

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ

Факультет авіаційного менеджменту
Кафедра аеронавігації, метеорології та організації повітряного руху

КОЗИР ДІАНА СЕРГІЇВНА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
**ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАКОМПАНІЇ**

Спеціальність 272 «Авіаційний транспорт»

ОПП «Авіаційний транспорт»

Освітній ступінь – магістр

«Допустити до захисту»

Завідувач кафедри

к.т.н., доцент _____ Н.І. Кушнірова

«_____» _____ 20__ р.

Науковий керівник:

к.т.н., доцент _____ А.В.Зелевський

Робота захищена:

«_____» _____ 20__ р.

з оцінкою _____

Голова ЕК _____

Кропивницький 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Козир Д.С. Вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 272 «Авіаційний транспорт». – Українська державна льотна академія, Кропивницький, 2025.

В роботі розглянуто науково-методологічні основи вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії, досліджено особливості адаптаційної бізнес-моделі авіапідприємства. Також, проаналізовано господарську діяльність, основні економічні показники, розраховані на основі фінансової звітності, організаційне забезпечення безпеки польотів та регулярності польотів авіакомпанії «Скайап». На основі визначених проблем і недоліків в системі управління діяльністю авіакомпанії, обґрунтовано шляхи та програму вдосконалення організаційного забезпечення, зокрема, системи електронного документообігу, засобів захисту інформації та електронних пристроїв для забезпечення польотної інформації.

Ключові слова: авіаційна компанія, організаційне забезпечення, управління діяльністю авіакомпанії, ефективність управління.

ANNOTATION

Kozyr D. Improvement of organizational support and management of aviation company activities - Manuscript.

Research for the master's degree in specialty 272 "Aviation transport". - Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, 2025.

The scientific and methodological foundations of improving organizational support and management of the airline's activities are considered in the work, the features of the adaptive business model of the airline are investigated. Also, the economic activity, the main economic indicators calculated on the basis of financial reporting, organizational support for flight safety and regularity of flights of the airline "Skyup" are analyzed. Based on the identified problems and shortcomings in the airline's management system, the ways and program for improving organizational support are substantiated, in particular, the electronic document management system, information security tools and electronic devices for providing flight information.

Keywords: aviation company, organizational support, airline management, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ.....	8
1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії.....	8
1.2 Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії.....	21
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАКОМПАНІЇ «СКАЙАП».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності авіакомпанії «Скайап».....	31
2.1 Оцінка організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії «Скайап»	40
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАКОМПАНІЇ «СКАЙАП».....	55
3.1 Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії «Скайап».....	55
3.2 Ефективність впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії «Скайап».....	64
Висновки до розділу 3	78
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодення вітчизняних авіакомпаній складно назвати кращим часом для трансформацій і розвитку. Проте складні обставини для деяких із них створили умови для пошуку і відкриття інших шляхів забезпечення успішної і прибуткової діяльності. Європейський ринок авіаційних перевезень, що інтенсивно відновлюється після Covid-епідемії, відкриває можливості для авіакомпаній, що змушені покинути Україну через війну. Знайти та зайняти свій сегмент на міжнародному ринку є непростим завданням, зважаючи на характеристики конкуренції, технологій, політики, законодавства. За нестабільності зовнішніх чинників, що складно підлягають оцінці та прогнозуванню, управління авіакомпанії потребує перегляду методів забезпечення ефективності їх діяльності з метою пошуку інструментів швидкої адаптації та, в той же час, сталої стійкості підприємства в умовах ринку.

Дослідження управління діяльністю авіакомпанії охоплює значне коло питань і напрямків, що розкривають складність взаємозв'язків її підсистем і факторів, але ключовим елементом функціонування авіакомпанії, що створює умови для здійснення кожної функції управління є організаційне забезпечення. Специфіка технології та значення безпеки польотів в авіаційному виробництві підкреслює роль організаційного забезпечення у роботі підприємств цивільної авіації. Втілюючись у документах, правилах, структурах, технології, воно формує внутрішню основу проявлення авіакомпанії у зовнішньому середовищі, забезпечує надійність параметрів обслуговування пасажирів, гарантує передбачуваність у взаємодії з іншими учасниками повітряного простору.

Існуючі науково-практичні напрацювання Висоцької М., Демченко Д., Жам О., Кирика О., Лесько Т., Соловйової О., Товмасян В., Шкоди Т. щодо управління авіакомпаніями за сучасних умов розкривають окремі питання щодо соціального, фінансового забезпечення, стратегічного управління, управління якістю послуг, проте не мають комплексних рішень і методик, що дозволяють

забезпечити ефективність організаційного забезпечення, зокрема, та управління діяльністю авіакомпаній в цілому.

Мета та задачі роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії.

Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні **задачі**:

- визначити роль та місце організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії в досягненні ефективності роботи підприємства;
- сформулювати методологічний апарат організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії як результату сучасного стану розвитку теорії та практики управління;
- надати організаційно-економічну характеристику та провести аналіз діяльності авіакомпанії «Скайап»;
- виявити проблеми та недоліки організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії «Скайап»;
- розробити програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії;
- обґрунтувати доцільність впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та діяльності авіакомпанії.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є авіакомпанія «Скайап». ТОВ «Авіакомпанія «Скайап» є частиною міжнародного холдингу «SkyUp Airlines ТМ». З часу свого заснування у 2018 році як перевізника генерального партнера туристичної компанії «Джоїнап», компанія успішно інтегрувала у власну діяльність регулярні перевезення та доставку вантажів. Нині авіакомпанія «Скайап» є однією з небагатьох вітчизняних підприємств цивільної авіації, що продовжує операційну діяльність, перебазувавшись у європейські аеропорти, обравши ветліз та чартерні послуги як стратегічні ніші міжнародного ринку.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних та практичних аспектів організаційного забезпечення та управління діяльністю транспортного

авіаційного підприємства, що успішно адаптувалося в кризових умовах господарювання.

Методи дослідження. В процесі написання магістерської роботи було використано наступні методи теоретичного та емпіричного дослідження: системний підхід, узагальнення, абстрагування, порівняння, моделювання, формалізації, методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, спостереження, вимірювання, історичний метод, а також, спеціальні методи збору і обробки інформації, проведення аналітичної роботи, методи планових розрахунків, обґрунтувань та прогнозування.

Теоретичною та методологічною основою роботи є висновки наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, що розкривають загальні та окремі аспекти управління авіапідприємствами: Бондар Ю., Борисюк Ю., Герасимчука Ю., Громова Н., Данилко О., Калиновського А., Катерної О., Кобець М., Коби В., Косарева А., Кравченко М., Кулаєва Ф., Мізюк С., Моїсєєвої Н., Набок І., Овсяннікової Н., Островської І., Полянської Н., Радченко О., Слюняєва А., а також роботи з менеджменту, економіки, теорії організації, статистики, економічного аналізу, інвестування за авторством Барабан О., Бесєдіна О., Віннікової І., Гриньової В., Дзямулич М., Завялової О., Коваленко Н., Косіюк О., Марченко О., Маскона І., Назарчук В., Островерхової Г., Савків У., Сидор Г. та ін. Вагому частину дослідження склали законодавчі, національні та міжнародні нормативно-правові акти, що визначають основні положення, норми та принципи управління діяльністю авіакомпаній.

Практичною базою написання магістерської роботи стали дані про діяльність, структуру, систему управління, а також, фінансова звітність ТОВ «Авіакомпанія «Скайап» за 2021-2023 рр. та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників авіакомпанії під час проходження переддипломної практики.

Наукова новизна результатів магістерського дослідження полягає в наступному:

- вперше визначено місце і значення організаційного забезпечення в системі управління діяльністю авіакомпанії;
- формалізовано характеристики інструментів організаційного забезпечення діяльності авіакомпанії;
- розширено поняття організаційного забезпечення як складової управлінської діяльності;
- набуло подальшого розвитку дослідження документів міжнародного права як методологічної основи організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання підприємствами авіаційної галузі для вдосконалення організаційного забезпечення та підвищення ефективності управління діяльністю.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення магістерського дослідження оприлюднено та обговорено на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток науки та технологій під час воєнного стану» (Вінниця, 17 січня 2025 р.), назва тез доповіді «Вплив організаційного забезпечення на ефективність управління діяльністю авіакомпанії» (Додаток А).

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (91 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок друкованого тексту, в тому числі 81 сторінка основного тексту, 10 сторінок списку використаних джерел та 16 сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 18 таблиць, 13 рисунків, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії

Управління – складне і багатоаспектне поняття, що є об’єктом дослідження численних наук. Саме по собі управління не створює ніяких матеріальних цінностей, проте є необхідною складовою забезпечення ефективності будь-якої спільної діяльності. Увага вчених спрямована на вивчення принципів, методів, функцій, процесу, моделей, систем управління, в цілому стосується організаційної поведінки, що має соціально-економічну природу і визначається людиною як носієм інтелекту та волі. Тож, сутність управління проявляється у діяльності, яка за своїм змістом є впливом на волю і поведінку осіб, їх взаємовідносини і спільні дії. Людський фактор в діяльності підприємств цивільної авіації – надважливий об’єкт досліджень, які до цього часу, традиційно, здійснювалися щодо льотного екіпажу та роботи диспетчерів управління повітряним рухом. Проте, ефективність роботи кожної підсистеми авіаційної організації залежить від ефективності виконаних дій – операцій, що, в свою чергу, залежить від здійснення суб’єкт-об’єктної взаємодії керуючої та керованої особи. Визначення місця працівника в досягненні запланованих результатів, його функцій, завдань та реалізація методів впливу на нього, забезпечують організацію та керованість процесу авіаційного виробництва.

Питання ефективності управління різними напрямками діяльності на

підприємствах авіаційної галузі досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені: О. Борисюк, Д.Бугайко, Ю. Вибойченко, Ю.Герасимчук, Н. Горбаль, Н.Громов, Н. Калиновська, А. Калиновський, Н. Каличева, Н. Калюжна, В. Коба, О.Костроміна, М. Кравченко, К. Марінцева, С. Мізюк, Н. Моїсєєва, І. Островська, В.Персіанов, М.Письменна, Н.Полянська, Р.Пузинін, О. Радченко, Н. Ревуцька, О.Савінов, В. Столбовий, В. Чеглатонєва, Ю.Чижук та ін..

Як зазначає, В.Коба, авіакомпанія – соціально-економічна система, яка розв'язує подвійну проблему: забезпечення безперебійного виробничого процесу і ефективну соціальну взаємодію. Вплив різних чинників призводить до збоїв в роботі авіакомпанії, що проявляються у відхиленні від розкладу вильотів повітряних суден, які, в свою чергу, мають економічні і соціальні наслідки. [12] На думку автора, саме забезпечення безперервності і надійності виробничого процесу є актуальною проблемою управління авіатранспортних підприємств [12].

Результати досліджень Н.Громова представляють сучасне авіатранспортне підприємство як складну соціально-економічно-технічну систему, яка має вхід, вихід, процес, мету, зворотний зв'язок та інші елементи, притаманні системам, та, зокрема, специфічний взаємозв'язок факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Виходячи з цього, авіакомпанія є складною, відкритою, динамічною системою, яка продукує транспортні послуги з метою досягнення економічного ефекту. Для досягнення поставленої мети, всі елементи системи авіатранспортного підприємства мають функціонувати разом, балансувати та взаєморегулюватися [52].

Проблематика організаційного забезпечення та управління авіакомпаніями на сучасному етапі розвитку привертає увагу як стратегічно важливий елемент зростання економіки та забезпечення національної безпеки. В умовах глобалізованої насиченої економіки питання ефективного управління, що визначає конкурентоспроможність та стійкість на ринку, є особливо актуальним

для підприємств з таким високим рівнем капіталоємності та технологічності. Якщо кілька десятиліть тому боротьба за клієнтів серед постачальників транспортних послуг велася, переважно, в умовах міжвидової конкуренції, то сьогодні діяльності авіакомпаній характеризується насиченим ринком перевізників, що працюють на конкурентних умовах.

Підприємства міжнародної цивільної авіації сьогодні демонструють високу адаптивність у складному глобальному економічному середовищі. За інформацією Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), в 2023 році вперше після пандемії COVID-19 стався значний перелом у авіаперевезеннях. Дані свідчать про значне зростання в галузі: в листопаді 2023 року глобальний попит на авіаперевезення досяг 99,1% від рівня, який спостерігався в листопаді 2019 року. При цьому, у зазначеному періоді зафіксовано збільшення виконаних пасажиро-кілометрів на 29,7%. Значний внесок у це зростання зробив Азіатсько-Тихоокеанський регіон, де спостерігалось дивовижне зростання результатів на 63,8% у порівнянні з минулим роком, що є лідером у всіх регіонах у відновленні [85]. Внутрішні авіаперевезення також показали вражаючі прирости, збільшившись на 34,8% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, перевищивши рівень 2019 року на 6,7%.

Дані щодо роботи авіаційних підприємств України в 2021-2023 рр. наведені в табл. 1.1.[83]

Дані табл. 1.1 відображають критичне падіння показників діяльності авіакомпаній та аеропортів України в 2022 році, з початку воєнних дій на території нашої держави. Але на сьогоднішній час, попри закриття повітряного простору над Україною, цивільна авіація нашої країни продовжує працювати. Авіакомпанії працюють за межами України та надають послуги на європейському ринку, базуючись в аеропортах Молдови, Туреччини, Польщі. За даними Державної авіаційної служби українські компанії в 2023 році перевезли 422, 1 тис. пасажирів поза межами України, що на 56,9% менше, порівняно з 2022

роком, коли було перевезено 980 тис.пасажирів. Обсяги вантажних авіаперевезень в 2023 році також знизилися: 42,7 тис. тонн вантажів, що на 33,4% менше порівняно із 2022 роком.

Таблиця 1.1 – Показники роботи цивільної авіації України в 2021-2023 рр.

Показник	Усього		Зміна	З них міжнародних		Зміна	Усього міжнародних		
	2021 рік	2022 рік	%	2021 рік	2022 рік	%	2023 рік	% до 2022 р	% до 2021р.
Діяльність авіакомпаній									
Перевезено пасажирів, тис.чол.	9348,1	981,5	10,5	8622,3	886,2	10,3	422,1	44,1	4,8
в т.ч. на регулярних лініях, тис.чол.	3322,7	423,3	12,7	2608,9	329,3	12,6	Дані відсутні		
Перевезено вантажів та пошти, тис.тон	81,9	64,1	78,3	81,9	64,1	78,3	42,7	66,6	52т
в т.ч. на регулярних лініях, тис.тон	8,9	1,1	12,4	8,9	1,1	12,4	Дані відсутні		
Виконано комерційних рейсів, тис.	74,1	13,1	17,7	60,0	11,2	18,7	Дані відсутні		
в т.ч. регулярних, тис.	34,4	4,7	13,7	21,9	2,9	13,2			
Діяльність аеропортів									
Пасажиропотоки, тис.чол.	16221,	1998,2	12, 3	14753,8	1796,5	12,2	Діяльність не здійснюється		
в т.ч. на регулярних рейсах, тис.чол.	10172,	1606,1	15,8	8738,3	1410,6	16,1			
Вантажопотоки, тис.тон.	63,2	10,5	16,6	62,5	10,4	16,6			
в т.ч. на регулярних рейсах. тис.тон.	52,5	7,9	15,0	51,9	7,8	15,0			

Війна в Україні призвела до втрати аеропортів базування, частини ринку, запланованого прибутку та змусила вітчизняних перевізників в екстреному порядку перелаштуватися на нові умови функціонування. Проте, кількість авіакомпаній які змогли адаптуватися та продовжити діяльність, щоб не втратити техніку та персонал, є невеликою. На сьогоднішній день лише три авіакомпанії, що працювали в Україні до повномасштабного вторгнення, здійснюють перевезення за межами України – «Скайап», «Роза Вітрів» і «Skyline Express»

(«Azur Air Ukraine»), тому дані, що відображають результати роботи авіаційної галузі в 2023 році є дуже низькими. Наразі авіакомпанії виконують чартерні рейси під своїм кодом та використовують ветліз як альтернативний варіант діяльності та можливість зберегти кваліфікацію технічного стану літаків та персоналу.

Ділова активність українських авіакомпаній за кордоном актуалізує питання забезпечення ефективності управління та організаційного забезпечення, основу якого складає загальна технологія управління, але потребує врахування специфіки галузі та місця підприємства на ринку. Складність менеджменту таких об'єктів полягає у необхідності технічного і технологічного забезпечення на рівні, що відповідає достатньому, для отримання ліцензії, і високого рівня фінансового, кадрового, організаційного, інформаційного забезпечення для досягнення конкурентоспроможності та прибутковості. Крім того, робота на міжнародному ринку, в свою чергу, теж потребує відповідних інструментів та методів організації.

