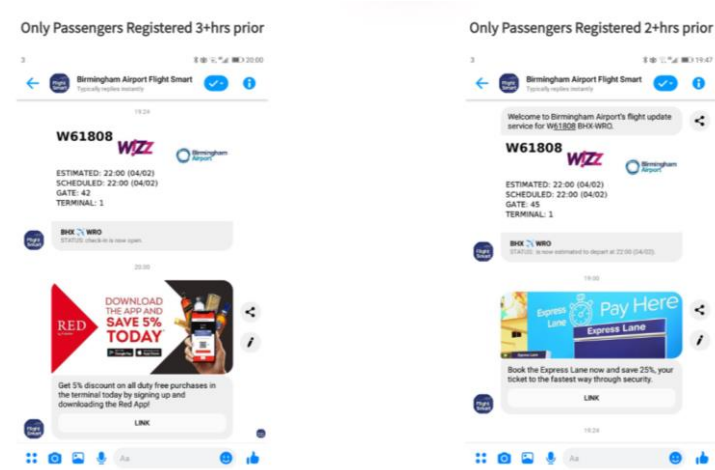


Рисунок 3.3 – Чат-бот авіакомпанії Wizzair

Функції AirChat:

- Сповіщення та відповіді на запитання пасажирів у режимі реального часу на всіх каналах;

- Спілкування зі своїми пасажирами онлайн;
- Надсилання оперативних повідомлень під брендом авіакомпанії по всіх каналах;
- Профілювання пасажирів на основі даних для ефективного, релевантного та контекстуального спілкування ;
- Сприяння роздрібній торгівлі та концесіям, збільшуючи доходи, не пов'язані з аеронавігацією;
- Багатомовне, багатоканальне рішення;
- Заздалегідь визначення своєї автоматизованої комунікації в кризових ситуаціях і стихійних лихах;
- Покращення обслуговування клієнтів, зменшуючи робоче навантаження;
- Зменшення невизначеності під час подорожі та покращення комунікації та враження від поїздки;
- Зручний інтерфейс з аналітикою даних та інформацією про пасажирів.

AirChat залучає та інформує своїх пасажирів про можливості роздрібної торгівлі під час перебування в аеропорту прямо на їхній пристрій Wi-Fi. Використовуючи технологію на основі даних, контент є актуальним для пасажирів, тому це різний варіант роздрібної торгівлі залежно від того, вилітають вони чи прибувають, терміналу авіакомпанії, виходу на посадку, часу доби або навіть кінцевого пункту призначення пасажирів.

RETAIL AND CONCESSIONS EXPERIENCE

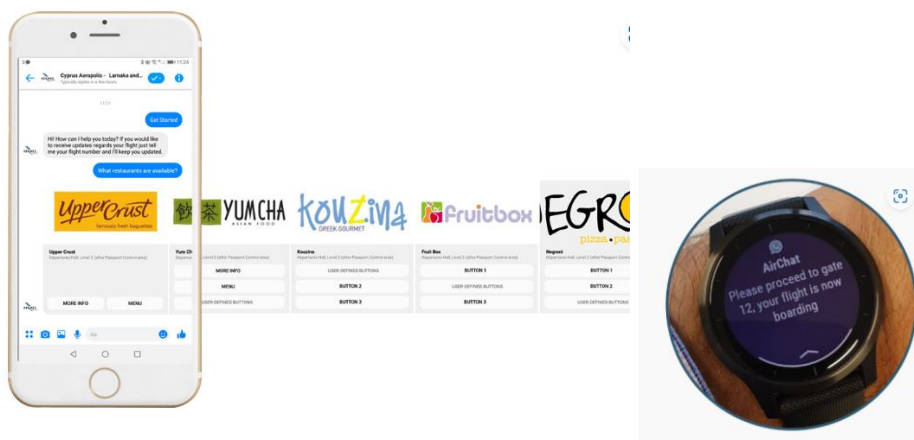


Рисунок 3.4 – Інтерфейс чат-боту

Використовуючи технологію на основі даних, можливо просувати різні пропозиції на основі рейсу та/або даних про пасажирів. Більше ніяких загальних пропозицій, але дуже актуальних пропозицій для окремих пасажирів.

Зв'язок при збоях, кризах та стихійних лихах. Періоди збоїв – це напружений час для персоналу авіакомпанії, аеропорту базування та стресовий час для пасажирів. У цей час пасажирів хочуть бути в курсі свого останнього статусу. Використовуючи технологію на основі даних, AirChat може не лише надсилати автоматичні оперативні оновлення в міру їх надходження, але й надсилати спеціальні повідомлення безпосередньо пасажирам, яких це стосується.

Оmnіканальне рішення. Спілкування зі своїми пасажирами на платформі та пристрої за їхнім вибором. Технологія AirChat доступна на широкому спектрі платформ, включаючи найпопулярніші в усьому світі.

Таблиця 3.1 – Вартість розробки чат-боту AirChat

Складові розробки мобільного додатку	ціна, грн. (з НДС)
Розробка	200 000
Ліцензія для інших учасників процесу авіаперевезень (4 шт.)	81 000
Купівля та налаштування планшетів (10 шт.)	230 000
Покупка та налаштування ноутбуків HP Pavilion 15-eh3020ua (10 шт.)	270 000
Всього	780 800

AirChat залучає та інформує своїх пасажирів про можливості роздрібної торгівлі під час перебування в аеропорту прямо на їхній пристрій Wi-Fi. Використовуючи технологію на основі даних, контент є актуальним для пасажирів, тому це різний варіант роздрібної торгівлі залежно від того, вилітають вони чи прибувають, терміналу авіакомпанії, виходу на посадку, часу доби або навіть кінцевого пункту призначення пасажирів.