Слюняєв А.С. зазначає, що основне завдання менеджменту авіакомпаній в сучасних умовах полягає у виборі оптимальної стратегії розвитку на міжнародному ринку з урахуванням всіх факторів зовнішнього середовища. Але практика діяльності авіаційних підприємств показує, що саме швидкі і численні зміни ринкового середовища створюють невідповідність сформованої стратегії реальним потребам, тому вона стає об'єктом управління змінами підприємства. [90]

Як вважає І.Набок, ефективність функціонування авіакомпаній в значній мірі визначається дією факторів зовнішнього середовища – загальною ситуацією на ринку авіаційних перевезень, глобальними змінами в світовій економіці, інфляцією, зростанням впливу міжнародних організацій, технологічним проривом та іншими чинниками, які мають безпосередній вплив на плани авіапідприємств та шляхи їх досягнення. Характер стратегії розвитку

авіакомпанії змінюється у відповідності до набору сильних та слабких сторін її внутрішнього середовища, які, проте, можуть змінювати силу і напрям свого впливу в залежності від стану макросередовища.[39].

Методика впровадження ефективної системи підготовки літаків до здійснення польотів, на думку А.Косарева, Ю. Герасимчука, є найважливішим завданням менеджменту авіакомпанії. Завдання і ресурси такої системи слід спрямовувати на усунення затримок рейсів та розумно розподіляти за рівнями [55]. Основна мета управління, таким чином, полягає в наступному:

- 1) розробка організаційно-методичного забезпечення досягнення встановлених показників якісної підготовки повітряних суден до рейсу;
- 2) формулювання рекомендацій щодо побудови системи підготовки повітряних суден до рейсу, що забезпечують її економічність та стабільність.

Зазначена мета досягається вирішенням таких завдань (рис. 1.1) [55]:

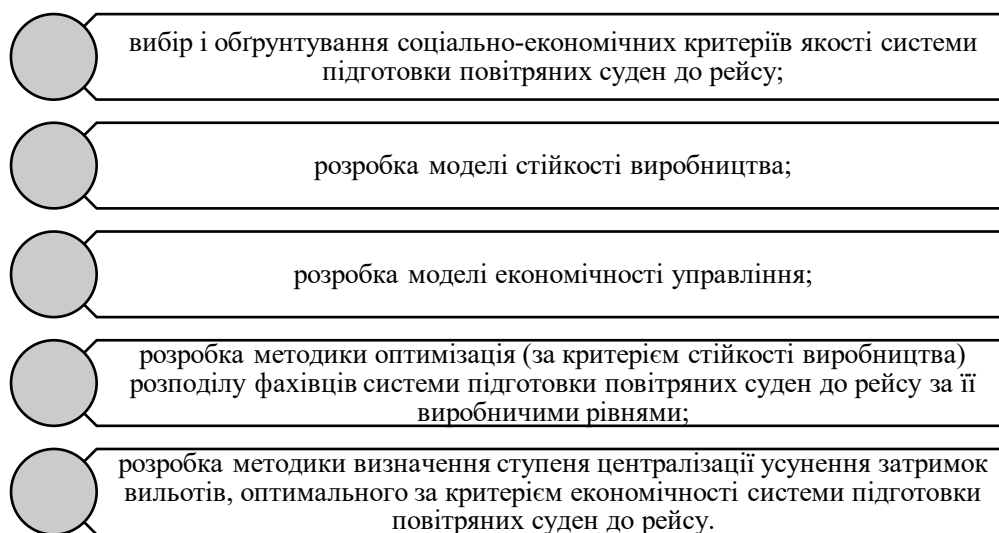


Рисунок 1.1 – Основні завдання менеджменту авіакомпанії

Отже, управління авіакомпаніями в сучасному середовищі передбачає створення соціально-економічного механізму адаптації авіаційного виробництва до вимог ринку, що забезпечує відповідність стратегічним цілям діяльності, економічність управління та якість підготовки повітряних суден до рейсів.

Соціальна складова механізму – персонал, який, використовуючи ресурси – економічну складову, забезпечує безперервність та стійкість виробництва.

Вивчаючи сутність організаційного забезпечення діяльності авіакомпаній, звернемося до понять «організація», «організування», що вперше були виділені в теорії адміністративного менеджменту. Так, А.Файолем було впроваджено функцію організації діяльності як частину фінансових операцій. Дослідник вбачав в ній створення певної структури, встановлення послідовності виконання дій і фіксування відповідальності за виконавцями завдань. [67] М.Вебер стверджував, що організація будується на принципах ієрархії, тобто підпорядкування нижчих посад або підрозділів вищим, а діяльність організації регулюється послідовною системою правил, що визначають обов'язки та відповідальність кожного працівника. [14]

З часом, зміст організаційної діяльності як функції менеджменту було визначено як формування формальної структури організації, встановлення режимів роботи людей і обладнання, визначення методів впливу на об'єкти управління, встановлення взаємовідносин між всіма членами організації, закріплення прав, обов'язків, повноважень і відповідальності працівників. Відповідно, під організаційним забезпеченням розуміють прийняті рішення щодо всього вищеназваного та впровадження їх в діяльність організації. [24]

Дослідники Савків У. та Сидор Г. трактують організаційне забезпечення як структури і правила, що створюють умови для процесів, які необхідні для якісного функціонування системи. Під «забезпеченням умов» вчені розуміють використання потрібних ресурсів, організування взаємозв'язків між складовими процесів та усунення відхилень, що можуть виникати на будь якому етапі управління. [43]

Місце організаційного забезпечення в загальній системі управління, зображено на рис.1.2.

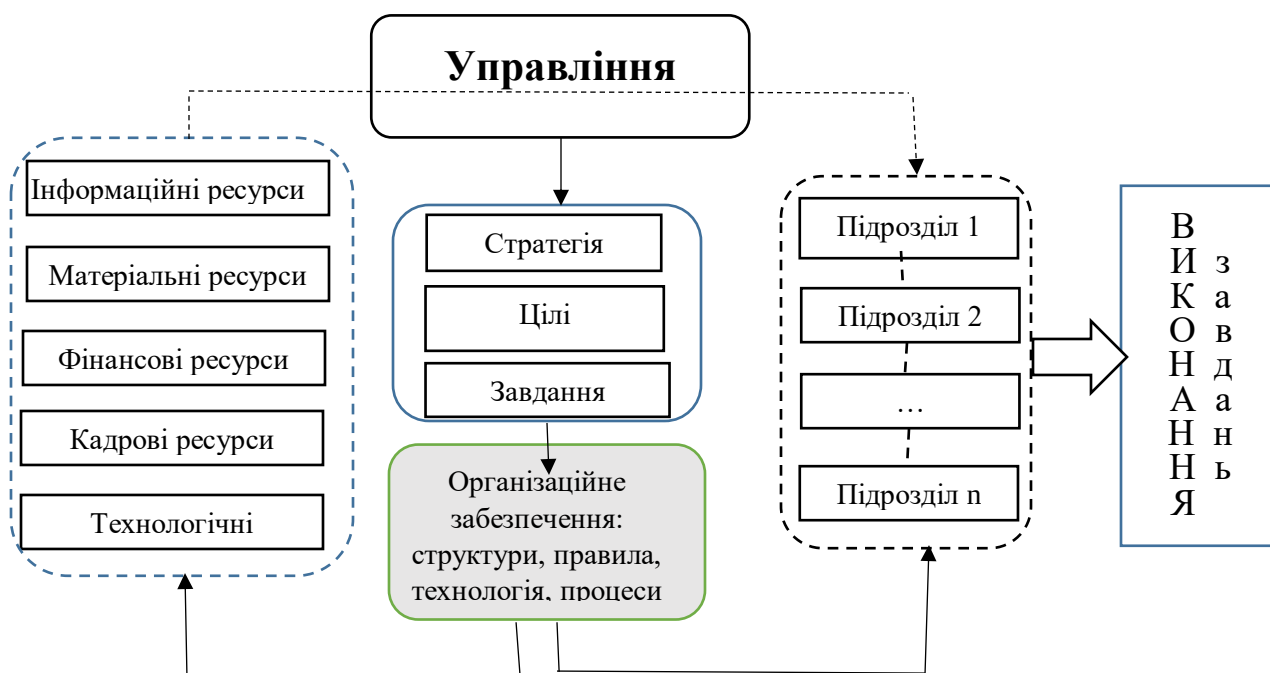


Рисунок 1.2 – Місце організаційного забезпечення в управлінні організацією

В рамках нашого дослідження, ми розглядаємо управління авіакомпанією через призму організаційного забезпечення, що є нематеріальним ресурсом та дозволяє реалізувати мету і досягти встановлених цілей діяльності – здійснювати авіаційні перевезення пасажирів, багажу та вантажів з дотриманням встановлених стандартів якості обслуговування та безпеки. Організаційне забезпечення прямо та опосередковано впливає на виробництво авіаційних перевезень, спонукаючи працівників діяти за встановленими правилами у відповідності до визначених процедур, щоб забезпечити надання якісних послуг пасажирам та замовникам. Керівники різних рівнів створюють організаційні умови для того, щоб затверджені завдання на окремих ділянках авіаційного виробництва виконувались точно в термін та з дотриманням всіх вимог.

Специфічними критеріями ефективності управління авіакомпанією є безпека польотів та регулярність виконання рейсів, які потребують чіткого регламентування та узгодження численних процесів, налагоджених

взаємозв'язків між керівниками та виконавцями робіт.

Безпека польотів є характеристикою діяльності авіакомпанії, яка підтверджує здатність здійснювати авіаційні перевезення без загрози для життя і здоров'я людей та забезпечується багатьма чинниками, серед яких технічний стан повітряного судна, аеронавігаційне забезпечення, авіаційна безпека, експлуатаційні умови та ін. Рівень безпеки польотів перевіряють спеціально уповноважені представники EASA – інспектори SAFA (Safety Assessment for Foreign Aircrafts). Здійснюючи перевірки літаків під час стоянки на пероні, вони формують відповідний коефіцієнт (від «0» до «1» - чим нижчий коефіцієнт, тим вищий рівень безпеки) та доводять його до органів авіаційної влади та авіакомпаній. [84]

В п.5.3 р.5 «Загальні вимоги» Порядку обліку та звіту регулярності польотів повітряних суден цивільної авіації України, зазначено: «Діяльність експлуатанта оцінюється рівнем регулярності відправлення та регулярності виконання рейсів» [89]. Ю.Бондар та Н.Легінькова в своєму дослідженні регулярність польотів розглядають як показник діяльності авіакомпанії, який прямо впливає на економічні результати, та зазначають, що суб'єктивні причини порушення термінів вильоту та прибуття рейсів пов'язані виключно з організацією роботи авіаційних суб'єктів [31].

Таким чином, відстежується прямий зв'язок між ефективністю управління та організаційним забезпеченням, що різними методами регулює діяльність авіакомпанії в цілому, функціонування окремої служби чи департаменту, процедури і дії на кожному етапі обслуговування клієнтів.

Щодо методів і інструментів організаційного забезпечення, то доцільно розглянути їх через висновки наукових досліджень Н.Коваленко [38] , Н.Легези [73], І.Больботенко [30], Г.Островерхової [40], які свідчать про чотири підходи до визначення поняття «організаційне забезпечення»: структурний, нормативний, процесний, системний.

Структурний підхід є базовим у розумінні організаційного забезпечення. Так, І. Хохлова, Ф.Ярулліна, вбачають у організаційному забезпеченні «структуру управління, функції та задачі відповідних служб та відомств» [62]; «сукупність методів та засобів, що регламентують взаємодію робітників з технічними засобами та між собою в процесі розробки та експлуатації системи» [63].

Нормативний підхід містить структурну складову, але фокусується на документах, які закріплюють структуру та взаємовідносини в організації. О.Мойсеєнко, О.Лаврушина, В. Андреева розуміють організаційне забезпечення як сукупність документів, що встановлюють організаційну структуру, права та обов'язки користувачів та персоналу системи [59], та, зокрема, «положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру роботи системи і їх взаємодію з комплексом засобів системи» [48].

Представники процесного підходу представляють організаційне забезпечення як ресурс, що, поряд з кадрами, фінансами, сировиною чи обладнанням, забезпечує протікання виробничого процесу підприємства. М.Єрмошенко розглядає його як створення всіх необхідних умов для нормального функціонування організації та забезпечення ресурсами (кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та ін.) для створення умов її діяльності [11].

Колесніков Г. організаційне забезпечення розглядає з позиції системного підходу: «складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства» [13]. Н.Коваленко трактує його як систему процесів і процедур, необхідних для діяльності підприємства відповідно до розробленої стратегії і цілей, яка забезпечує взаємозв'язок між підрозділами підприємства та забезпечення їх необхідними ресурсами.[38]

Аналізуючи вищевикладені погляди науковців, можна сказати, що структурний та нормативний підходи характеризують організаційне забезпечення лише з однієї сторони, тоді як процесний та системний найповніше відображають його характеристики та вплив на організацію. Також, аналіз підходів свідчить, що організаційне забезпечення в організації втілюється в статичних та динамічних інструментах впливу на процес управління та функціонування організації, торкаючись структурних та поведінкових аспектів. В табл. 1.2 надано характеристики організаційного забезпечення та способи його впровадження в діяльність організації.

Таблиця 1.2 – Інструменти організаційного забезпечення підприємства

Характер впливу Аспекти	Статичний	Динамічний
Структурні	Статут, органіграма, положення про відділ/службу, керівництво (з процесу), правила	Наказ, розпорядження, графік, рішення, проект, процедури
Поведінкові	Посадова інструкція, положення про заохочення працівників, колективний договір, інструкції	Наказ, розпорядження, догана, заохочення, штраф, службова записка,

Організаційна структура, посадові інструкції, режим і розпорядок роботи, положення, інструкції, керівництва та інші документи, що встановлюють засадницьку і незмінну основу діяльності підприємства утворюють, таким чином, статичну складову організаційного забезпечення. Динамічні інструменти – це накази, розпорядження, поправки, вказівки, наряди, заохочення, штрафи, тобто документи, повідомлення, інформація, що змінюється, залежно від поточної виробничої ситуації і яка, власне, забезпечує рух і взаємодію в самій організації.

Крім того, в сучасне розуміння поняття організування входить структурний та поведінковий аспект. Розуміння організування як структурної складової розглядає його як передачу повноважень, закріплення відповідальності, розподіл

виробничих обов'язків шляхом використання організаційних методів. Поведінковий аспект визначення організування зосереджує увагу на трудовому колективі. Трудові ресурси, їх фахова кваліфікація та мотивація до праці є визначальними у виробничій діяльності підприємства. Тож, в поведінковому ракурсі організування постає як сукупність економічних та соціально-психологічних методів управління.

Організаційне забезпечення роботи авіакомпанії стосується великої кількості процесів і операцій, які виконуються для досягнення економічного ефекту та реалізації комерційних цілей. Організація польотів, як основного процесу та результату діяльності авіакомпанії полягає в проведенні наступних дій:

- отримання необхідних дозволів для здійснення польоту, в тому числі: розробка маршруту, забезпечення аеронавігаційного обслуговування та оплата за нього, отримання дозволів на перетин державних кордонів;
- отримання дозволів та узгодження часу вильоту/посадки/стоянки повітряного судна у конкретного аеропорту;
- укладення угод на наземне обслуговування повітряних суден (технічний огляд, заправка паливно-мастильними матеріалами, клінінг, кейтеринг, обслуговування пасажирів, багажу та вантажів в аеропорту відправлення/призначення). [9]

Методами організаційного забезпечення польотів є визначені дозвільні процедури, технічні і технологічні вимоги, стандарти договорів, порядок розрахунків, а також, «свободи повітря», як основа здійснення комерційних польотів.

На думку Сікірди Ю.В., Залевського А.В. здійснювати організацію авіаційної діяльності означає впорядковувати в просторі й часі технологічні операції з розробки, виробництва і реалізації авіаційних послуг [25]. Загальний технологічний цикл авіаційної діяльності та місце організаційного забезпечення

в ньому зображено на рис. 1.3 [25].



Рисунок 1.3 – Місце організаційного забезпечення в технологічному циклі авіаційної діяльності

Таким чином, можемо зробити висновок, що організаційне забезпечення є частиною управлінської діяльності. З точки зору системно-процесного підходу, організаційне забезпечення – формування системи ефективного впливу на працівників авіаційної компанії для забезпечення безперервного і якісного виробництва авіаційних послуг на основі впорядкування в просторі й часі технологічних операцій з розробки, виробництва і реалізації авіаційних послуг. Здійснення організаційного забезпечення передбачає, як роботу з документацією – виконання формально встановлених процедур та технічних дій, так і роботу з персоналом – виконання владно-розпорядчого та мотиваційно-стимулюючого впливу.

1.2 Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії.

Базою організаційного забезпечення діяльності авіакомпаній є державне регулювання, що здійснюється уповноваженим органом державного управління в галузі цивільної авіації, а також регіональними та міжнародними організаціями, членами яких є Україна або авіаційне підприємство. Виробництво авіаційних послуг регламентується національними нормативно-правовими, підзаконними актами, галузевими стандартами, регіональними та міжнародними конвенціями, угодами, а також, документами, що містять нормативи якості обслуговування пасажирів та клієнтів.

Національний рівень регулювання включає в себе Конституцію України, Повітряний кодекс України, міжнародні угоди, національні нормативно-правові акти та міжнародні нормативно-правові акти, ратифіковані в Україні. Повітряний кодекс України визначає правові, організаційні та економічні засади діяльності авіації. Його положення спрямовані забезпечувати єдину державну економічну, технічну, тарифну, фінансову, науково-технічну, страхову, інвестиційну та соціальну політику у сфері управління і регулювання діяльності авіації з урахуванням міжнародного повітряного права [25].

В ст.5 розділу II Повітряного кодексу України вказується, що для реалізації державної політики і стратегії розвитку авіації України, уповноважений орган з питань цивільної авіації (ДАСУ) здійснює, зокрема,:

- 1) розробку, прийняття та впровадження авіаційних правил України,
- 2) сертифікацію суб'єктів та об'єктів авіаційної діяльності;
- 3) ліцензування господарської діяльності з надання послуг з перевезення пасажирів та/або небезпечних вантажів, небезпечних відходів повітряним транспортом та надання прав на експлуатацію повітряних ліній і призначень

авіаперевізникам [2].

Головний регулюючий вплив на побудову системи управління, а також, на реалізацію організаційного забезпечення, здійснює звід авіаційних правил – «Авіаційні правила України», що визначають і регулюють порядок діяльності авіації України з метою забезпечення безпеки польотів і екологічної безпеки [66]. Основою їх розробки стали стандарти і рекомендована практика Міжнародної організації цивільної авіації, нормативних актів Міжнародної асоціації повітряного транспорту, Європейської асоціації з безпеки аеронавігації (Євроконтролю), Європейської агенції з безпеки польотів, інших міжнародних авіаційних організацій та з урахуванням законодавства Європейського Союзу в галузі цивільної авіації.

Зміст Авіаційних правил можна розділити на дві групи:

- 1) норми, правила та стандарти;
- 2) нормативні акти, що регулюють здійснення

Склад Авіаційних правил України наведено в табл. 1Б додатку Б.

В розділі 2 додатку III Авіаційних правил України «Технічні вимоги та адміністративні процедури щодо льотної експлуатації в цивільній авіації» експлуатанта – авіакомпанії висувається вимога щодо створення, впровадження та підтримки системи управління, яка містить:

- 1) чітко визначені межі обов’язків та підзвітності у структурі експлуатанта, включаючи забезпечення відповідальним керівником безпеки польотів;
- 2) опис загальної політики та принципів експлуатанта щодо безпеки, які позначаються як політика безпеки;
- 3) визначення загроз безпеці, з наступним визначенням дій експлуатанта, оцінки таких ситуацій та управління пов’язаними ризиками, включаючи вжиття заходів щодо зниження ризику та перевірки їх ефективності;
- 4) підтримання персональної підготовки та компетенції для виконання завдань;

5) документацію щодо усіх ключових процесів системи управління, включаючи процеси доведення до відома персоналу їх обов'язків та процедур внесення змін до цієї документації;

6) функцію моніторингу відповідності експлуатанта застосовним вимогам. Моніторинг відповідності повинен включати систему зворотного зв'язку стосовно недоліків для відповідального керівника з метою ефективного впровадження в разі потреби коригувальних дій; та будь-які додаткові вимоги, які передбачені у підчастинах додатка III (Part-ORO) або інших застосовних додатках чи доповненнях до Авіаційних правил. [66]

В документі, також, вказується, що система управління повинна відповідати розміру експлуатанта, характеру та складності його діяльності, враховуючи загрози та пов'язані з ними ризики в цій діяльності. [66]

Особливе місце авіаційного транспорту в інфраструктурі держави та світу зумовили появу міжнародних та регіональних (за регіонами ICAO) організацій, що здійснюють регулювання діяльності авіації шляхом утворення конвенцій та підписання міждержавних договорів. За таких умов управління авіакомпаніями в цілому та організаційне забезпечення, з одного боку, обмежене стандартами і вимогами, закріпленими в угодах, потребує чіткого дотримання стандартів, створення організаційних умов їх впровадження, з іншого – отримує перевірені практикою інструменти та методи ефективного управління.

На регіональному (Європейському) рівні організації впливу на діяльність авіакомпаній України представлені Європейською конференцією цивільної авіації (ECAC), Європейською агенцією авіаційної безпеки (EASA) та Європейською організацією з забезпечення безпеки авіації (EUROCONTROL).

Приєднання до міжнародних угод ECAC (щодо комерційних прав на авіасполучення, сертифікатів льотної придатності для імпортованих повітряних суден, встановлення тарифів на внутрішньоєвропейські повітряні сполучення, на регулярні повітряні сполучення) потребують створення відповідних обов'язків,

завдань та процесів всередині авіакомпанії, що відповідно, відображається в організаційній структурі управління та вимагає організаційного забезпечення роботи працівників, відділів чи департаменту.

Прийняття Європейською конференцією цивільної авіації директиви 96/67ЄС в 1996 році, створило нормативно-правову основу регулювання діяльності ринку наземного обслуговування в аеропортах країн Європейського союзу. Результатом дії даного документу став розвиток аеропортової інфраструктури за рахунок появи профільних аеропортових операторів, зростання конкуренції та підвищення якості обслуговування при зниженні його вартості.

Європейська агенція авіаційної безпеки – EASA (European Aviation Safety Agency) – аналізує та досліджує безпеку операторів авіаційного ринку, надає дозволи для здійснення польотів операторам інших країн та сертифікати літальним апаратам для польотів в країнах ЄС, розробляє рекомендації для імплементації правил безпеки до законодавства ЄС та ін. Виконує регуляторні та виконавчі функції в сфері забезпечення безпеки цивільної авіації. Разом з Спільною авіаційною адміністрацією (JAA) агенцією було розроблено Спільні авіаційні вимоги (JAR), дотримання яких є необхідним для всіх авіакомпаній, що надають послуги у Європейському повітряному просторі. Ці вимоги (правила) були створені з метою:

- пошуку напрямків підвищення якості послуг, їх надійності і безпеки;
- більш повного задоволення вимог і очікувань клієнтів;
- підвищення ефективності системи управління робочих процесів;
- переобладнання та модернізації авіаційної техніки;
- навчання, підвищення кваліфікації та підвищення мотивації персоналу;
- створення культури якості наданих послуг;
- більш повне використання потенціалу авіакомпанії. [84]

Згідно вимог JAR-OPS 1, управління якістю авіаційних послуг має

здійснюватися в тих підрозділах авіакомпанії, які безпосередньо забезпечують технічне обслуговування, льотну й наземну експлуатацію, підготовку екіпажів. Таким чином, впроваджена система контролює процеси, процедури й інструкції, які забезпечують відповідність вимогам авіаційної влади. Проте, якщо компанія керується концепцією TQM (Total Quality Management), за рішенням керівників правила JAR поширюються на всі процеси, стандарти і норми та сприяють зростанню конкурентоспроможності та прибутковості авіакомпанії. [84]

Набуття Україною членства у Європейській організації з безпеки аеронавігації «EUROCONTROL» у 2004 році засвідчило визнання спільної політики та переходу до стандартизації в галузі аеронавігації, безпеки повітряного руху та національної оборони. Ці напрямки тісно переплітаються зі ст.3 Чиказької конвенції і з 1998 року доповнюють її та практику регулювання авіаційного руху ICAO щодо державних повітряних суден.

Компетенція Євроконтролю поширюється на такі напрямки:

- управління повітряним простором (ASM) – здійснення планування та координації архітектури повітряного простору Європи, будівництво більш ефективних авіаційних трас;
- організація потоків повітряного руху та пропускної спроможності (ATFCM) – забезпечення раціонального управління та планування потоків повітряного руху з метою зниження навантаження пропускної спроможності систем управління авіаційним рухом та аеропортів в Європейському регіоні;
- контроль повітряного руху (ATC) – здійснення контролю та надання підтримки системам аеронавігаційного обслуговування.[9]

Впровадження міжнародної нормативно-правової бази в галузі організації повітряного руху є важливим кроком в регулюванні системи управління та забезпечення високого рівня безпеки польотів за рахунок реалізації правил та процедур.

Міжнародна організація цивільної авіації (ICAO) на сьогоднішній день є

найвпливовішим міжнародним органом регулювання та контролю безпеки авіації, започаткована на основі Чиказької конвенції про міжнародну цивільну авіацію в 1947 році. Рада ІКАО в 2014 році оприлюднила п'ять стратегічних задач до 2030 року:

- 1) безпека польотів цивільної авіації;
- 2) аеронавігаційний потенціал та ефективність глобальної системи цивільної авіації;
- 3) укріплення глобальної авіаційної безпеки і спрощення формальних процедур;
- 4) економічний розвиток повітряного транспорту;
- 5) забезпечення екологічної безпеки. [86]

Основними функціями Ради ІКАО є розробка і прийняття міжнародних Стандартів і Рекомендованої практики (SARPs), що включаються до додатків Чиказької конвенції, а також Правил аеронавігаційного обслуговування (PANS). Стандарт та рекомендована практика потребує однакового трактування всіма договірними країнами, щоб забезпечувати безпеку та регулярність міжнародної аеронавігації. І стандарт, і рекомендована практика визначаються однаково: це технічна вимога щодо фізичних характеристик, конфігурації, матеріалу, експлуатаційних характеристик, персоналу або процедур. Однак, стандарт є обов'язковим до виконання і впровадження в роботу авіакомпаній, а рекомендована практика – це вимога, яку компанія намагається виконувати. Тобто, за своєю суттю, вимоги рекомендованої практики є підготовкою до впровадження стандарту. [86]

Регулюючий вплив ІКАО, втілений у рекомендаціях та стандартах, стосується зокрема:

- аеронавігаційного управління, що вивчає питання безпеки польотів;
- авіатранспортного управління, що спрямоване на забезпечення ефективності перевезень;

- юридичного управління, що стосується питань повітряного права, правового тлумачення і розуміння основних положень Чиказької конвенції;
- управління технічним забезпеченням, що надає рекомендації щодо надання технічної допомоги, створення аеропортів.

Загалом ІКАО контролюється більше 12 000 SARPs в 19 Додатках і 5-ти PANS до Конвенції, багато з яких, під впливом останніх досягнень і удосконалень, постійно оновлюються. Крім SARPs та PANS, організація розробляє інші керівні документи, що стосуються, зокрема, систем управління якістю та їх сертифікації. [86]

Підтримка організації такого рівня у провідних напрямках діяльності авіакомпаній сприяє їх стабільному розвитку та забезпечує конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Приєднання України у 1992 році до Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO) засвідчило визнання всіх її Конвенцій та зумовило необхідність суттєвих змін в управлінні галуззю та суб'єктами господарювання.

Починаючи з 1990 року, вітчизняні авіакомпанії почали доєднуватися до Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) – неурядової асоціації провідних авіаперевізників світу, Метою вступу ставало розширення ринків та досягнення ефективного міжнародного співробітництва. Дана організація виступає координатором і представником інтересів виробників в авіатранспортній галузі щодо забезпечення безпеки і організації польотів, тарифної політики, авіаційної безпеки, технічного обслуговування, розробки міжнародних стандартів у співпраці з ICAO тощо. Найважливішим внеском IATA в міжнародну співпрацю є створення системи взаєморозрахунків між агентами авіакомпаній - продавцями авіаквитків, яка заснована на методу продажі перевезень на нейтральному бланку авіаквитка.

Функції IATA реалізуються шляхом розробки і публікації рекомендацій по здійсненню окремих видів обслуговування та проходження аудиту з боку цієї

організації щодо певного виду обслуговування. Основними регулюючими документами IATA є:

- рекомендації з наземного обслуговування - АНМ (Airport Handling Manual);
- рекомендації по обробці пошти та вантажу;
- резолюція конференцій з обслуговування пасажирів - PSCR (Passenger Service Conference Resolution);
- Програма аудиту експлуатаційної безпеки авіакомпаній IOSA (IATA Operational Safety Audit);
- Програма аудиту наземного обслуговування ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operations). [85]

Відповідно до вимог IATA усі авіакомпанії-члени IATA повинні пройти аудит IOSA, який перевіряє відповідність наявних в авіакомпанії бізнес-процесів прийнятим стандартам і практикам. Збірник стандартів IOSA містить біля 1000 вимог, а процедура IOSA здійснюється щодо восьми розділів операційної діяльності авіакомпанії:

1. Організаційна й управлінська структура, Система управління якістю та Система управління безпекою польотів (Organization and Management System(ORG);
2. Виконання польотів (Flight Operations (FLT);
3. Управління польотами й операційною діяльністю (Operational Control - Flight Dispatch (DSP);
4. Підтримання льотної придатності та технічне обслуговування повітряних суден (Aircraft Engineering and Maintenance (MNT);
5. Забезпечення безпеки в пасажирській кабіні (Cabin Operations (CAB); 6. Наземне обслуговування (Aircraft Ground Handling (GRH)повітряних суден;
7. Вантажні операції (Cargo Operations (CGO);
8. Управління авіаційною(операційною) безпекою (Operations Security

Management (SEC).[64]

Аудит має засвідчити відповідність встановленим вимогам IOSA. Результатом аудиту, також, може стати виявлення невідповідностей, після усунення яких авіакомпанію вносять до Реєстру IOSA.

З метою забезпечення високого рівня експлуатаційної безпеки та зменшення загального числа аудитів з наземного обслуговування IATA, також, здійснює аудит наземного обслуговування - ISAGO - IATA Safety Audit for Ground Operations. Вимоги до мінімального рівня наземного обслуговування, встановлені стандартами ISAGO стосуються таких напрямків:

1. Організація і система управління (Organization and Management System).
2. Управління послугами з наземного обслуговування (Station Management).
3. Управління завантаженням ЗС (Load Control).
4. Обслуговування пасажирів (Passenger Handling).
5. Обслуговування багажу (Baggage Handling).
6. Обслуговування та завантаження ПС (Aircraft Handling and Loading).
7. Рух ПС по аеродрому (Aircraft Ground Movement).
8. Обслуговування вантажу (Cargo Handling).
9. Заправка ПС паливом (Aircraft Fuelling).
10. Захист ПС від обмерзання (Aircraft De / Anti-icing). [85]

Як бачимо, співробітництво української авіації з міжнародними та європейськими організаціями ґрунтується на чітких правилах та обґрунтованих вимогах. Прагнення до найвищої безпеки повітряного транспорту досягається спільними зусиллями органів авіаційної влади, що надають інструкції та рекомендації, та експлуатантів, які формують системи управління та організаційного забезпечення діяльності, відповідно до них.

Висновки до розділу 1

У даному розділі було досліджено теоретичні основи та методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії.

Аналіз теоретичних джерел показав, що управління авіакомпанією – складний та багаторівневий процес, ефективність якого залежить від повноти врахування факторів, що впливають на діяльність авіакомпанії, а, також, здатності адаптуватися до них. Головним завданням менеджменту авіакомпаній є розробка методики та впровадження ефективної системи підготовки літаків до здійснення перевезень, що забезпечить високий рівень безпеки та регулярності польотів. В центрі уваги управлінців в сучасних умовах – стратегія виходу на міжнародні ринки та ресурсне забезпечення змін. Відзначено, що лише три авіакомпанії після повномасштабного вторгнення змогли зберегти наявні технічні та кадрові ресурси та продовжують діяльність за межами України.

Було досліджено поняття організаційного забезпечення з точки зору різних підходів, розглянуто розвиток його сутнісного визначення та побудовано схематичне зображення впливу організаційного забезпечення на управління.