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

Проаналізувавши програмне забезпечення авіакомпанії «SkyUp» було вирішено звернутись до розробників за придбанням комп'ютерної програми для встановлення чат-боту. Фінансові можливості авіакомпанії дозволять придбати ліцензії для програмного додатку у кількості 10 шт. Повні витрати на створення та впровадження додатку вказані у таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 – Кошти, яких потребує впровадження програмного додатку переносних складських терміналів

Назва етапу	Тривалість етапу, міс.	Вартість етапу, грн.(з НДС)	Відповідальні за етап
1	2	3	4
Аналіз ринку програмних продуктів, вибір оптимального	1	50 000	Відділ управління проєктами
Оплата розробнику за програмний продукт	0,5	200 000	Відділ управління проєктами
Купівля та апробація промислових планшетів	0,5	230 000	Відділ - інформаційних систем
Навчання персоналу роботі з чат-ботом	0,5	10 000	Відділ - інформаційних систем
Супроводження програмного продукту	Протягом року	Включене у вартість	Відділ - інформаційних обслуговування
Ліцензія для інших часників процесу авіаперевезень	Протягом року	81 000	Відділ управління проєктами
Ноутбуки HP 15-e3020ua (10 штук)	0,5	270 000	Відділ управління проєктами
Всього		841 000	

Для успішного впровадження програмного продукту в авіакомпанії необхідно придбати сам додаток у розробника за 200 тис. грн. Супровід програмного продукту буде включено у вартість ліцензій. Додаткові витрати передбачають аналіз ринку розробників, придбання планшетів та сканерів. Таким чином, для реалізації програми впровадження чат-бота в авіакомпанії потрібно початково інвестувати 841 000 грн.

Щоб оцінити ефективність впровадження автоматизованого обліку товарно-матеріальних цінностей на підприємстві ТОВ «Авіакомпанія Скайап», необхідно розрахувати показники ефективності. Ці показники включають в себе економію коштів завдяки реалізації нововведень для компанії.

Для успішного впровадження програмного продукту в авіакомпанії необхідно придбати сам додаток у розробника за 200 тис. грн. Супровід програмного продукту буде включено у вартість ліцензій. Додаткові витрати передбачають аналіз ринку розробників, придбання планшетів та сканерів. Таким чином, для реалізації програми впровадження чат-бота в авіакомпанії потрібно початково інвестувати 841 000 грн.

Щоб оцінити ефективність впровадження автоматизованого обліку товарно-матеріальних цінностей на підприємстві ТОВ «Авіакомпанія Скайап», необхідно розрахувати показники ефективності. Ці показники включають в себе економію коштів завдяки реалізації нововведень для компанії.

Для економічної оцінки доцільності впровадження чат-боту, використовується проєктний метод, який передбачає розрахунок інтегральних показників ефективності інвестицій.

Період окупності програми (Payback Period – PBP)

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

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

де Π (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 ($K=20\%$).

$DACI_{2023} = 7022,4 / (1 + 0,2)^1 = 5852$ тис. грн;

$DACI_{2024} = 7022,4 / (1 + 0,2)^2 = 2926$ тис. грн;

$DACI_{2025} = 7022,4 / (1 + 0,2)^3 = 1950,66$ тис. грн.

Розрахунок періоду окупності зручно виконувати за допомогою табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок періоду окупності

Періоди часу	До початку діяльності	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Грошові надходження, грн.		5852000	2926000	1950660
Первинні інвестиції, грн.	- 841 000			
Покриття суми витрат, грн.	- 841 000			
Строк окупності, роки		0,2		

Примітки:

Перший рік: грошові надходження з урахуванням реалізації програми (5852000 грн.) більші за первинні інвестиції, останні протягом року повністю покриваються. Таким чином період окупності РВР складе до 1 року.

Чистий приведений дохід (Net Present Value – NPV)

Чиста приведена величина доходу (3.3) представляє собою оцінку сьогоденної вартості потоку майбутнього доходу:

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

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

$Invest$ – сума інвестицій;

K – дисконтна ставка.

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

Таблиця 3.5 – Розрахунок чистого приведенного доходу

Періоди часу, рр.	Статті надходжень і витрат	Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтування, грн.	Обсяг надходжень і витрат з урахуванням дисконтування, грн.
До початку роботи	Інвестиції в активи	-841 000	-841 000
1-й рік	Щорічні витрати	В даному прикладі не враховуємо	-
2-й рік			-
3-й рік			-
1-й рік	Щорічні надходження	7 022400	5852000
2-й рік		7 022400	2926000
3-й рік		7 022400	1950660
NPV	Чистий приведений дохід	20 226200	9 887660

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.

$$PI = (9\,887\,660) / 841\,000 = 11,7.$$

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. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок внутрішньої норми рентабельності

	Період и часу, рр.	Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтува ння, грн.	$F1 =$ $1 / (1 +$ $IRR_1)^t$ $IRR_1 = 20\%$	Приведені надходжен ня і витрати, грн.	$F2 =$ $1 / (1 +$ $IRR_2)^t$ $IRR_2 = 30\%$	Приведені надходженн я і витрати, грн.
Витрати	До початку роботи	-841000	1,00	-841000	1,00	-841000
Надход ження	1-й рік	7 022400	0,67	4 705008	0,63	2 964155,04
	2-й рік	7 022400	0,44	3 089856	0,39	1 205043,84
	3-й рік	7 022400	0,30	2 106720	0,24	505612,8
NPV		20 226200 (позитивний)		9 060584 (позитивний)		3 833811,68 (позитивний)

Наочно IRR можна представити на графіку (рис. 3.3.).