Було проаналізовано нормативно-правові основи здійснення управління в авіакомпаніях на основі нормативно-правового забезпечення. З'ясовано, що втілюючись в структурах, нормах, правилах, наказах, розпорядженнях та інших організаційних документах, а також, - в методах розпорядчого впливу, стимулюванні та дисципліні, організаційне забезпечення дозволяє здійснювати управління без втручання керівника у роботу підрозділів, служб і виконавців, а також, здійснювати стимулюючий та мотиваційний вплив на працівників.

Було встановлено, що основу розробки організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпаній, поряд із національними нормативно-правовими вимогами, складають стандарти, рекомендована практика і правила, розроблені міжнародними і регіональними організаціями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАКОМПАНІЇ «СКАЙАП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності авіакомпанії «Скайап»

Компанія SkyUp («Авіакомпанія Скайап») зареєстрована 14 грудня 2017 року компанією Глобал Тревел Холлінг ЛТД (Велика Британія) та ТОВ «ACS- Україна» (Україна) в формі товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство входить до фінансово-промислової групи «Група родини Альба», кінцевими бенефіціарами якої є Олександр, Юрій та Тетяна Альба — співвласники «Join UP!» та «SkyUp».

Своєю стратегією керівництво компанії обрало працювати за гібридною моделлю, виконуючи чартерні та регулярні лоукост-рейси, працюючи зі стратегічним партнером – туроператором «Join Up». Також, авіакомпанія реалізує стратегію вертикальної диверсифікації, створивши дочірні підприємства по наданню хендлінгових послуг та технічного обслуговування ПС (рисунок 2.1).

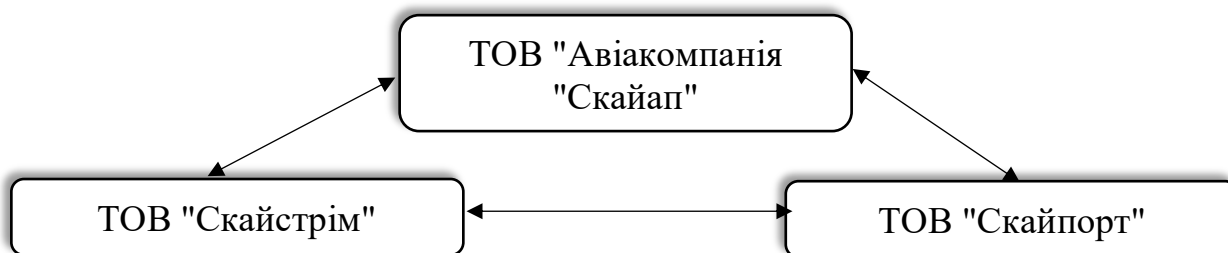


Рисунок 2.1 – Склад дочірніх підприємств авіакомпанії «Скайап»

На рис. 2.2 зображено напрямки операційної діяльності «Скайап».

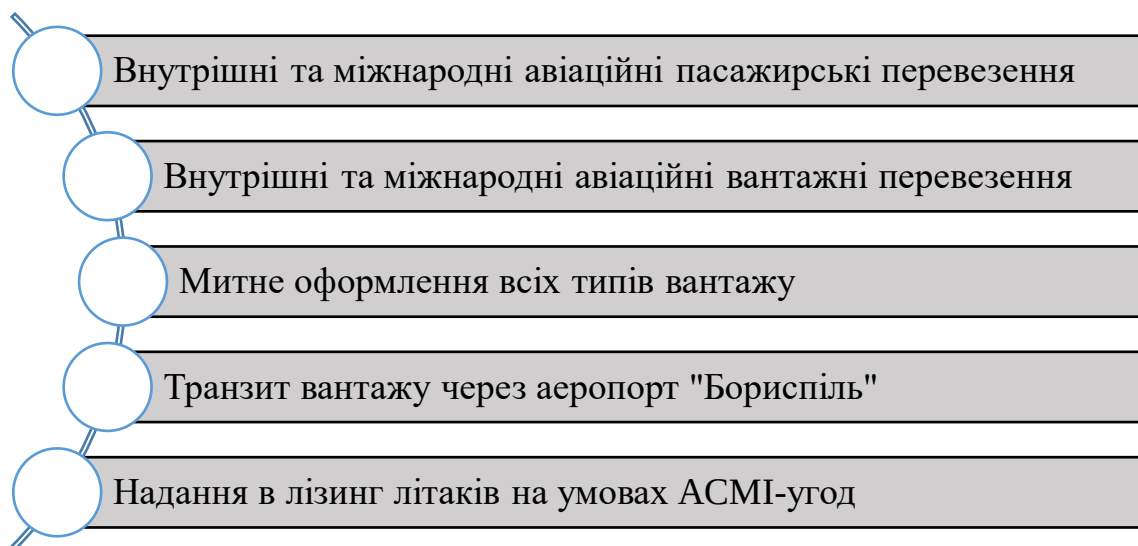


Рисунок 2.2 – Структура операційної діяльності авіакомпанії «Скайап»

Сертифікат експлуатанта (АОС) авіакомпанія отримала у 2018 році. У цьому ж році Європейська Агенція Безпеки Авіації (EASA) сертифікувала «Скайап» на відповідність стандартам безпеки польотів, що дозволило авіакомпанії здійснювати польоти до 27 країн ЄС та до Ісландії, Ліхтенштейну, Норвегії та Швейцарії та які є членами Європейської асоціації вільної торгівлі (EFTA).

21 травня 2018 року «Скайап» здійснила перший рейс на умовах чартерного договору з Києва до Шарм-ель-Шейха, а 27 грудня було виконано перший регулярний рейс з Києва до Тбілісі. Пізніше додалися ще регулярні рейси до Софії (Болгарія), Попраду (Словаччина), Барселона, Аліканте, Тенерифе (Іспанія) та Катанія, Неаполь, Ріміні (Італія). Перельоти здійснювались із Києва, Харкова, Львова та Одеси. Всього компанія мала 16 напрямків, літаючи до 9 країн.

Компанія стрімко розвивалася, освоювала нові маршрути. Вже до кінця 2019 року кількість міжнародних напрямків зросла до 25, а внутрішньоукраїнські перевезення налічували 3 маршрути: Київ-Одеса та Харків-Одеса та Львів-Одеса. Завдяки співпраці з найбільшими туроператорами України, «Скайап» мала можливість виконувати цілорічні чартерні програми і за результатами 2018-2019

року перевезла 441,6 тис. пасажирів і виконала 2 322 комерційних рейси. За такі результати та швидкість розвитку британське видання The Anker Report включило підприємство до числа найдинамічніших авіакомпаній Європи (7 місце). [65]

У квітні 2020 року «Скайап» здійснює перший комерційний вантажний рейс.

З 2020 року авіакомпанія започаткувала власну хендлінгову службу «Скай Порт», яка у жовтні 2021 року отримала сертифікат відповідності. З метою професійного зростання, фахівці «Скай Порт» пройшли навчання в аеропорту Дубаї. Статутні види діяльності служби включають:

- 1) допоміжне обслуговування авіаційного транспорту;
- 2) ремонт і технічне обслуговування електронного і оптичного обладнання;
- 3) ремонт і технічне обслуговування повітряних і космічних літальних апаратів;
- 4) виробництво інших готових страв;
- 5) надання інших інформаційних послуг;
- 6) надання інших послуг бронювання;
- 7) надання в оренду і експлуатацію власного або орендованого майна;
- 8) діяльність по прибиранню.

Функціонування хендлінгової служби дозволяє займатись пасажирським обслуговуванням і наземним адмініструванням, як для власних потреб, так і для потреб інших авіакомпаній та створює додаткові джерела прибутку компанії.

У березні 2021 року було зареєстровано окреме підприємство з технічного обслуговування «Скай Стрім» (Sky Stream), а 16 лютого 2022 року організація пройшла процедуру сертифікації. Станцію з технічного обслуговування літаків було обладнано в аеропорту «Бориспіль» – в аеропорту базування авіакомпанії. Плани довелося змінити з приходом війни в Україну і станція переїхала до

Анталії (Туреччина), де обслуговує літаки в весняно-літній період.

Протягом березня-жовтня 2021 року авіакомпанія «Скайап» запланувала та виконала міжнародні рейси з п'яти українських міст. До міст призначення клієнтів авіакомпанії додався Лондон (аеропорт «Лутон»), Пула, Дубровник, Спліт (Хорватія), Ель-Касим (Саудівська Аравія), Рас-ель-Хайма, Дубаї (ОАЕ), Маттала (Ангола), Лодзь (Польща), Ніцца та Париж (Франція).

Динаміка зростання напрямків та охоплення мапи світу маршрутами «Скайап» протягом 2018-2023 років була дуже високою – щороку додавалося кілька нових країн та освоювалося 10-15 нових маршрутів. В табл. 2.1 наведено кількість країн та маршрутів, які обслуговувалися авіакомпанією в 2018-2023 роках. [65]

Таблиця 2.1 – Динаміка охоплення міжнародного ринку авіаційних перевезень авіакомпанії «Скайап»

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Країни	9	14	19	27	46	56
Напрямки	16	25	46	102	627	664

Польотна програма авіакомпанії «Скайап» на 2022 рік включала 31 країну та 116 маршрутів, серед яких, переважно, курортні міста та столиці Європи, Середнього та Близького Сходу, Центральної Азії, а також, туристичні центри Єгипту та Танзанії. Але плани порушилися в зв'язку з повномасштабним вторгненням в Україну. Як видно з табл.2.1, літаки компанії відвідали більшу, за заплановану кількість, і країн, і аеропортів. В ситуації, що склалася, керівництву авіакомпанії вдалося продовжити бізнес і забезпечити прибутковість діяльності. Незважаючи на непередбачувані події, компанії вдалося адаптуватися та побудувати бізнес там, де це можливо. Так, керівництво прийняло рішення продовжувати навчання персоналу, зберігати наявні ліцензії, підтримувати парк ПС у льотній придатності, забезпечувати високий рівень безпеки польотів та

якість обслуговування клієнтів. Така стратегія дозволила вийти на нові регіони оперування. І у 2023 році було ухвалено рішення про запуск повноцінної авіакомпанії на Мальті – «Скайап МТ». В складі флоту нового оператора знаходяться три Boeing 737-800 з української реєстрації.

«Скайап МТ» функціонує як дочірня авіакомпанія, зареєстрована в Євросоюзі. Це надає їй більше прав для діяльності в ЄС, проте робота українського перевізника має низку обмежень, як компанії «третіх країн» та потребує постійних узгоджень з авіаційною владою країни, чия авіакомпанія орендує послуги «Скайап», тому що Україна не є членом ЄС. Попри це, «Скайап» на сьогоднішній час є найбільшою українською авіакомпанією, яка здійснює перевезення пасажирів до 56 країн за 664 маршрутами.

Результати роботи авіакомпанії за 2021-2023 роки наведені в табл. 2.2. [65]

Таблиця 2.2 – Результати діяльності авіакомпанії «Скайап» в 2021-2023 рр.

<i>Показник</i>	<i>Один.вимір.</i>	<i>2021 рік</i>	<i>2022 рік</i>	<i>Зміна, %</i>	<i>2023 рік</i>	<i>Зміна, %</i>
Виконано рейсів	Рейсів	15 962	6 737	– 58	10 528	+36
Перевезено пасажирів	тис.осіб	2 547, 899	1 080,0	– 58	1 546,432	+24
Перевезено вантажів	тис.тон	786,5	101,0	– 87	-	-100
Дохід (виручка)	млн.грн.	7 728, 0	2 756, 8	– 64	4311,73	+ 56
Фінансові зобов'язання	млрд.грн.	1,2	2,77	+130	3,5733	+29%
Загальна чисельність персоналу	Осіб	1172	1052	– 10	1139	+8,2

Як видно з таблиці 2.2, протягом 2021 року авіакомпанія здійснила 15 962 рейси, що забезпечили перевезення 2 546 899 пасажирів та 786,5 тонн вантажів. Така активність забезпечила компанії 7, 728 млрд.грн. доходу.

За підсумками 2022 року виручка авіакомпанії скоротилася майже втричі - до 2,76 млрд грн, що на 64% менше, ніж в 2021 році. Такі результати стали наслідком зменшення кількості рейсів на 58%, зменшення кількості перевезених

пасажирів – теж, на 58%, та зменшення на 87% перевезених вантажів.

В 2023 році «Скайап» здійснила на 36% більше рейсів, ніж у 2022 році. Кількість перевезених компанією пасажирів становила 1546, 432 чол., що на 25% більше, ніж в 2022 році. Виручка авіакомпанії, також, збільшилась в порівнянні з 2022 роком – на 1 554,9 млн., що становить 56%.

Фінансові зобов'язання «Скайап» в 2022 році зросли майже в 2,5 рази – з 1,2 млрд грн. в 2021 році до 2,77млрд грн., а в 2023 році зросли майже на третину – до 3,5733 млрд. грн.

Загальна чисельність персоналу авіакомпанії незначно змінилась протягом трьох років: зменшилась на 120 осіб в 2022, що становило 10% та в 2023 збільшилась на 87 осіб, що склало 8,2% чисельності.

На початку своєї діяльності авіакомпанія базувалася в аеропорту «Бориспіль» та мала два літаки в авіапарку. В березні 2018 р. «Скайап» та корпорація Boeing уклали договір на закупівлю п'яти літаків Boeing 737 MAX загальною вартістю 624 млн. доларів, які мали бути поставлені до 2023 року. Загальна інформація про парк повітряних суден авіакомпанії «Скайап» наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Загальна інформація про парк повітряних суден АК «Скайап»

Тип	В дії	Замовл ено	Рік вводу в експлуатацію	Ресстрація
Boeing 737-700	2		2003	UR-SQD, UR-SQE ^[21]
Boeing 737-800	7		2012	SQB, SQC, SQF ^[25] , SQG, SQO, 9H-SAS, SAT, SAU
Boeing 737-900 ER	1		2008	
Boeing 737 MAX 8	-	2	TBA	
Boeing 737 MAX 10	-	3	TBA	
Всього	10	5		

Станом на березень 2022 року флот компанії налічував 10 одиниць, в середині 2022 року – 12 літаків, а на кінець 2023 року – 13 літаків [Укрінформ].

Пізніше три літаки авіакомпанії були переведені в мальтійський підрозділ «Скайап МТ».

Технічні характеристики повітряних суден, що використовуються в авіакомпанії «Скайап» наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Технічні характеристики літаків авіакомпанії «Скайап»

Тип ПС Характеристики	<i>Boeing 737-700</i>	<i>Boeing 737-800</i>	<i>Boeing 737-900 ER</i>
Кількість місць	126 (БК)-149 (ЕК)	162 (БК)-186 (ЕК)	188 (БК)-215 (ЕК)
Дальність польоту	До 6 230 км	До 5 765 км	4 587 км
Крейсерська швидкість	До 852 км/год	До 830 км/год	850 км/год
Довжина	33,63 м	39,47 м	42,1
Розмах крил	34,32 м	35,78 м	35,8
Максимальна злітна вага	70 080 кг	79 015 кг	76 900

Крім технічних характеристик, вибір і придбання повітряних суден, середній вік яких складає 14 років, базувалися на показниках ефективності та комфорту для пасажирів.

Так, Boeing 737-700 оснащений двигунами CFM56-7B, що забезпечують економічність та ефективність на відстані 6 000 кілометрів та обладнаний Wi-Fi, що дозволяє подорожуючим під час польоту користуватися інтернетом.

Boeing 737-800 оснащений двигунами CFM56-7B, які забезпечують дальність польоту близько 2 935 миль (4 700 кілометрів) та відомі своєю паливною ефективністю та надійністю. Безпека та точність навігації забезпечується передовою авіонікою. Салон повітряного судна сконфігуровано таким чином, щоб пасажирів не відчували дискомфорту під час тривалих перельотів. Це забезпечується, зокрема, шириною крісел в 43 см, відстанню між ними в 30 см та нахилом спинки на 12 см

Boeing 737-900 є представником Next Generation в авіаційній техніці та має

цифрові прилади та монітори замість стрілок, а польотна інформація демонструється на лобове скло кабіни. Новітня навігаційна система дозволяє приземлити повітряне судно «за приладами» навіть в складних метеоумовах. Літак здатен розганятися до 970 км/год та долати понад 5 тис.кілометрів на висоті до 12,5 км.

Станом на сьогодні, два літаки авіакомпанії базується в Кишиневі. Boeing 737-700 UR-SQD літає на рейсах молдавської авіакомпанії Flyone, а Boeing 737-800 UR-SQG здійснює перельоти молдавської авіакомпанії HiSky. Ще два повітряні судна – Boeing 737-700 UR-SQE та Boeing 737-800 UR-SQC виконують польоти між європейськими курортами під кодом мальтійського підрозділу «Скайап» – «Скайап МТ». Boeing 737-800 UR-SQO орендує авіакомпанія FlyEgypt, що курсує між європейськими містами та єгипетськими курортами. Два Boeing 737-800 UR-SQB та UR-SQF базуються в столиці Бангладеш – місті Дака та перевозять пасажирів місцевої авіакомпанії US-Bangla Airlines.

Евакуація майже всього флоту за кордон до початку війни дозволяє здійснювати чартерні рейси на замовлення туроператорів, а також, надавати послуги іншим компаніям на умовах АСМІ (Aircraft crew maintenance insurance – так званого, «мокрого» лізингу), коли в оренду компанія-орендар бере літак, екіпаж, технічне обслуговування та страхування. Перші контракти були укладені з Air Moldova и Corendon Airlines, пізніше – з Wizz Air, Freebird Airlines, Tailwind Airlines, Air Albania, SmartWings, Tunisair, FlyOne, HiSky SRL, HiSky Europe SRL, Wizz Air Malta, Wizz Air Abu Dhabi та FlyEgypt.

Сьогодні АСМІ-співробітництво займає в портфелі компанії близько 75%. Влітку 2023 року авіакомпанія «Скайап» була включена в перелік «ТОП-20 найбільших постачальників послуг АСМІ в європейському небі» який був опублікований профільним виданням «Ch-aviation».

На умовах АСМІ-контрактів компанія пропонує партнерам 8 Boeing-737-800 на 189 місць та 2 Boeing-737-700 на 149 місць. На дев'яти з десяти літаків

встановлені вінглети Split Scimitar, які зменшують викиди CO₂ та забезпечують додаткову економію пального. Нестача літаків у ЄС та США, а, також, стрімке постковідне відновлення дозволили «Скайап» зайняти цю нішу на європейському ринку та зберегти переважну частину персоналу, що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності бізнесу «Скайап».

Соціальна спрямованість філософії авіакомпанії проявляється, також, у багатьох інших заходах гуманітарного характеру та проєктах, спрямованих на підтримку військовослужбовців, переселенців та осіб, що потребують додаткової уваги та підтримки. Так, у 2020 році підприємство стало єдиною українською авіакомпанією, яка зголосилася здійснити евакуацію співвітчизників з Уханя у розпал коронавірусу в Китаї. Згодом було здійснено ще низку рейсів за засобами індивідуального захисту. В 2023 році перевізник в співпраці з туроператором «Джоїнап» повністю забезпечили відпочинок 600 військових. В рамках співпраці з фондом United24 збирали кошти на медичні аптечки. В 2024 році приймали участь в спільному проєкті, спрямованому на підтримку дітей з розладами спектру аутизму (РСА), в результаті якого, крім організації відпочинку сімей переселенців з такими дітьми, розробили та безкоштовно поширюють книжку про підготовку до подорожі дітей з РСА. [65]

Від початку війни, авіакомпанія здійснює гуманітарні та евакуаційні рейси, виконавши загалом 4219 рейсів. За 227 напрямками було перевезено 619, 527 тис. пасажирів, близько 112 тонн гуманітарного вантажу: медикаменти, засоби особистої гігієни та побутової хімії, дитяче харчування, ковдри тощо. Вперше в діяльності аеропорту Сучави (Румунія) компанія здійснила транспортування карго з використанням порталу www.logistic-aide-ukraine.org для формування вантажів. У 2022 році один літаків «Скайап» отримав ліврею The Power of Freedom для приваблення уваги до потреб українців.

Отже, на сучасному етапі розвитку українська авіакомпанія «Скайап» – це частина міжнародної компанії «SkyUp Airlines TM», успіх якої забезпечений

обраною стратегією комбінованих перевезень – на умовах чартерних та АСМІ-контрактів, виконання хендлінгового та технічного обслуговування власними компаніями, що забезпечує збереження високоякісного сервісу при гнучкій моделі операційної діяльності, розвитку партнерських відносин та закріплення власного бренду на міжнародному ринку авіаперевезень. Такий підхід до побудови бізнесу дозволяє не лише уникати простоїв повітряних суден під час сезонних спадів попиту, а й отримувати прибуток, зберігати персонал та їх професійний рівень.

2.2. Оцінка організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії «Скайап»

Як було з'ясовано в першому розділі нашого дослідження, вагомою частиною організаційного забезпечення є документаційна складова, т.б. наявність методично розроблених та офіційно затверджених документів, які здійснюють керівний та регулюючий вплив на функціонування компанії. Аналіз організаційно-розпорядчих інструментів, що регламентують роботу авіакомпанії на всіх рівнях, надає об'єктивну оцінку організаційного забезпечення та управління авіакомпанією. Подібну роботу здійснюють в рамках проведення аудитів інспектори авторитетних міжнародних організацій, що ретельно перевіряють, як документаційну складову, так і її дієвість в системі управління. Підготовка авіакомпанії до сертифікації передбачає ґрунтовну підготовку та складну роботу щодо приведення у відповідність параметрів, характеристик та показників відповідних підсистем підприємства, а наявні сертифікати та авторизації свідчать про високі стандарти безпеки та управління її діяльністю.

Станом на кінець 2024 року «Скайап» має значний перелік підтверджуючих

документів, які гарантують надійність і ефективність авіап перевезень. В табл. 2.5 наведено перелік діючих для авіакомпанії сертифікатів і дозволів. Розглянемо їх детальніше та проаналізуємо їх вплив на управління та організаційне забезпечення авіакомпанії.

Таблиця 2.5 – Перелік сертифікатів і дозволів авіакомпанії «Скайап»

№ п/п	Назва документу	Рік отримання
1	Аудит і реєстрація в програмі IOSA (IATA Operational Safety Audit)	2018
2	Авторизація EASA TCO	2019
3	Авторизація UK TCO	2019
4	Operating Permit Швейцарії	2019
5	Сертифікат Європейської агенції авіаційної безпеки (EASA) про право на виконання комерційних рейсів до Саудівської Аравії та Об'єднаних Арабських Еміратів	2019
6	Сертифікат іноземного авіаперевізника FAR129	2023
7	Canadian FAR	2023
8	Сертифікат CAMO	2023
9	UK TCO Authorisation	2023

Розглянемо вплив вищезазначених документів на формування системи управління та організаційного забезпечення в авіакомпанії «Скайап».

1. Сертифікат IOSA (IATA Operational Safety Audit) передбачає проведення аудиту за такими пунктами:

- ORG (Organization and Management System) - Організація та система управління;
- FLT (Flight Operations) – Льотне виробництво;
- DSP (Operational Control and Flight Dispatch) – Організаційне забезпечення польотів і польотно-диспетчерське забезпечення;
- MNT (Aircraft Engineering and Maintenance) – Інженерно-технічне забезпечення повітряних суден;
- CAB (Cabin Operations) – Дії бортпроводників і технічного екіпажу;

- GRH (Ground Handling Operations) – Наземне обслуговування повітряних суден;
- CGO (Cargo Operations) – Операції з вантажем;
- SEC (Security Management) – Авіаційна безпека.

Вимоги стосовно організації та системи управління, що містяться керівництві стандарту IOSA - ISM (IOSA Standard Manual) сформульовані наступним чином:

- «Ефективна система менеджменту повністю впроваджена та функціонує з чіткою узгодженістю та єдністю цілей між корпоративним менеджментом та менеджментом в операційних сферах»;
- «Система управління забезпечує дотримання всіх діючих стандартів і нормативних вимог»;
- «Прийнятні засоби документації включають (але не обмежуються ними) органіграми (організаційні схеми), посадові інструкції та інші описові письмові матеріали, які визначають і чітко окреслюють систему управління»;
- «Документація містить вичерпний опис обсягу, структури та функціональних можливостей системи управління та описує лінії підзвітності в усій організації, а також, повноваження, обов'язки, відповідальність і взаємозв'язок функцій і діяльності в системі для забезпечення безпеки та безпечної діяльності» [64].

Успішне проходження аудиту в березні 2024 року підтвердило відповідність системи управління та організації в авіакомпанії «Скайап» встановленим вимогам.

2. Авторизація EASA TCO («дозвіл на безпеку третіх країн») означає, що рівень безпеки польотів авіакомпанії відповідає рівню всіх авіаперевізників Європи та дозволяє виконувати рейси до країн Європейського Союзу. Аудит стосується технічних характеристик і авторизації літаків, які відповідають

встановленим вимогам. Аналогічні сертифікати UK TCO та Operating Permit in Switzerland – надають дозвіл виконувати польоти до Великобританії та Швейцарії, відповідно, а також Сертифікат Європейської агенції авіаційної безпеки (EASA) про право на виконання комерційних рейсів до Саудівської Аравії та Об'єднаних Арабських Еміратів. Це свідчить про високий рівень організаційного забезпечення процесів авторизації, їх відповідність встановленим процедурам.

3. Сертифікат іноземного авіаперевізника FAR129 – засвідчує дозвіл на здійснення операцій до/з території США для чотирьох літаків Boeing 737-800 авіакомпанії «Скайап». За результатами аудиту авіакомпанія отримала дозвіл Міністерства транспорту США (DOT) на виконання польотів на території країни, схвалення TSA (Адміністрації транспортної безпеки США) щодо відповідності вимогам авіаційної безпеки для польотів до/з США, схвалення експлуатаційних характеристик FAA (Федеральною авіаційною адміністрацією) по частині 129, які стосуються експлуатації ПС, ліцензування персоналу, льотної придатності ПС, транспортування небезпечних вантажів. Відповідність експлуатаційних характеристик вимогам авіаційної безпеки свідчить про наявність організаційного механізму розробки, впровадження та контролю за її станом.

4. Сертифікат CAMO (Continuing Airworthiness Management Organisation), який отримало дочірнє підприємство «Скайап МТ», засвідчує відповідність стандартам щодо технічного обслуговування і управління безпекою польотів. Зовнішні стандарти набувають форми правил, процедур, керівництв, технологічних карт всередині авіакомпанії і, таким чином, забезпечується відповідність процесів сертифікаційним вимогам.

Отримані авіакомпанією дозволи та сертифікати, є не просто підтвердженням відповідності стандартам та вимогам контролюючих організацій, а свідчать про організацію процесів, робіт і управління в цілому на рівні, що забезпечує сталість показників безпеки польотів і якості виконання

робіт, незалежно від зміни зовнішніх факторів. Такий стан компанії обумовлений наявністю компетентних органів управління, правильно сформульованою організаційною структурою, керованою операційною системою та складом організаційних документів.

Формування органів управління, здійснення контролюючих функцій та компетенції кожного з них здійснюються на основі Статуту ТОВ «Авіакомпанія «SkyUp», де зазначено, що органами управління підприємством є загальні збори та рада директорів (Додаток Г).

Організаційна структура компанії SkyUp Airlines наведена в додатку Д, характеризується великою кількістю відділів. Лінійно-функціональний тип структури дозволяє авіакомпанії швидко і професійно приймати і реалізовувати управлінські рішення, розширює можливості лінійних керівників в оперативному керівництві, чітко окреслює контур відповідальності та повноважень менеджерів на всіх рівнях.

Управління операційною діяльністю авіакомпанії «Скайап» здійснюється на основі:

- «Правил повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу», затверджених наказом Державної авіаційної служби України від 26.11.2018 року №1239 «Про затвердження Правил повітряних перевезень та обслуговування пасажирів та багажу»;
- «Загальних умов перевезень пасажирів і багажу» Міжнародної асоціації повітряного транспорту;
- Регламенту Ради (ЄС) від 09.10.1997 року № 2027/97 «Про відповідальність авіаперевізника у випадку інциденту»;
- Регламенту Європейського Парламенту та Ради від 11.02.2004 року № 261/2004 «Про запровадження загальних правил компенсації та допомоги пасажирам у разі відмови у перевезенні та скасування чи тривалої затримки рейсів»;

- Регламенту Європейського Парламенту та Ради від 21.04.2004 року № 785/2004 «Про вимоги до авіаперевізників та експлуатантів повітряних суден щодо страхування»;
- Конвенції про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень, вчиненої 28 травня 1999 року в місті Монреалі;

а також, резолюцій та рекомендованої практики Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), стандартів та рекомендованої практики Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO).

До основних документів, що утворюють основу організаційного забезпечення діяльності авіакомпанії «Скайап» відноситься схема організаційної структури управління, Правила повітряних перевезень, Правила обслуговування пасажирів і багажу, Керівництво з авіаційної безпеки, Керівництво з безпеки польотів, Керівництво з технічного обслуговування, План польотів, Розклад рейсів, Правила та порядок розслідування авіаційних подій та інцидентів та ін., а також, положення про служби, департаменти та відділи, посадові інструкції, розклади роботи спеціалістів, графіки роботи позмінних працівників.

Для оцінки ефективності управління діяльністю авіакомпанії, використовуємо показники рентабельності та чистого прибутку як основного критерію адаптивності та конкурентоспроможності на ринку, динаміка яких наведена на рисунку 2.4. Дані для побудови діаграми наведені в додатку Е.

Як видно з рисунка 2.4, 2022 рік був для авіакомпанії критичним, як наслідок початку війни в Україні. Компанія терпіла значні збитки. Показники валової, операційної та чистої рентабельності були відсутні, як коефіцієнти, що розраховуються на основі чистого прибутку. Показовим щодо якості і ефективності управління в авіакомпанії став 2023 рік. Порівняно з 2021 роком, чистий прибуток зріс майже в 15 разів, валова рентабельність – в 2 рази, операційна рентабельність - в 21 раз, чиста рентабельність в 25 разів.

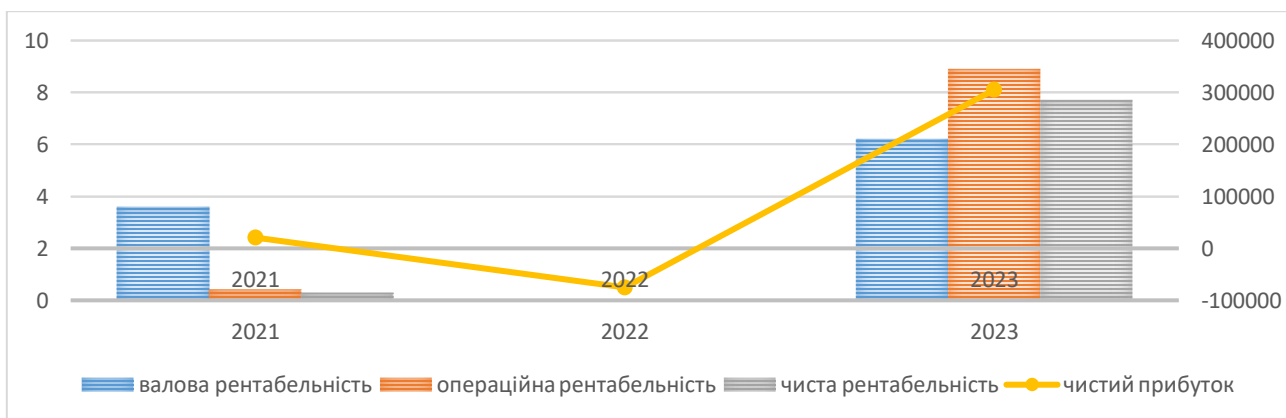


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності та прибутку авіакомпанії «Скайап» за 2021-2023 рр.

Такі результати, за словами CEO компанії, стали можливими, завдяки зміні ринкової стратегії та переходу до бізнес-моделі, де операційна діяльність забезпечується АСМІ угодами. Увага керівників, як і раніше, зосереджена на забезпеченні якості послуг компанії та безпеки польотів, проте стратегічні цілі доповнені розширенням та, зокрема, освоєнням ринку Північної Америки, а в переліку оперативних цілей – отримання дозволів і сертифікатів для польотів по всьому світові. [65]

Як було з'ясовано, в розділі 1.1, специфічними показниками, що характеризують ефективність управління авіакомпанією, є рівень безпеки польотів та регулярність польотів.

Наразі для оцінювання систем управління/СУБП (систем управління безпекою польотів) використовується «Методологія оцінювання систем управління безпекою польотів», затверджена Наказом Державіаслужби України від 6.03.2020 р. №391. Дана методологія розроблена на основі вимог другого видання Додатку 19 ICAO та вимог EASA щодо систем управління авіаційних організацій. Її застосовують інспектори Державіаслужби для видачі сертифікату відповідності, а також, авіаційні організації для проведення самооцінювання. В результаті оцінювання формується показник ефективності забезпечення безпеки

польотів суб'єкта авіаційної діяльності – SPI та показник SPI на рівні держави. До кожного показника, що характеризує СУБП, застосовується якісна оцінка, зміст яких наведено в додатку Ж.