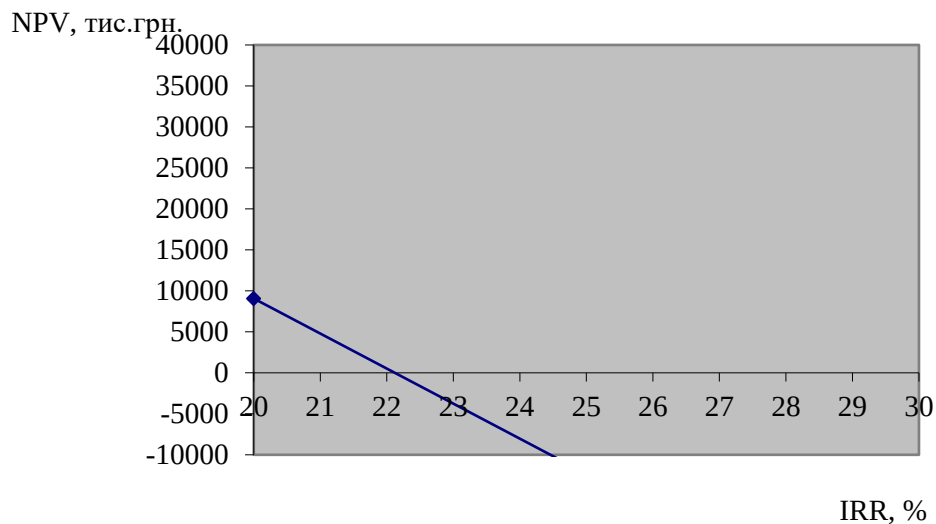


Рисунок 3.3 – Визначення IRR

Видно, що значення внутрішньої норми рентабельності складає 22,2 %.

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

Крім розрахунку інтегральних показників ефективності інвестицій, для оцінки економічної ефективності програми впровадження автоматизованого чат-боту AirChat для авіакомпанії використовується аналіз її беззбитковості й чутливості.

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

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

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

де NI – загальний дохід авіакомпанії від діяльності за рік;

P – ціна за обслуговування рейсу;

N – кількість обслугованих рейсів за рік;

V – величина змінних витрат на обслуговування одного рейсу;

FC – постійні витрати за рік,

$$NI = 1600000 - 1000000 - 440000 = 160000$$

Враховуючи, що кількість обслуговуваних пасажирів може бути збільшена на 40%, то, кількість обслуговуваних рейсів може бути збільшена на 40% відносно фактичного 2023 року.

$$3467 \times 40\% = 5016000.$$

Відповідно плановий дохід від операційної діяльності складатиме:

$$45816 \times 40\% = 7022400 \text{ грн.}$$

Зведемо отримані результати моделювання роботи чат-боту представлені для пасажирів в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Результати моделювання роботи чат-боту для пасажирів

Кількість обслуговуваних ПС 2023 рік, од.	3467
Планова кількість обслуговуваних ПС 2023 рік, од.	4854
Фактичний дохід від обслуговуваних пасажирів 2023 рік, тис. грн.	5016
Плановий дохід від обслуговуваних пасажирів 2024 рік, тис. грн.	7022,4

$$\Delta_{v_2-v_1} = 7022400 - 5016000 = 2\,006\,400 \text{ грн.}$$

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

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

$$NI_{2024} = 2\,006\,400 / (10\,000\,000 - 4\,400\,000) = 12,6 \text{ рейси}$$

Отже точка беззбитковості станом на 2024 рік складає 12,6 рейси.

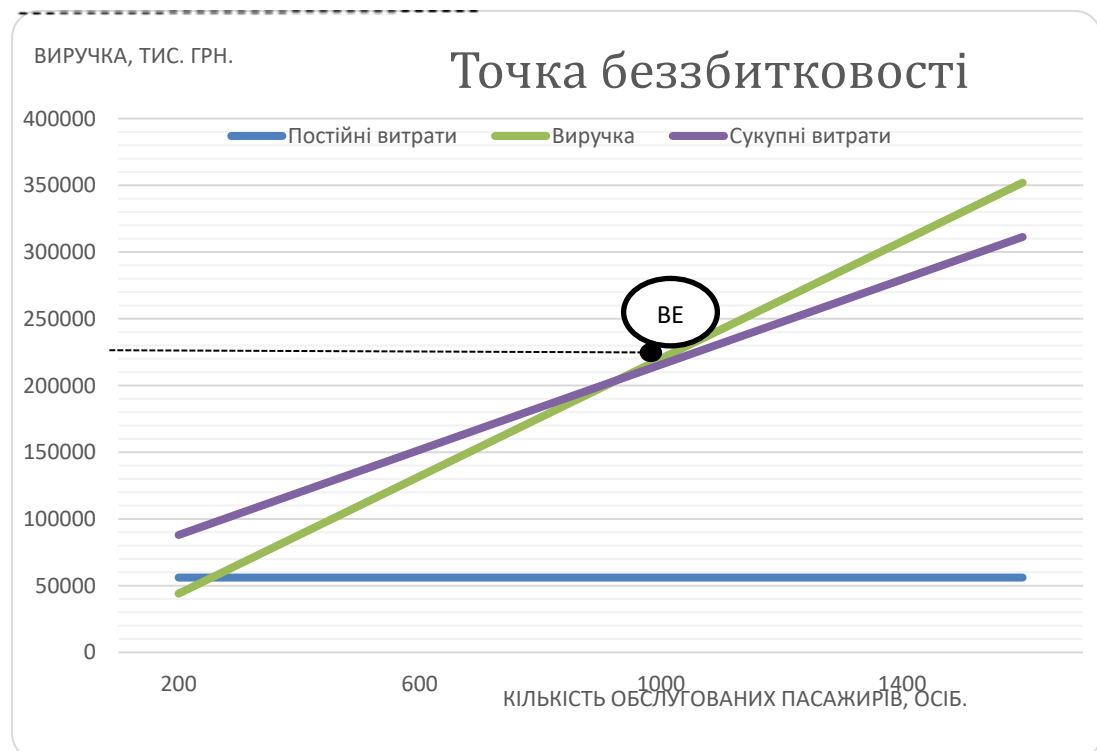


Рисунок 3.4 – Графік беззбитковості

Оскільки кожен рейс в середньому завантажений на 70-80%, то кількість пасажирів, що забезпечать точку беззбитковості складатиме 1300 осіб.