Використовуючи перелік показників за вищезазначеною Методологією та змістом якісних оцінок, обчислимо рівень SPI авіакомпанії «Скайап», надавши кількісні оцінки показникам на основі експертних оцінок (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка СУБП авіакомпанії «Скайап»

	Наявність, коэф 0,1	Застосовність, коэф. 0,2	Дієвість, коэф.0,3	Ефективність, коэф.0,4	Результ-т «Скайап»	Еталонний результ-т
Політика та цілі з безпеки польотів	1	1	1	1	1	<i>1</i>
Управління ризиками з безпеки польотів	1	1	1	1	1	<i>1</i>
Забезпечення безпеки польотів	1	1	1	1	1	<i>1</i>
Популяризація питань безпеки польотів	1	1	0,5	0,5	0,65	<i>1</i>
Додаткові складові	1	1	0,5	0,5	0,65	<i>1</i>
Всього:					4,3	<i>5</i>

Як видно з таблиці 2.6, при оцінюванні системи управління безпекою польотів авіакомпанії «Скайап», було знижено оцінки за характеристикою «Популяризація питань безпеки польотів», а саме за пунктом 4.2 «Обмін інформацією щодо безпеки польотів» та за характеристикою «Додаткові складові», а саме за пунктом 5.1 «Управління взаємодією». Так, обмін інформацією щодо безпеки польотів в авіакомпанії здійснюється виключно серед менеджерів та виконавців робіт, задіяних безпосередньо в забезпеченні безпеки польотів. Засоби поширення даних про зміни чи оновлення відповідних документів обмежуються паперовими носіями чи посиланнями на інтернет-

ресурси. Спеціально створеного внутрішньо корпоративного порталу з інформацією немає.

Для інформаційного забезпечення авіаційного персоналу, в авіакомпанії «Скайап» використовують Electronic Flight Bag (EFB). Буквальний переклад терміну – «електронний портфель» або «електронний планшет» льотчика за своєю суттю більше відповідає трактуванню «електронна система надання польотної інформації», оскільки, крім апаратного забезпечення (приладу) включає і пакет програмного забезпечення, що дозволяє виконувати всі функції та демонструвати потрібні дані на екран. Дана технологія передбачає використання електронних пристроїв для перегляду, обробки та демонстрації інформації з мінімальним використанням паперових документів. Серед найбільш об'ємної інформації – навігаційні карти світу та Інструкція з експлуатації для екіпажу, які раніше доводилося носити в звичайних портфелях, що були досить важкими, а також, дані про минулі, поточні та майбутні рейси, дані, необхідні для розрахунків ваги та балансу, продуктивності для зльоту, крейсерського польоту, посадки, і.т.п. Крім того, EFB містить спеціально розроблені програми і додатки, що автоматизують інші функції пілотів, зокрема, виконання різних інженерно-штурманських розрахунків. Загальний функціонал EFB наведено на рисунку 2.3.

Спочатку технологія інформаційного забезпечення в електронному вигляді була впроваджена в підрозділах наземного обслуговування. Внутрішньо корпоративна мережа, що пов'язувала стаціонарні комп'ютери в штурманських кімнатах та залах підготовки екіпажів до польоту, містила всі потрібні електронні документи, обмін якими відбувався на основі технологій E-link та Chart Viewer. Chart Viewer – програмний продукт компанії Jappesen, світового лідера ринку забезпечення аеронавігаційною інформацією та програмного забезпечення для планування польотів. Через програму Chart Viewer здійснювався віддалений доступ до електронної бази даних, потрібних для наземної підготовки до польоту, яка постійно оновлювалася. Порівняльні характеристики інформаційного

забезпечення підготовки польотів в паперовому та електронному вигляді наведені в табл.К.1 додатку К.

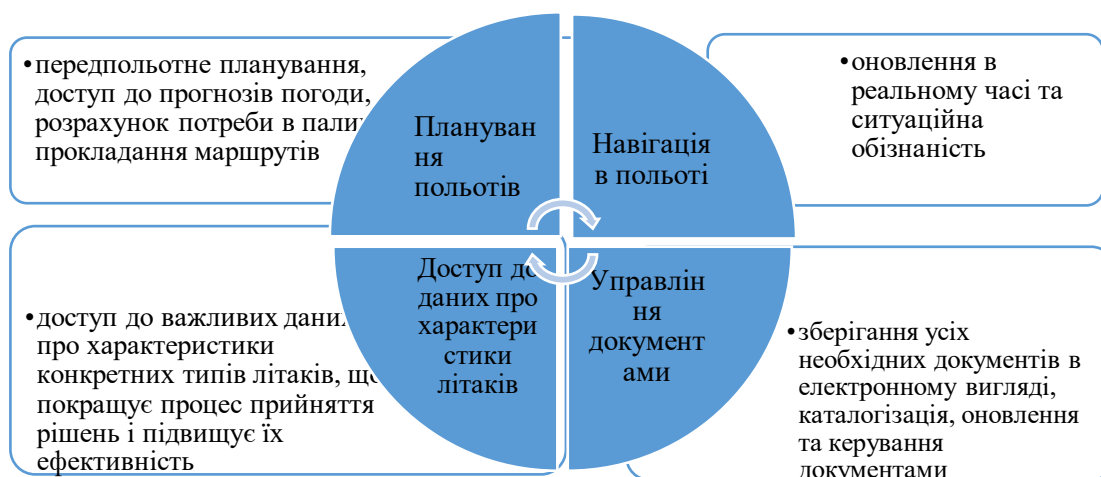


Рисунок 2.3 – Функції EFB авіакомпанії «Скайап»

На разі авіакомпанія «Скайап» використовує портативні пристрої, а саме – ноутбуки, на яких встановлене програмне забезпечення, що надає аеронавігаційну і іншу, потрібну для підготовки до польоту інформацію з можливістю оновлення з будь-якого місця при наявності виходу в інтернет або доступу до внутрішньої мережі авіакомпанії. Для використання EFB першого рівня встановлені певні обмеження. Оскільки ноутбук в кабіні пілота не закріплюється, то нормативними документами передбачені обмеження щодо його використання – тільки в горизонтальному польоті на висоті більше, ніж 6 тис.м. Тому доцільно розглянути використання в авіакомпанії пристроїв EFB другого класу – портативних планшетів з можливістю під'єднання до інших систем літака та служб авіакомпанії.

Варто зазначити, що система електронного інформаційного забезпечення знаходиться на етапі формування і наразі не вся інформація, що функціонує в авіакомпанії, знаходиться в електронному вигляді. Крім того, система електронного документообігу є застарілою, не передбачає використання

автоматичних шаблонів більшості організаційно-розпорядчих документів, застосування токенів для ключів електронних підписів, що ускладнює візування документів керівниками та потребує друку документів, фізичної передачі їх кінцевим споживачам замість електронного надсилання по внутрішньокорпоративній мережі. Це збільшує час на створення, передачу, обробку, візування документів, підвищує імовірність помилок під час створення документів виконавцями,

За пунктом 5.1 зауваження стосуються виявлення небезпек, пов'язаних з можливістю хакерських атак та витоком даних при використанні мобільних пристроїв працівниками компанії при обробці чи використанні даних про роботу авіакомпанії.

Впровадження Wi-Fi та стільникового зв'язку стало логічним початком використання технологій електронного документування та обробки/передачі даних в реальному часі, що значно спрощує та пришвидшує отримання не лише навігаційної інформації пілотами, а й будь-якої іншої управлінської інформації, що відображає поточний стан підсистем. З такою метою використання портативних електронних пристроїв для швидкого доступу до корпоративної електронної пошти, різних документів і програм здійснюється в авіакомпанії з використанням смартфонів, айподів та інших мобільних пристроїв. Як господарюючий суб'єкт, що потребує високого рівня авіаційної безпеки, безпеки польотів, а також, суб'єкт конкурентної боротьби на ринку транспортних перевезень «Скайап» потребує захисту корпоративних даних, ризик викрадення яких зростає прямо пропорційно розвитку «корисних» для бізнесу додатків. Наразі на підприємстві використовується застаріла технологія захисту даних – у вигляді локальних апаратних пристроїв, які не підтримують масштабування (розширення) та мають обмежені функції контролю та забезпечення безпеки. Під загрозу підпадає не лише інформація авіаційної безпеки, а й фінансова, технологічна, маркетингова, дані співробітників та клієнтів, що підвищує ризики

управління діяльністю.

Також, аналізуючи рівень безпеки польотів авіакомпанії «Скайап», слід врахувати інформацію, що за результатами 19 проведених перевірок інспекторами SAFA було визначено коефіцієнт на рівні 0,23, що є свідченням високого рівня відповідності стандартам безпеки польотів. Авіакомпанії-партнери, які орендують літаки «Скайап», також, здійснюють аудити, результати яких задовольняють замовників та гарантують безпечні перевезення. Проте у звітах інспекторів, які проводять перевірку за 53 пунктами, були зазначені зауваження 1-ї (незначні) та 2-ї (значні) категорій, але їх зміст є конфіденційним та не може бути використано для розробки заходів з вдосконалення системи управління авіаційною безпекою.

Наступним показником, що характеризує управління авіакомпанією, є рівень регулярності польотів авіакомпанії, що обчислюється на основі «Порядку обліку та звіту регулярності польотів повітряних суден цивільної авіації України», затвердженого Наказом Державної служби України з нагляду за забезпеченням безпеки авіації 24.10.2005 №792. Динаміка показників регулярності польотів авіакомпанії «Скайап» за 2020-2023 роки наведена в табл. 2.6.[83]

Таблиця 2.6 – Динаміка рівня регулярності польотів авіакомпанії «Скайап»

Рік	2020	2021	2022	2023
Значення показника, %	79	84	82	88

Серед основних причин відхилення від графіка виконання польотів наступні:

- 1) пізня реєстрація, прийом перевізних документів із запізненням або прибуття пасажирів після закінчення реєстрації;
- 2) несправності в системі реєстрації пасажирів, що стосується, зокрема, проблем передачі даних при реєстрації хендлінговими компаніями до

бази даних авіакомпанії;

- 3) підготовка рейсу та екіпажу, зокрема: плану польоту, складання та внесення змін із запізненням, оформлення польотної документації.

Перші два пункти, що зазначені як причини зниження регулярності польотів авіакомпанії, пов'язані з використанням DCS системи iPort Implementation Manager, що використовувалась в аеропорту «Бориспіль». На сьогоднішній день, авіакомпанія, працюючи за угодами АСМІ, фактично, працює «під іменами» інших компаній, відповідно, залежить від систем і підготовки до рейсу саме тієї компанії, рейс якої вони виконують. Щодо третього пункту переліку причин, то уповільнюючим процес підготовки документів для здійснення рейсу є недосконала система документообігу, зокрема, створення, погодження, реєстрація відповідних документів, яка має ускладнену структуру та містить застарілі алгоритми.

Висновки до розділу 2

В другому розділі нашого дослідження було розглянуто організаційно-економічну характеристику авіакомпанії «Скайап» та проаналізовано стан організаційного забезпечення та управління її діяльністю.

ТОВ «Авіакомпанія «Скайап» входить в склад міжнародної компанії «SkyUp Airlines ТМ», куди входить, також, авіакомпанія «Скайап ТМ», зареєстрована на Мальті, ТОВ «Скайстрім» та ТОВ «Скайпорт», створені для надання хендлінгових послуг та технічного обслуговування повітряних суден авіакомпаній холдингу. Результати дослідження свідчать про високий рівень ділової активності авіакомпанії та швидкі темпи освоєння ринку авіаперевезень. Заснування компанії відбулося в 2017 році, флот літаків налічував 2 одиниці, обслуговуючи 16 напрямків в 9 країнах, а вже в 2021 кількість повітряних суден зросла до 13, а кількість рейсів за рік становила майже 16 тис. в 27 країн світу.

Прибуток авіакомпанії забезпечували великі об'єми перевезених пасажирів та вантажів.

Позитивна динаміка результатів діяльності авіакомпанії зупинилася в 2022 році через події повномасштабної війни в Україні. В цьому році відбулося падіння кількості виконаних рейсів, перевезених пасажирів та вантажів, відповідно, на 58%, 58% та 87%, компанія мала збитки.

Авіакомпанії вдалося відновити темпи виробництва шляхом перенесення базування літаків в аеропорти міст Європи та надавати послуги іншим авіакомпаніям на умовах АСМІ-контрактів, що передбачають надання в оренду замовнику не лише повітряного судна, а й екіпажу, технічного обслуговування та страхування. Така стратегія дозволила авіакомпанії в 2023 році збільшити на 36%, порівняно з 2022 роком, кількість рейсів, на 24%, порівняно з 2022 роком, кількість перевезених пасажирів, на 29%, порівняно з 2022 роком, збільшити виручку від реалізації продукції. Вагомим досягненням авіакомпанії є збереження чисельності працівників в кризовий для компанії та країни час.

Аналіз організаційного забезпечення здійснювався через вивчення відповідності системи управління та окремих її елементів сертифікаційним вимогам стандартів IASA та EOSA Міжнародної асоціації авіаційного транспорту та Європейської агенції авіаційної безпеки, які, зокрема, містять вимоги щодо організаційної структури, посадових інструкцій, опису операцій та інших документів, що забезпечують організаційний вплив на діяльність авіакомпанії. Наявність дев'яти міжнародних сертифікатів та авторизацій підтверджують відповідність організаційно-управлінського механізму стандартам IATA та EOSA.

Було розглянуто коефіцієнти рентабельності та обсяг чистого прибутку як опосередковані показники ефективності організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії. Валова, операційна та чиста рентабельність в 2021 році становили, відповідно, 3,6, 0,42 і 0,3 од., чистий прибуток склав

20 420 тис.грн.. В 2022 році компанія було збитковою, рентабельність відсутньою. Прибуток авіакомпанії в 2023 році в сумі 305 119 тис.грн. забезпечив валову рентабельність на рівні 6,2, операційну рентабельність на рівні 8,9 та чисту рентабельність на рівні 7,7 од.. Такий рівень коефіцієнтів свідчить про ефективність системи управління та її здатність швидко виходити з кризових ситуацій.

Оцінка організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії проводилася через дослідження рівня авіаційної безпеки та регулярності польотів. Шляхом експертного оцінювання з використанням законодавчо затвердженої методології, було встановлено оцінку організаційного забезпечення системи авіаційної безпеки авіакомпанії на рівні 4,3 бали з максимальних 5 та визначено пункти, які потребують коригування – «Обмін інформацією» та «Управління взаємодією». Недоліки виявлені, переважно в інформаційному забезпеченні та мережевій взаємодії між працівниками.

Вивчення рівня регулярності польотів авіакомпанії здійснювалося на основі відкритих даних та з використанням «Порядку обліку та звіту регулярності польотів повітряних суден цивільної авіації України», затвердженим органом авіаційної влади в Україні. Було з'ясовано причини відхилення рейсів авіакомпанії від запланованого графіка виконання польотів та встановлено передумови ситуацій, що мали наслідки зниження рівня регулярності польотів. Серед основних причин пізнього початку чи завершення рейсу – затримки в очікуванні пасажирів на реєстрації чи в підході до гейту та недоліки системи створення та отримання польотної документації.

В результаті дослідження організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії було зазначено необхідність вдосконалення системи інформаційного забезпечення, електронного документування та захисту даних.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАКОМПАНІЇ «СКАЙАП»

3.1 Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії «Скайап»

Дослідження організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії «Скайап» засвідчила високий рівень організації та впровадження регламентуючої документації в діяльність компанії, наявність ефективних інструментів забезпечення високих показників безпеки польотів, регулярності польотів, результативність управління у вигляді прибутку та рентабельності діяльності. Як було встановлено в першому розділі нашого дослідження, управління авіакомпанією в нинішніх умовах потребує здатності адаптувати систему управління до вимог середовища, впроваджувати передовий досвід в управлінські процеси, реалізовувати більш технологічні рішення, пріоритезувати безпеку та якість обслуговування пасажирів на всіх етапах авіаційного виробництва. В результаті оцінки та аналізу чинників фактичного стану авіакомпанії, було встановлено деякі недоліки щодо предмету нашого дослідження, які впливають на функціонування авіакомпанії та забезпечення її адаптивних механізмів в умовах діяльності на міжнародному ринку, та виділено наступні напрямки, що потребують перегляду:

- 1) заміна технології та програмного забезпечення системи електронного документообігу;
- 2) зміна пристроїв EFB першого рівня;

3) оновлення системи захисту даних авіакомпанії.