Аналіз чутливості.

Метою аналізу чутливості є визначення рівня впливу змінних факторів на фінансовий результат програми. Інтегральним показником, який відображає фінансовий результат програми, є чистий приведений дохід (NPV). Зазвичай як змінні параметри розглядаються обсяг продажів, ціна продажу, постійні та змінні витрати. Рекомендований діапазон відхилень параметрів становить від -20% до 20%.

Розрахунок NPV при зміні кожного з розглянутих факторів зручно виконувати у вигляді табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Вихідні дані для проведення аналізу чутливості програми впровадження чат-боту AirChat

Назва показника	Умовне позначення	Числове позначення
Чистий дохід авіакомпанії (за рік), грн.	NI	7022400
Сукупні витрати, (за рік), грн.	TC	2446400
Постійні витрати авіакомпанії, (за рік), грн.	FC	2006400
Ціна обслуговування 1 рейсу, грн.	P	1000000
Величина змінних витрат на обслуговування 1 рейсу, грн.	V	440000
Кількість обслугованих рейсів (за рік).	N	4854
Інвестиції у впровадження системи обліку	I	841000

Таблиця 3.9 – 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 обслуговуваних крісел	Ціни за обслуговуваний рейс	Постійних витрат	Змінних витрат	Кількості обслуговуваних крісел	Ціни за обслуговуваний рейс	Постійних витрат	Змінних витрат
Інвести	-841000	-841000	-841000	-841000	-841000	-841000	-841000	-841000
Чистий дохід	8216208	8216208	7022400	7022400	5280000	5280000	7022400	7022400
Постійні	-2006400	-2006400	-2347488	-2006400	-2006400	-2006400	1714871,8	-2006400
Змінні витрати	-528000	-440000	-440000	-528000	-366666,7	-440000	-440000	-366666,7
Сумарні витрати	2862288	-2446400	-2446400	-2862288	2038666,7	-2446400	-2446400,8	2038666,7
NPV	4512920	4928808	373500	3319112	2400333,3	1992600	3734999,2	4142733,3

Залежність NPV від зміни різних факторів у вигляді графіка наводиться на рис. 3.5.

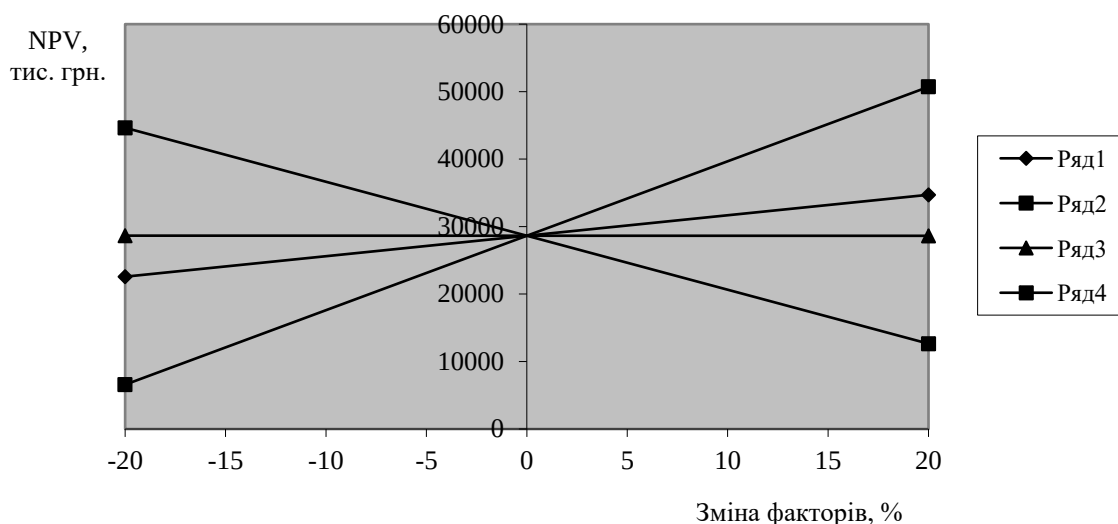


Рисунок 3.5 – Залежність NPV від:

ряд 1 – зміни кількості обслуговуваних крісел;

ряд 2 – зміни ціни за обслуговуваний рейс;

ряд 3 – зміни постійних витрат;

ряд 4 – зміни змінних витрат

З рис. 3.5 показує, що програма впровадження чат-боту є найбільш чутливою до зміни ціни за обслуговуваний рейс, також вона є чутливою до змінних витрат. Тобто, для того щоб програма стала неефективною, достатньо зміни значень цих факторів не більш ніж на 20%.

Висновки до розділу 3

У даному підрозділі розраховано та проаналізовано ефективність впровадженого чат-боту AirChat для авіакомпанії SkyUp та розглянуто усі особливості впливу на результати впровадження. Визначено показники планового доходу, які авіакомпанія може отримати завдяки використанню мобільного додатку та водночас скоротити час на обслуговування клієнтів.

Програмний додаток чат-боту сприятиме пришвидшенню обслуговування пасажирів авіакомпанії та послідовному збільшенню їх кількості.

На початку 2025 року є план розпочати проєкт із впровадження авіакомпанії нового програмного рішення .

Програма впровадження чат-боту у ТОВ «Авіакомпанія SkyUp» включає витрати на розробку, ліцензії для інших учасників організації послуги з авіаперевезень у кількості 4 шт., купівлю та налаштування планшетів у кількості 10 шт. та купівлю і налаштування нових ноутбуків. Загальна сума інвестицій складає 780 800 грн. Було розраховано та проаналізовано ефективність впровадження чат-боту та проаналізовано аспекти, що на це впливають. Дохід після введення в експлуатацію чат-боту складатиме 7022400, 00 грн., що більше за попередні показники на 2006400 грн.

Період окупності програми складає 2 місяці.

Розрахунковий чистий приведений дохід позитивний, тому програма буде вважатися прийнятною.

Показник прибутковості більший за одиницю, тому програма є економічно ефективна. Внутрішня норма рентабельності складає 22,2 %, тому програма вважається прийнятною для інвестицій. Точка беззбитковості станом на 2024 рік складає 13 рейсів та 160000 грн.

Розрахунок NPV при зміні кожного з факторів (кількість обслуговуваних рейсів, ціна за обслуговування рейсів, постійні та змінні витрати) показав, що програма впровадження чат-боту найбільш чутлива до змін ціни за обслуговуваний рейс і змінних витрат. Отже, програму можна вважати відносно ризиковою.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Регулярні пасажирські авіап перевезення є критично важливим елементом сучасної транспортної інфраструктури, оскільки забезпечують економічну мобільність, покращують соціальні зв'язки та підтримують процеси глобалізації. Особливе значення має роль авіакомпаній, що здійснюють регулярні перевезення, адже вони забезпечують зв'язок між містами та країнами, працюючи за визначеним розкладом і постійно оптимізуючи маршрути для задоволення попиту. Сучасні аналітичні інструменти допомагають компаніям визначати сезонні зміни в запитах і забезпечувати завантаженість літаків, що впливає на прибутковість. Регулярні пасажирські авіап перевезення стикаються з низкою викликів, серед яких найгострішими є фінансові ризики, регуляторні вимоги, конкуренція та інфраструктурні обмеження. Крім того, зростаюча конкуренція з боку бюджетних авіакомпаній змушує традиційних перевізників оптимізувати операційні витрати, адаптуючи свої бізнес-моделі. Для підвищення ефективності авіакомпанії постійно удосконалюють процеси обслуговування, співпрацюють з хендлінговими компаніями та диспетчерськими службами, розвивають інфраструктуру та впроваджують технології. Врахування всіх цих факторів забезпечує сталість та конкурентоспроможність у забезпеченні якісного сервісу для пасажирів.

2. Методологічні аспекти управління пасажирськими авіап перевезеннями охоплюють ключові складові, що спрямовані на забезпечення безперебійної, ефективної і прибуткової діяльності авіакомпаній. Однією з основних функцій є організаційне забезпечення, яке передбачає детальне планування маршрутів, частоти рейсів та розкладу, а також необхідної інфраструктури, що включає наземне обслуговування та координацію з диспетчерськими службами. Управління флотом і ресурсами зосереджено на підтримці безпеки і технічної справності літаків, а також оптимізації використання людських ресурсів, що вимагає належної

підготовки персоналу. Процес планування маршрутів потребує всебічного аналізу ринкових тенденцій, оцінки попиту та фінансової вигідності для досягнення конкурентних переваг. Обрані аеропорти та частота рейсів враховують зручність для пасажирів і сезонні зміни. Управління продажами і ціноутворенням забезпечує максимізацію доходів через оптимальне тарифне навантаження. Крім того, планування мережі польотів та формування бюджету витрат на авіап перевезення є основними компонентами бізнес-процесів, що дозволяють контролювати виконання бюджету та адаптувати стратегію за необхідності. Загалом, використання інформаційних потоків і великої аналітики дозволяє краще контролювати бізнес-процеси, підвищуючи рентабельність і стабільність діяльності авіакомпанії на ринку пасажирських авіап перевезень.

3. SkyUp, українська національна авіакомпанія-лоукостер, послідовно розширює свою присутність на ринку, що відображається у зростанні кількості пасажирів, маршрутів і обсягів перевезень. SkyUp зосереджується на модернізації флоту для підвищення економічної ефективності та комфорту, впроваджуючи нові моделі літаків з кращими екологічними показниками. Це допомагає компанії не лише скорочувати витрати на обслуговування, але й знижувати вплив на довкілля. Базування флоту у європейських аеропортах сприяє оптимізації ресурсів і доступу до нових ринків, дозволяючи оперативно реагувати на попит і знижувати витрати. Через вплив війни в Україні SkyUp була змушена призупинити внутрішні рейси, переорієнтувавшись на європейський ринок, що стало викликом і вимагає швидкої адаптації. Компанія зосереджує зусилля на витратах і партнерствах, щоб зберегти конкурентоспроможність. Стабільний розвиток і активне використання інновацій дозволяють компанії ефективно функціонувати у системі ринкових відносин, ставлячи за мету стати привабливою авіакомпанією Європи.

4. Система управління авіакомпанії SkyUp демонструє гнучкість і орієнтованість на клієнта, забезпечуючи високий рівень обслуговування і

лояльність пасажирів. Розгалужена система онлайн-продажів та мобільних додатків дозволяє пасажирам легко бронювати квитки і швидко отримувати інформацію про рейси. SkyUp активно вибудовує міжнародні партнерські відносини, що дозволяє розширювати маршрутну мережу і збільшувати присутність на ринку. Придбання сертифікатів АОС та САМО для SkyUp MT у 2023 році стало значним кроком для компанії, адже це відкриває можливості виконувати АСМІ-контракти та запускати регулярні рейси з Європи. Проблеми постачання авіатransпортного обладнання (АТО) та недостатньо ефективна взаємодія з постачальниками створюють певні перешкоди для діяльності SkyUp. Вирішенням є оптимізація логістичних процесів та підвищення контролю за станом АТО, що дозволить покращити процес технічного обслуговування і забезпечення пасажирів. Загалом, SkyUp є прикладом сучасної авіакомпанії, що поєднує високий рівень сервісу з ефективним управлінням та міжнародним партнерством.