Як бачимо, вдосконалення стосуються переважно, інформаційної складової діяльності авіакомпанії. Як зазначають дослідники [43], ґрунтуючись на вивченні досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств, існує об'єктивна залежність між рівнем розвитку інформаційної оснащеності та динамікою виробничо-фінансових показників, тому для оптимізації управління підприємством та інших виробничих функцій необхідний комплексний аналіз рівня та динаміки ефективності інформаційних процесів управління.

Також, розробляючи програму вдосконалення управління та організаційного забезпечення роботи авіакомпанії, слід спрямовувати ресурси на забезпечення максимально високого рівня безпеки польотів при підвищенні регулярності польотів та якості обслуговування пасажирів. Як зазначають експерти, на повітряних маршрутах малої і середньої дальності клієнти схильні обирати конкуруючий вид транспорту за наявності затримок вильоту чи прильоту до місця призначення. Якщо збій графіка перевезення стається на лініях з тривалим перельотом, то наслідки, крім можливості втрати споживачів, прямо впливають на прибуток авіакомпанії, рентабельність, імідж та рейтинг серед інших авіаперевізників.

Таким чином, складові програми вдосконалення мають опосередковано через покращення інформаційного забезпечення різних процесів управління та організаційного забезпечення діяльності авіакомпанії впливати на вказані значущі показники її роботи.

Використання новітніх систем електронного документообігу є нагальною необхідністю для авіакомпанії, що працює на міжнародному ринку та інтегрується у бізнес-середовище іноземних країн. Більшість європейських країн дотримується цілеспрямованої політики залучення компаній до оцифрування даних та використання безпечних технологій для їх миттєвої передачі до адресатів. В Італії, Польщі, Франції, Німеччині та ряду інших держав обов'язкове

впровадження електронного документообігу реалізується в рамках державних програм. Проте, робота українських компаній з закордонними партнерами через автоматизовані системи роботи з документами була ускладнена через те, що українські електронні підписи не вважалися дійсними на території інших країн. Як суб'єкт господарювання, зареєстрований в Україні, авіакомпанія «Скайап» має відповідні труднощі, що, також, було стримуючим фактором оновлення системи електронного документообігу в компанії. Але технічним комітетом Європейського інституту телекомунікаційних стандартів ETSI, в результаті тестування вітчизняної системи «Дія.Підпис», було підтверджено повну відповідність електронного підпису, створеного в Україні, європейським стандартам. Наказ Міністерства юстиції України від 30.12.2020 № 4555/5 «Про затвердження Порядку приймання-передавання електронних документів Національного архівного фонду на постійне зберігання» є законодавчою основою для переходу на європейські стандарти ETSI. Це означає можливість електронними даними між українськими та європейськими компаніями. Переваги такої організації документообігу для авіакомпанії «Скайап» наведені на рис. 3.1.

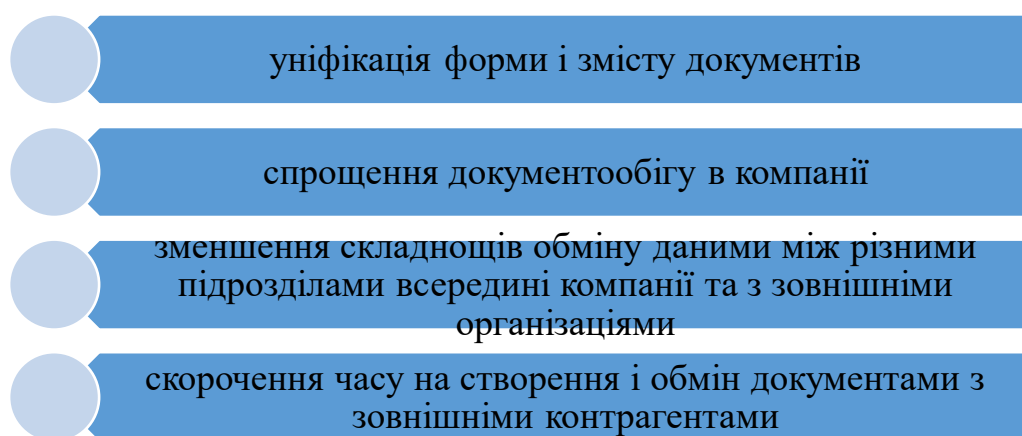


Рисунок 3.1 – Переваги організації електронного документообігу в авіакомпанії «Скайап» з запровадженням стандарту ETSI.

Проаналізувавши ринок сервісів електронного документообігу, було виявлено три продукти, які відповідають запитам компанії щодо функціональних можливостей: Megapolis.DocNet, Deals, Scriptum BPM. Остаточний вибір системи електронного документообігу було здійснено на основі методу експертних оцінок. В якості експертів оберемо фахівців, що мають досвід роботи з системами електронного документування, знають особливості і специфіку їх використання, зокрема, в авіакомпаніях.

Використаємо ефективність, безпеку та вартість як основні критерії вибору. Ефективність – швидкість та безпомилковість створення, обробки та передачі документів по системі; безпека – рівень захисту та протидії проникненню сторонніх шкідливих програм в систему; вартість – загальні витрати на впровадження системи в роботу авіакомпанії.

Для оцінювання використаємо шкалу від 1 до 10, до 1 – найнижчий рівень критерію, а 10 – найвищий рівень критерію.

Результати оцінювання занесемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Експертні оцінки та загальна оцінка систем електронного документообігу

Система	Критерії	Оцінки експертів					Середня оцінка по критерію	Загальна оцінка
		№1	№ 2	№ 3	№4	№ 5		
Megapolis.DocNet	Ефективність	10	8	9	9	10	9,2	25,8
	Безпека	10	9	10	9	9	9,4	
	Вартість	7	8	6	8	7	7,2	
Deals	Ефективність	8	9	9	8	8	8,4	25,6
	Безпека	8	8	9	8	7	8	
	Вартість	10	9	10	9	8	9,2	
Scriptum BPM	Ефективність	9	10	8	9	10	9,2	27,6
	Безпека	10	10	9	10	9	9,6	
	Вартість	9	8	9	10	8	8,8	

Отже, найкращим рішенням для вдосконалення електронного документообігу в авіакомпанії «Скайап» є впровадження системи Scriptum BPM.

Вивчення апаратного забезпечення реалізації технології Electronic Flight Bag (EFB) в роботі авіакомпаній виявило, що пристрої підлягають встановленій FAA класифікації:

- пристрої першого класу – це звичайні ноутбуки, що не підключаються до жодної з систем літака, працюють абсолютно автономно;

- пристрої другого класу – це портативні електронні планшети, які закріплюються в кабіні літака спеціальним обладнанням та можуть бути, при потребі, зняті;

- пристрої третього класу встановлюються виробниками авіаційної техніки як стандартне стаціонарне обладнання літака або як вдосконалення тих типів літаків, які вже експлуатуються. На таких пристроях відображається інформація про характеристик польоту чи стан літака, а також, здійснюється автоматичне обчислення потрібних параметрів, завдяки інтеграції з багатьма системами літака.

В практиці світових авіакомпаній, що вже давно освоїли пристрої першого та другого класів, більш поширеною є класифікація на «портативні» (PED) та «встановлені» системи EFB. Така класифікація не суперечить вже опублікованим інструкціям EASA та ICAO. Характеристика цих електронних пристроїв наведена в додатку Л.

На основі виявлених характеристик пристроїв TFB, пропонується використати в роботі авіакомпанії «Скайап» пристрої EFB другого класу - портативні електронні планшети, які закріплюються в кабіні повітряного судна за допомогою спеціальних пристроїв та можуть бути зняті за потреби. Зв'язок планшету з системами літака обмежений підключенням до електроживлення від бортової мережі і до шини даних, по якій передаються сигнали про місцезнаходження повітряного судна.

Додатково існує можливість підключення обладнання для відеоспостереження в салоні літака і за бортом до планшету. Дана опція потрібна

з огляду на вимоги стандарту ICAO (Додаток 6, частина 1, глава 13 «Безпека»), яка стосується забезпечення відеоспостереження за зоною дверей екіпажу з робочого місця пілота. Виведення на екран планшета зображення з камер, що встановлені в салоні, вантажному відділенні, ззовні літака усуває потребу в автономних відеокамерах. Крім того, за умови використання програми TRA Jерresen, карти якої використовують супутникові зображення, екіпаж краще орієнтується на землі відносно злітно-посадкової смуги, доріжок руління і структур аеропорту, завдяки дуже точному зображенню структур аеропорту.

Доцільно оснастити всі літаки компанії новими пристроями, тобто придбати 10 планшетів. Пристрої і програмне забезпечення сертифікуються виробником, тому додаткової сертифікації потребує лише вузол кріплення планшета в кабіні екіпажу.

Використання EFB у польотах суттєво змінює підготовку, виконання і керування польотами. За оцінками експертів, ця цифрова технологія значно підвищує безпеку, економічність, відповідність стандартам та екологічну стійкість авіаційних перевезень. Розглянемо детальніше переваги застосування EFB в авіакомпанії «Скайап».

1. Підвищена операційна ефективність за рахунок:

- скорочення витрат часу на процес планування польотів, балансування навантаження та автоматичного підбору оптимальних режимів його здійснення, що призводить до економії палива;
- скорочення витрат часу на пошук інформації за рахунок зберігання необхідних схем, документів, правил в електронних пристроях та розумного пошуку;
- більш обґрунтованих та своєчасно прийнятих рішень завдяки оновленням інформації в режимі реального часу, наприклад, про погоду та повітряний рух.

2. Покращена безпека польотів за рахунок:

- зменшення помилок в процесі автоматичних обчислень та введення даних, зокрема, в таких критичних завданнях, як обчислення продуктивності та навігація;
- зростання ситуаційної обізнаності, оскільки інтерактивні діаграми та канали даних у реальному часі надають пілотам повне уявлення про навколишнє середовище;
- швидшого реагування на надзвичайні ситуації, завдяки швидкому доступу до необхідних процедур і контрольних списків.

3. Підвищена відповідність нормативним вимогам за рахунок:

- постійної актуалізації необхідної документації, посібників, схем, потрібних для виконання стандартів безпеки польотів;
- аудиту і ведення записів: цифрові журнали та записи, які ведуть EFB, спрощують проведення аудитів і перевірок відповідності регуляторним органам.

4. Економічна ефективність і екологічна стійкість за рахунок:

- зменшення використання паперових носіїв інформації;
- економії палива, зниження експлуатаційних витрат і викидів вуглецю завдяки меншій кількості паперу та обладнання на борту ПС (мінус 40-60 кг) можуть призвести до значної економії палива;
- зниження витрат на оновлення документації та його технічне забезпечення, зокрема, обслуговування принтерів, сканерів та оплати праці технічних виконавців.

5. Покращене спілкування та співпраця за рахунок:

- покращеної координації екіпажу, оскільки обмін інформацією між членами екіпажу проходить швидше і з меншими перешкодами;
- інтеграції з наземними операціями шляхом плавного обміну даними між кабіною пілота та наземним екіпажем, що зменшує час реагування

та краще розуміння процесів, що відбуваються.

Також, використання портативних пристроїв 2 класу, а саме планшетів, що мають зв'язок з системами літака, а також, може бути підключеним до внутрішньокорпоративної мережі документообігу авіакомпанії усуне одну з причин нерегулярності польотів - підготовка рейсу та екіпажу, зокрема: плану польоту, складання та внесення змін із запізненням, оформлення польотної документації.

Для захисту даних, які передаються та обробляються на мобільних девайсах, в практику діяльності авіакомпанії «Скайап» пропонуємо впровадити систему контролю кінцевих точок UEM (Unified Endpoint Management), а саме – Mobile Device Management (спеціалізоване рішення для управління мобільними пристроями). У великих компаніях ця технологія застосовується для мінімізації ризиків витоку даних та захисту мобільних пристроїв, до яких, крім смартфонів, планшетів та спеціалізованих комп'ютерів, відносяться, також, термінали збору даних та мобільні платіжні системи. Корпоративні IT-служби перевіряють додатки, які встановлені на девайсах, оскільки саме через них зловмисники можуть отримати доступ до потрібної інформації, та здійснюють такі операції:

- 1) надають дозвіл на встановлення/видалення додатків та сертифікатів безпеки;
- 2) забороняють використовувати ненадійні додатки та послуги;
- 3) здійснюють віддалене налаштування пристрою, відповідно до прийнятої у компанії політики;
- 4) допускають шифрування даних на пристрої;
- 5) здійснюють дії з втраченими пристроями: пошук їхнього місцезнаходження, блокування, знищення конфіденційних даних у пам'яті.

Переваги використання MDM наведені на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Переваги використання MDM в авіакомпанії «Скайап»

Загальна програма заходів вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії «Скайап» наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Програма заходів вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії «Скайап» в 2025 році

№ п/п	Назва заходу	Термін виконання	Вартість, грн..
1	Формування робочої групи, складання плану реалізації програми, призначення відповідальних виконавців, контроль графіку виконання, представлення звіту.	Січень-червень 2025 р.	(витрати на оплату праці: 4 учасника рупи додатково 50% від основної з/п за 6 місяців роботи) – 2 160 тис. грн
2	Аналіз ринку програмного забезпечення, комп'ютерної техніки та постачальників послуг з налаштування електронних систем	Березень-квітень 2025 р.	(витрати на оплату праці: 3 учасника рупи додатково 50% від основної з/п за 2 місяці роботи) – 1 800 тис. грн

Продовження табл.3.2

№ п/п	Назва заходу	Термін виконання	Вартість, грн..
3	Вибір постачальників та купівля: - системи електронного документування Scriptum BPM з пакетом програмного забезпечення на 150 робочих місць. - планшетів EFB з програмним забезпеченням; - системи MDM; - додаткової комп'ютерної техніки.	Квітень 2025 р	- 20 500 тис грн.; - 159 600 тис. грн.; - 8 600 тис. грн.; - 35 200 тис. грн.
4	Навчання персоналу новим функціям та роботі з системами і пристроями, теоретичні та практичні заняття, сертифікація.	Квітень - серпень 2025 р.	15 150 тис. грн.
5	Встановлення ПЗ, перетворення бази даних в новий формат, тестування систем і пристроїв.	Вересень-жовтень 2025 р.	18 050 тис. грн.
6	Сертифікація закріплюючих пристроїв для планшетів на борту ПС.	Листопад-грудень 2025 р.	34 000 тис. грн.
	Всього:	12 місяців	295 060 тис. грн.

Таким чином, запропонована програма модернізації буде реалізована протягом 1 року та вартуватиме для 295 060 000 грн. Розглянемо ефективність запропонованих заходів в наступному розділі.

3.2 Ефективність впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління авіакомпанією «Скайап»

Впровадження чи зміни елементів системи управління потребують обґрунтування ефективності таких дій, що є визначальним етапом прийняття рішення про реалізацію проекту вдосконалення. Вибір показників, які свідчать про позитивний вплив запланованих робіт, залежить від цільового спрямування, політики та стратегічних орієнтирів компанії. Для фінансування програми вдосконалення пропонуємо використати акціонерний капітал, що зобов'язує надати прогноз окупності та рентабельності вкладень.

Економічні показники ефективності проекту є універсальними та

обов'язковими для обґрунтування капіталовкладень, вибору джерел фінансування проекту, планування витрат і прибутків на наступні періоди. Розглядаючи запропоновані нововведення як інвестиції в розвиток авіакомпанії, використаємо наступні інтегральні показники їх ефективності:

- 1) термін окупності програми (Payback Period – PBP);
- 2) чистий приведений дохід (Net Present Value – NPV);
- 3) індекс прибутковості (Profitability Index – PI);
- 4) внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return – IRR).

Основою для розрахунку економічної ефективності є визначення результату (ефекту) від нововведень чи покращення та витрат, потрібних на їх здійснення. Ефект запропонованої програми складається з результатів оновлення відразу трьох елементів роботи авіакомпанії. Розглянемо їх детальніше.