5. В рамках проекту з підвищення ефективності авіакомпанії SkyUp буде впроваджено чат-боту AirChat для підвищення ефективності показників продажу та сервісу. Розраховано та проаналізовано ефективність впровадженого чат-боту AirChat для авіакомпанії та розглянуто усі особливості впливу на результати впровадження. Визначено показники планового доходу, які авіакомпанія може отримати завдяки використанню чат-боту AirChat. Програмний додаток чат-боту сприятиме пришвидшенню обслуговування пасажирів авіакомпанії та послідовному збільшенню їх кількості.

6. Програма впровадження чат-боту у ТОВ «Авіакомпанія SkyUp» включає витрати на розробку, ліцензії для інших учасників організації послуги з авіаперевезень у кількості 4 шт., купівлю та налаштування планшетів у кількості 10 шт. та купівлю і налаштування нових ноутбуків. Загальна сума інвестицій складає 780 800 грн. Було розраховано та проаналізовано ефективність впровадження чат-боту та проаналізовано аспекти, що на це впливають. Дохід після введення в експлуатацію чат-боту

складатиме 7022400, 00 грн., що більше за попередні показники на 2006400 грн. Період окупності програми складає 2 місяці. Розрахунковий чистий приведений дохід позитивний, тому програма буде вважатися прийнятною.

Показник прибутковості більший за одиницю, тому програма є економічно ефективна. Внутрішня норма рентабельності складає 22,2 %, тому програма вважається прийнятною для інвестицій. Точка беззбитковості станом на 2024 рік складає 13 рейсів та 160000 грн. Розрахунок NPV при зміні кожного з факторів (кількість обслуговуваних рейсів, ціна за обслуговування рейсів, постійні та змінні витрати) показав, що програма впровадження чат-боту чутлива до змін ціни за обслуговуваний рейс і змінних витрат. Отже, програму можна вважати відносно ризиковою.

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. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс. 2015. 196 с.
6. Арєф'єва О.В., Мягких І.М. Проблеми формування бізнес-моделі авіакомпанії в ринкових умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 9. С. 91–94.
7. Про затвердження Правил перевезень вантажів транспортом в Україні від 27.01.2016: Наказ МТУ р. № 363/ Міністерство транспорту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98/ed20160318> (дата звернення: 09.11.2024).
8. 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: 20.11.2024).

9. Аналіз безбитковості проекту. URL: <https://buklib.net/books/34079/> (дата звернення: 28.10.2024).

10. Аналіз фінансової стійкості підприємств. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261655/mod_resource/content/0/tema_8/Tema_8.pdf (дата звернення: 10.11.2024).

11. Аналіз чутливості – що це таке, визначення та поняття. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11040710-sensitivity-analysis> (дата звернення: 05.11.2024).

12. Бідюк П. І., Гожий О. П. Ймовірісно-статистичні методи моделювання і прогнозування. 2014. URL: <http://dspace.chmnu.edu.ua/bitstream/123456789/128/3/Бідюк%20П.%20І.%20Ймовірнісно-статистичні%20методи%20моделювання%20і%20прогнозування.pdf> (дата звернення: 17.11.2024).

13. Державна авіаційна служба України (Державіаслужба). URL : <http://www.avia.gov.ua> (дата звернення : 14.10.2024).

14. Міністерство інфраструктури України. URL : <http://www.mtu.gov.ua> (дата звернення : 08.10.2024).

15. Новіков К. Авіап перевезення після Перемоги. Як запустити авіатрафік та що для цього потрібно? 2023. Thepage. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-vidnoviti-aviaperevezennya-v-ukrayini-pislyavijni-visnovki-eksperta> (дата звернення: 10.10.2024).

16. Салоїд С. В., Редько К. Ю. Аналіз розвитку підприємств авіаційної галузі і визначення економічних проблем. *Агросвіт*, 3, 2021. 50–54. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2021/9.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

17. 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 авіап перевезень України в довоєнний період. 2022. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 400–

423. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3937> (дата звернення: 10.10.2024).

18. Теоретичні основи дослідження авіаційної транспортної інфраструктури. URL: <https://studfile.net/preview/5374788/page:4/> (дата звернення: 23.10.2024).

19. Технологія обслуговування пасажирів в аеропортах. URL: <https://ua-referat.com/> (дата звернення: 08.11.2024).

20. Управління діяльністю підприємства. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19855/ (дата звернення: 19.08.2023).

21. Яновський П. О., Валько А. М. Використання передових інформаційних технологій для обслуговування пасажирів в аеропорту. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/45714/1/ilovepdf_com\\$39\\$40.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/45714/1/ilovepdf_com$39$40.pdf) (дата звернення: 19.11.2024).

22. IATA (Міжнародна асоціація повітряного транспорту). URL: <http://www.iata.org> (дата звернення: 02.10.2024)

23. ICAO (Міжнародна організація цивільної авіації). URL: <http://www.icao.int> (дата звернення: 18.10.2024)

24. Air transport management : an international perspective / edited by Lucy Budd and Stephen Ison. 2016. New York : Routledge.

25. Allgemeine Beförderungsbedingungen (ABB) - Eurowings Stand: 21.07.2017. URL: <https://www.eurowings.com/de/rechtliches/allgemeine-befoerederungsbedingungen.pdf> (дата звернення: 09.09.2024).

26. CAA. Consumer protection law. URL: <https://www.caa.co.uk/Passengers/Resolving-travel-problems/How-the-CAA-can-help/Consumer-protection-law/> (дата звернення: 09.09.2024).

27. Certified Airline Rating. Skytrax, 2022. URL: <https://skytraxresearch.com/service/airline-ratings/> (дата звернення: 09.09.2024).

28. Clausen J., Larsen A., Larsen J., Rezanova N. J. Disruption management in the airline industry – concepts, models and methods. *Computers & Operations Research*, 37(5). 2010. P. 809–21.

29. Chen J. S. (Ed.) *Advances in Hospitality and Leisure* (Advances in Hospitality and Leisure, Vol. 8), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 215-231. [https://doi.org/10.1108/S1745-3542\(2012\)0000008015](https://doi.org/10.1108/S1745-3542(2012)0000008015).
30. Choi K. Multi-period efficiency and productivity changes in US domestic airlines. *Journal of Air Transport Management*, 59, 2017. 18–25. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.11.007>.
31. Cook W., Zhu J. Data envelopment analysis: a handbook on the modeling of internal structures and networks. *Springer*. 2014. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-8068-7>.
32. Cooper W. W., Seiford L. M., Tone K. Introduction to data envelopment analysis and its uses: with DEA-Solver software and references. *Springer*. 2006. <https://doi.org/10.1007/0-387-29122-9>.
33. Corbet S., O’Connell J. F., Efthymiou M., Guiomard C., Lucey B. The impact of terrorism on European tourism. *Annals of Tourism Research*, 75, 1–17. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.012>.
34. Dube K., Nhamo G., Chikodzi D. COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102022>.
35. Huang C. C., Hsu C. C., Flouris T. Review of recent legacy airline mergers in the U.S.: an empirical study from investors’ perspectives. *The Journal of Applied Business and Economic*, 21(3), 2019. 53–64.
36. IATA. World Air Transport Statistics, Plus Edition 2020 (Report #8288-64). 2020.
37. Inglada V., Rey B. Spanish air travel and the September 11 terrorist attacks: a note. *Journal of Air Transport Management*, 10(6), 2004. 441–443. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2004.06.002>.
38. Lee B. L., Worthington A. C. Technical efficiency of mainstream airlines and low-cost carriers: New evidence using bootstrap data envelopment analysis truncated regression. *Journal of Air Transport Management*, 38, 2014. 15–20. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.12.013>.

39. Mallikarjun S. Efficiency of US airlines: a strategic operating model. *Journal of Air Transport Management*, 43, 2015. 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.12.004>.
40. Pearce B. The state of air transport markets and the airline industry after the great recession. *Journal of Air Transport Management*, 21, 2012. 3–9. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2011.12.011>.
41. Rudan I. A cascade of causes that led to the COVID-19 tragedy in Italy and in other European Union countries. 2020. *J. Global Health* 10 (1). <https://doi.org/10.7189/jogh.10.010335>.
42. Rudihartmann. Tourism, seasonality and social change. 1986. *Leisure Studies* 5, 25–33.
43. Rusko R., Merenheimo P., Haanpää M. Coopetition, resource-based view and legend: Cases of Christmas tourism and city of Rovaniemi. 2013. *Int. J. Market. Stud.* 5 (6).
44. Saito H., Romão J. Seasonality and regional productivity in the Spanish accommodation sector. 2018. *Tourism Manage.* 69, 180–188.
45. Salazar N. B., Zhang Y. Seasonal lifestyle tourism: The case of Chinese elites. 2013. *Ann. Tourism Res.* 43, 81–99.
46. Voltes-Dorta A., Pagliari R. The impact of recession on airports' cost efficiency. 2012. *Transp. Policy* 24, 211–222.
47. Weldemicael E. Technology, trade costs and export sophistication. 2014. *World Econ.* 37 (1), 14–41.
48. Wilken D., Berster P., Gelhausen M. C. New empirical evidence on airport capacity utilisation: relationships between hourly and annual air traffic volumes. 2011. *Res. Transport. Bus. Manage.* 1 (1), 118–127.
49. Whyte R., Prideaux B., Sakata H. The Evolution of Virgin Australia from a Low-Cost Carrier to a Full-Service Airline – Implications for the Tourism Industry. 2012.
50. Wu C., Jiang Q., Yang H. Changes in cross-strait aviation policies and their impact on tourism flows since 2009. 2018. *Transp. Policy* 63.

ДОДАТКИ

Додаток А

UDC 629.735.018.7.015.3.025.1

А.С. Дубровська, студент 383М-АТ
(Льотна академія Національного авіаційного університету, Україна)

Перспективи співробітництва авіакомпаній у галузі регулярних пасажирських перевезень

Співпраця з авіакомпаніями є одним з найбільш вдалих і ефективних способів розвитку і розширення бізнесу в сучасному світі. Таке взаємовигідне партнерство дозволяє не тільки збільшити оборот і прибутковість компанії, але і отримати доступ до нових ринків і клієнтів.

Однією з переваг співпраці з авіакомпаніями є можливість пропонувати клієнтам комплексні послуги, що включають не тільки перевезення, але і проживання, трансфер та інші додаткові послуги. Це створює унікальну пропозицію, яка приваблює велику кількість клієнтів і підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку. Крім того, співпраця з авіакомпаніями дозволяє значно скоротити час і витрати на рекламу і просування продукції. Завдяки партнерству з авіакомпаніями компанія отримує доступ до їх клієнтської бази і може ефективно просувати свою продукцію серед вже зацікавлених потенційних покупців. Сучасний ринок вимагає постійного розвитку та адаптації до умов, а співпраця з авіакомпаніями є однією зі стратегій, що дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними та успішними в сучасному світі. У той же час, співпраця з авіакомпаніями відкриває нові перспективи для розвитку бізнесу. Можливість розширювати географію послуг, залучати нових клієнтів і розробляти нові продукти і послуги - все це робить співпрацю з авіакомпаніями привабливим варіантом для багатьох компаній різних галузей[1].

В результаті співпраці з авіакомпаніями дозволяє компаніям отримати ряд переваг, серед яких вихід на нові ринки, можливість пропонувати комплексні послуги, ефективне просування продукції і нові перспективи для розвитку бізнесу.

Спільна співпраця: переваги та перспективи. Однією з головних переваг співпраці є розширення ринку збуту та вихід нових клієнтів. Спільні маркетингові програми та акції дозволяють залучити більше пасажирів і збільшити продажі. Крім того, співпраця з авіакомпаніями дає можливість використовувати їх лояльність і репутацію для залучення клієнтів і підвищення довіри до бренду.

Другою перевагою співпраці є покращення сервісу та комфорту для пасажирів. Взаємодія з авіакомпаніями дозволяє нам пропонувати спеціальні послуги та бонуси, такі як попередня реєстрація на рейс, надання додаткових місць або можливість скористатися перевагами в аеропорту. Це покращує враження від польоту та сприяє кращому обслуговуванню.

Третя перевага співпраці – оптимізація процесів та зниження витрат. Обмін досвідом і ресурсами дозволяє скоротити витрати на розробку і впровадження нових технологій, а також на закупівлю і обслуговування обладнання. Крім того, спільна кооперація дозволяє ефективно використовувати флот і регулювати заповнюваність рейсів, що знижує витрати на паливо і персонал. Співпраця з авіакомпаніями відкриває широкі перспективи для розвитку бізнесу. Можливість проникнення на нові ринки, розширення маршрутної мережі та розробка спільних туристичних програм – все це сприяє збільшенню прибутку та зміцненню ринкових позицій. Отже, спільна співпраця з авіакомпаніями має багато переваг та перспектив для бізнесу. Партнерство з авіакомпаніями дозволяє розширити клієнтську базу, поліпшити сервіс і оптимізувати витрати. Це також відкриває нові можливості для розвитку та зростання. В цілому, співпраця з авіакомпаніями є важливим стратегічним кроком у розвитку бізнесу авіаперевезень.

Розвиток авіаційної промисловості. Сучасні засоби зв'язку та технологічні інновації значно поліпшили можливості авіаперевезень та налагодження співпраці між авіакомпаніями. Багато авіаперевізників обирають стратегію співпраці для розширення свого ринку та пропозиції послуг.

Співпраця з авіакомпаніями дозволяє укладати код-шерінгові угоди, завдяки яким пасажирів можуть придбати єдиний квиток, що дозволяє їм подорожувати на рейсах з кількома авіакомпаніями. Це значно спрощує процес планування та бронювання авіаквитків.

Економічна вигода для авіакомпаній. Співпраця з аеропортами та аерокосмічною галуззю приносить авіакомпаніям значну економічну вигоду. По-перше, завдяки партнерським відносинам

з аеропортами компанія може отримати пільгове розташування терміналів і майданчиків обслуговування, що знижує витрати на оренду та експлуатацію.

По-друге, спільна діяльність з аерокосмічною галуззю дозволяє авіакомпаніям використовувати інноваційні технології та матеріали, що сприяє зниженню витрат на технічне обслуговування та ремонт повітряних суден.

Крім того, завдяки співпраці з авіакомпаніями аеропорти отримують стабільний потік пасажирів та вантажопотоків, що створює умови для розвитку внутрішнього та міжнародного туризму, а також підвищує привабливість регіону для бізнесу та інвестицій.

Переваги співпраці з авіакомпаніями:

- Розширення вибору маршрутів і рейсів
- Скорочений час переказу
- Покращення якості обслуговування пасажирів
- Знижені ціни на квитки
- Надання додаткових послуг
- Збільшений вибір
- Розвиток авіаційного ринку[2]

Взаємні технічні та виробничі ресурси. Спільна кооперація авіакомпаній дозволяє їм обмінюватися технічними та виробничими ресурсами. Це дає можливість оптимізувати та вдосконалити процеси авіаперевезень, підвищити рівень безпеки та зручності для пасажирів. Однією з переваг такої співпраці є обмін досвідом та технологіями між авіакомпаніями. Кожна компанія може привнести свої розробки та інновації, які допоможуть поліпшити роботу всієї галузі. Також можливий спільний ремонт і технічне обслуговування повітряних суден, що знижує витрати на технічне обслуговування і забезпечує більш ефективне використання ресурсів. Співпраця між авіакомпаніями також може передбачати спільне використання виробничих потужностей. Це дозволяє авіакомпаніям розширювати свою діяльність без збільшення власних виробничих потужностей. Також можливе спільне виробництво комплектуючих і запасних частин для літальних апаратів, що скорочує час і витрати на їх виробництво[3].

Співпраця авіакомпаній з іншими організаціями та підприємствами створює нові робочі місця та сприяє розвитку економіки. Компанії, які реалізують спільні проекти, активно залучають співробітників різних спеціальностей: від пілотів і бортпровідників до інженерів, механіків і працівників аеропортів. Створення нових робочих місць в авіаційній галузі має не тільки позитивне економічне значення, а й соціальне. Більшість авіаційних компаній забезпечують своїм співробітникам хороші умови праці, можливості для кар'єрного росту і професійного розвитку. Крім того, робота в авіації має престиж і приваблює молодих фахівців, що сприяє стабільному розвитку галузі.

Спільні проекти авіакомпаній з іншими організаціями також можуть сприяти розвитку туризму в регіоні. В результаті створення нових робочих місць туристичні об'єкти стають дешевшими і доступнішими для мандрівників, що приваблює більше туристів і сприяє розвитку інфраструктури та інших галузей економіки.

Список літератури

1. Ginter, P.M.; Duncan, W.J.; Swayne, L.E. The Strategic Management of Health Care Organizations, 7th ed.; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA, 2013.
2. Oduntan, G. Sovereignty and Jurisdiction in Airspace and Outer Space: Legal Criteria for Spatial Delimitation; Routledge: Abingdon, UK, 2012.
3. Wang, S.W. Do global airline alliances influence the passenger's purchase decision? J. Air Transp. Manag. 2014, 37, 53–59.

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «Авіакомпанія SkyUp»

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2021-2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього 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 звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього 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 перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 769.00	807 912.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	115 590.00	32 382.00
з бюджетом	1135	21 241.00	12 087.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
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 звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього 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

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
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 перестраховування	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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
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

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

Сукупний дохід

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

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

Елементи операційних витрат

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

Розрахунок показників прибутковості акцій

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