Грунтуючись на висновках науково-практичних досліджень О.Данилко [70], яка досліджувала ефективність систем електронного документообігу в забезпеченні діяльності авіаційного підприємства, для розрахунку ефекту від впровадження системи Scriptum BPM в авіакомпанії «Скайап» візьмемо вартість зекономленого робочого часу одним працівником на роботу з корпоративною документацією та виконання доручень, зазначених в організаційно-розпорядчих документах. На думку дослідниці [70], терміни виконання управлінських процедур скорочуються в 2-3 рази. Використаємо середній показник коефіцієнта зменшення – 2,5, тобто ефект вивільненого часу $E_{\text{ч}}$ у відсотковому вираженні становить (3.1):

$$E_{\text{ч}} = 100 - (100/K) \quad (3.1)$$

де K – коефіцієнт зменшення

Отже, ефект вивільненого часу становить:

$$E_{\text{ч}} = 100 - (100/K) = 100 - (100/2,5) = 60\%$$

У кількісному вираженні зекономлений час дорівнює 60% річного ресурсу робочого часу. За 8-годинного робочого дня та 5-денного робочого тижня цей

показник дорівнює:

$$E_q = 0,6 \times (8 \times 260) = 1248 \text{ год.}$$

Використовуючи дані ф.2 «Звіту про фінансові результати» рядка 2505 «Витрати на оплату праці» за 2023 рік, обчислимо вартість зекономлених коштів:

$$(618\,556 / (8 \times 260)) \times 1248 = 371\,133,6 \text{ грн}$$

Перехід авіакомпанії «Скайап» на EFB другого рівня передбачає отримання ефекту за наступними пунктами:

- 1) скорочення часу на пошук потрібної інформації льотним екіпажем;
- 2) збільшення безпеки польотів через можливість моніторингу стану літака в польоті та на стоянці через пристрої, що підключені до планшета;
- 3) отримання оперативної інформації в режимі реального часу, щодо погодних умов, навігації, стану ЗПС, топографії аеродрому.

За оцінками експертів [91] результатом використання систем EFB, зокрема, Skybook, в авіакомпанії є економія в сумі 2578 фунтів стерлінгів щорічно на кожен літак або 136 634 грн., а для авіакомпанії «Скайап», яка використовує 10 повітряних суден становитиме:

$$10 \times 136\,634 = 1\,366,340 \text{ тис. грн. на рік.}$$

Ефект від використання систем MDM полягає у мінімізації ризиків кібератак та витоку або пошкодження електронних даних авіакомпанії. На основі дослідження [69] за вираження ефекту візьмемо уникнення втрати 30% клієнтів авіакомпанії, які можуть відмовитися від її послуг, якщо дізнаються про стороннє використання своїх персональних даних. Прогнозна кількість клієнтів авіакомпанії розраховується на основі кількості перевезених пасажирів за 2021-2023 рр.

Графічне зображення прогнозних даних зображено на рисунку 3.3.

Отже, 30% клієнтів становить:

$$\text{в 1-й прогнозний рік: } 1912,83 \times 0,3 = 574 \text{ тис. осіб;}$$

$$\text{в 2-й прогнозний рік: } 1358,02 \times 0,3 = 407 \text{ тис. осіб;}$$

в 3-й прогнозний рік: $828,93 \times 0,3 = 249$ тис.осіб.

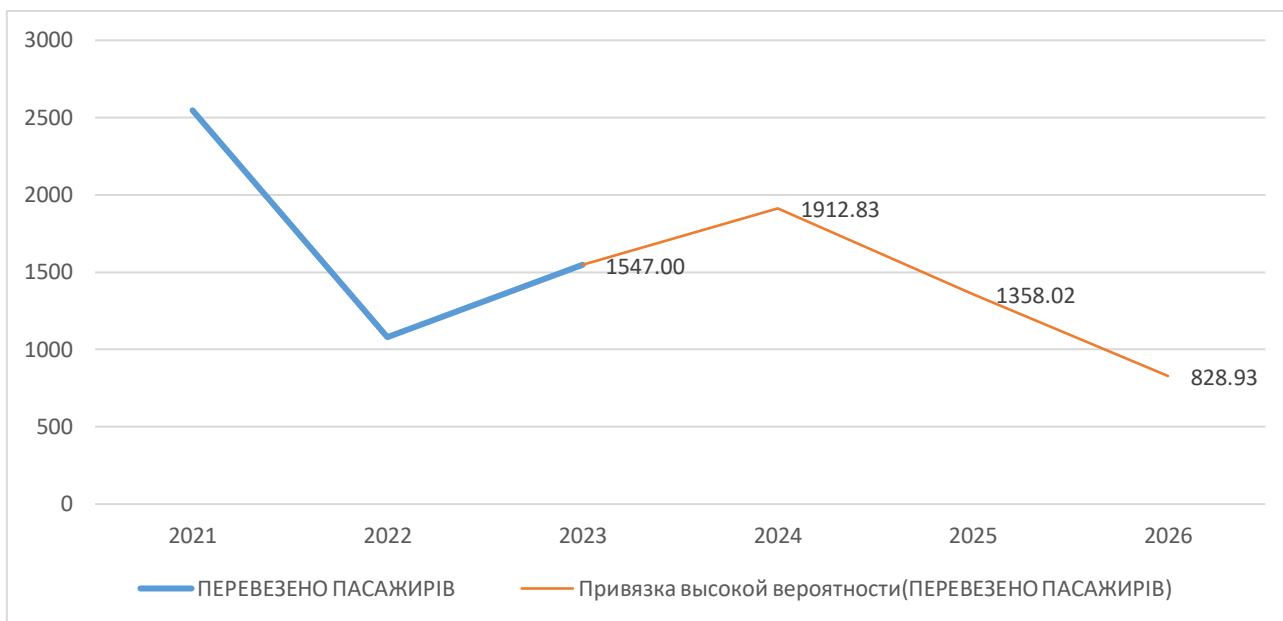


Рисунок 3.3 – Прогноз кількості перевезених пасажирів авіакомпанією «Скайап» на наступні 3 роки.

Для розрахунку прибутку, який забезпечать авіакомпанії 30% пасажирів, слід здійснити прогноз валового прибутку на наступні роки. Прогнозування прибутку авіакомпанії виконаємо з використанням ретроспективної інформації за 2021- 2023 роки шляхом автоматичного розрахунку в програмі Microsoft Excel на основі екстраполяції.

Для прогнозування показників прибутку використаємо екстраполяцію тренду як основної складової прогнозованого часового ряду. За вихідним часовим рядом 2021-2023 років, побудуємо графік функції на майбутні періоди з використанням поліноміального згладжування, з ступенем поліноміальності 2, що найбільше відповідає тенденції наших даних. Рівень достовірності $R^2=0,9754$, що засвідчує висок імовірність прогнозних даних.

Графічне зображення прогнозу зображено на рис. 3.4, числові значення прогнозних даних наведено в стовпцях діаграми.



Рисунок 3.4 – Показники чистого доходу від реалізації продукції
авіакомпанії «Скайап» (фактичні та прогнозні)

Розрахуємо ефект від уникнення втрати 30% клієнтів авіакомпанії, використовуючи прогнозні дані кількості пасажирів та чистого доходу від реалізації продукції. Результати обчислень занесемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. – Прогнозні показники прибутку авіакомпанії, який забезпечить 30% пасажирів

Рік	Прогнозний рівень кількості пасажирів, тис.чол.	Прогнозний обсяг чистого прибутку від реалізації продукції, тис.грн.	Прибуток, який забезпечує 1 пасажир, грн.	30% пасажирів, тис.чол	Прибуток, який забезпечить 30% пасажирів, тис.грн.
1	1912,83	1 109 551	580,05	574	332 948, 7
2	1358,02	813 358	598, 93	407	243 764, 51
3	828,93	499 082	602,08	249	149 917, 92

Таким чином, ефект від реалізації програми модернізації в авіакомпанії «Скайап» складе:

В 1-й прогнозний рік – $371, 133+1366,340+332\ 948,7=334\ 684$ тис.грн.

В 2-й прогнозний рік – $371, 133+1366,340+243\ 764,51=245\ 501, 98$ тис.грн.

В 3-й прогнозний рік – $371, 133+1366,340+149\ 917, 92=151\ 655, 39$ тис.грн.

Сукупний ефект складе: 1 840 130, 95 тис.грн.

Отже, можемо порахувати показники ефективності програми.

1. Період окупності програми РВР показує час, за який сума надходжень від реалізації програми дорівнюватиме або буде більше суми витрат, розраховується за формулою (3.2):

$$PBP = \Pi / DASI, \quad (3.2)$$

де Π – первинні інвестиції;

$DASI$ – щорічні грошові надходження з урахуванням дисконтування.

Розмір $DASI$ вираховується за формулою (3.3):

$$DASI_t = CF_t / (1+k)^t, \quad (3.3)$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t (рік);

t – кількість періодів часу (років);

k – відсоткова ставка дисконтування, що виражається десятковим дробом (0,2).

$$DASI_1 = 334\,684 / (1+0,2)^1 = 278\,903 \text{ тис.грн.}$$

$$DASI_2 = 245\,501,98 / (1+0,2)^2 = 170\,487,49 \text{ тис.грн.}$$

$$DASI_3 = 151\,655,39 / (1+0,2)^3 = 87\,763,54 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, РВР дорівнює:

$$1 + ((295\,060 - 278\,03) / 170\,487,49) = 1 + 0,095 = 1,095 \text{ року (1 рік 35 днів)}$$

Для наочності використаємо відображення даних в табл. 3.4:

Як бачимо з таблиці, в перший рік грошові надходження не покривають первинних інвестицій, залишок яких складає 16 17 тис.грн.

Таблиця 3.4 – Показники окупності програми модернізації

Періоди часу, роки	0	1	2	3
Грошові надходження, млн. грн.		278 903,0	170 487, 49	87 763,54
Первинні інвестиції, млн.грн.	295 060			

Продовження табл.3.4

Покриття суми витрат (інвестицій)		-16 157	+154 330,49	+87 763,54
Строк окупності, років			1,095	

За другий рік надходження від програми модернізації (ефект) перевищують суму залишку первинних інвестицій після першого року на 154 330, 49 тис.грн.

В третьому році надходження від реалізації програми вже є чистим ефектом її впровадження.

2. Чистий приведений дохід (вартість) передбачає обчислення різниці між дисконтованою вартістю очікуваних грошових потоків від впровадження нововведень та дисконтованою вартістю первинних інвестицій (3.4):

$$NPV = \sum (CF_t / (1+k)^t) - Invest, \quad (3.4)$$

де Invest – сума інвестицій.

Програма вважається ефективною при NPV з позитивним значенням.

Показники чистого приведенного доходу по програмі наведені в табл. 3.5

Таблиця 3.5 – Показники чистого приведенного доходу програми вдосконалення

Періоди часу, роки	0	1	2	3
Дисконтовані надходження, млн.грн.		278 903,0	170 487, 49	87 763,54
Invest, млн.грн.	- 295 060			
NPV, млн.грн				242 094,03

Отже, сума чистого приведенного доходу дорівнює 242 094, 03 грн., програма є економічно ефективною.

3. Індекс прибутковості (PI) представляє собою відношення дисконтованої вартості очікуваних грошових потоків від впровадження нововведень до вартості первинних інвестицій (3.5):

$$PI = \sum (CF_t / (1+k)^t) / \text{Invest}, \quad (3.5)$$

Програма вважається економічно ефективною, якщо $PI > 1$.

Розрахуємо PI для запропонованої програми модернізації.

$$PI = (278\,903 + 170\,487,49 + 87\,763,54) / 295\,060 = 1,82$$

Отже, запропонована програма є економічно ефективною.

4. Внутрішня норма рентабельності (IRR) за своїм змістом є відсотковою ставкою, яка забезпечує рентабельність інвестицій, тобто внутрішньою відсотковою ставкою, за якої $NPV = 0$:

$$\sum (CF_t / (1 + IRR)^t) - \text{Invest} = 0 \quad \text{або} \quad \sum (CF_t / (1 + IRR)^t) = \text{Invest}.$$

Розрахуємо показники надходжень і витрат авіакомпанії за ставок $IRR_1 = 70\%$ і $IRR_2 = 80\%$, за умови, що $F_n = 1 / (1 + IRR_n)^t$, результати занесемо в табл.3.6.

Таблиця 3.6– Надходження і витрати авіакомпанії при $IRR=70\%$ та $IRR=80\%$

Показник	Інвестиції, млн.грн.	Надходження			NPV
		1	2	3	
Значення F , якщо $IRR=70\%$.		0,58	0,34	0,2	
Приведені надходження і витрати, при $IRR=70\%$, млн.грн.	295 060	194 116	83 470	30 331	12 857
Значення F , якщо $IRR=80\%$	1,0	0,55	0,31	0,17	
Приведені надходження і витрати, при $IRR=80\%$, млн.грн.	295 060	184076,2	76 105,61	25 781,42	-9 096, 77

Дані розрахунки показують, що внутрішня норма рентабельності програми є вищою, ніж 70% , тому що за такої ставки NPV все ще має позитивне значення, але нижчою за 80% , тому внутрішня норма рентабельності знаходиться між цими двома значеннями.

Оскільки ми знайшли значення $F=0,7$, при якому NPV має додатне значення, та значення $F=0,8$, при якому NPV має від'ємне значення, можемо використати теорему достатньої умови існування IRR та рівняння лінійної інтерполяції для математичного способу його обчислення. Використаємо лінійну

інтерполяцію з кроком 0,1 (3.6):

$$IRR = F1 + (F1 / (F1 + F2) \times (F2 - F1)) \quad (3.6)$$

Отже, IRR нашої програми дорівнює:

$$IRR = 0,7 + (0,7 / (0,7 + 0,8) \times (0,8 - 0,7)) = 0,7 + 0,047 = 0,77$$

Також, можемо знайти точне значення внутрішньої норми рентабельності проекту, при якій сукупні грошові надходження будуть рівними вкладеним інвестованим коштам, використавши відповідну функцію в програмі MS Office Excel. Результати наведено на рис. 3.5.

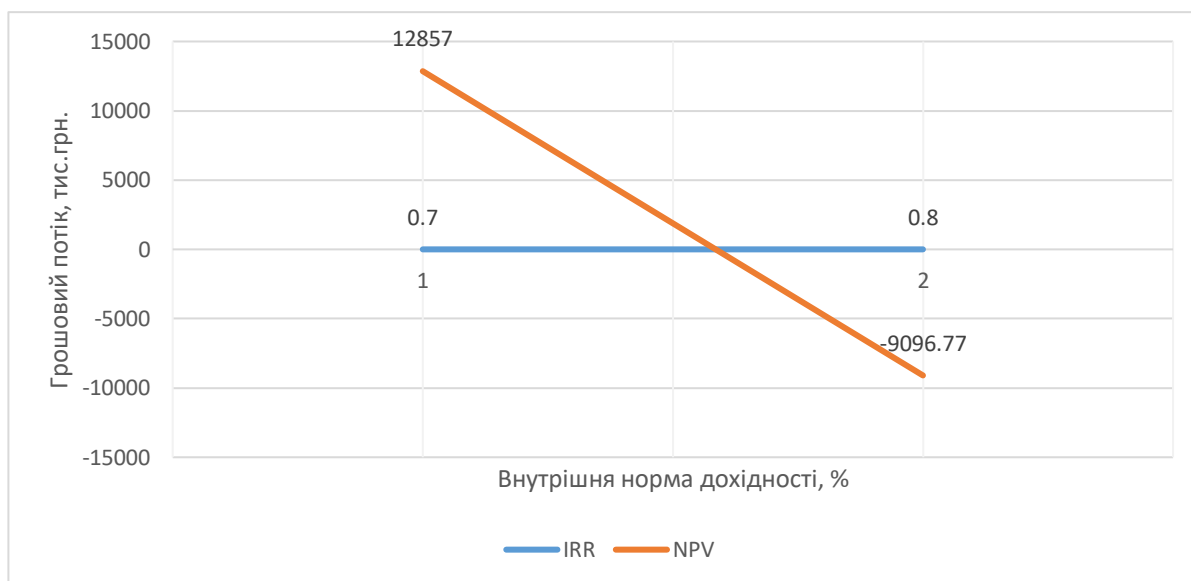


Рисунок 3.5 – Графічне зображення внутрішньої норми рентабельності програми

Як бачимо, внутрішня норма рентабельності дорівнює 0,77%, що є вищою за ставку дисконтування (20%) та може бути розглянута акціонерами для реалізації.

Крім використаних показників ефективності проекту модернізації, важливе значення для менеджменту авіакомпанії має розрахунок точки беззбитковості (ВЕР), яка показує обсяг реалізованої продукції/послуг або рівень грошових

надходжень (виручки), при яких підприємство покриє всі свої витрати та «вийде в 0». Її натуральна величина (кількість т/км) залежить від величини постійних та змінних витрат, ціни одиниці продукції та обчислюється за формулою (3.7):

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

де FC – постійні витрати за рік, грн.

P – ціна авіаперевезень, грн.

V – величина змінних витрат на одиницю перевезення, грн.

Дані для обчислення точки беззбитковості наведені в таблиці 3.7, в якості показника, що відображає кількість виробленої продукції використано тонно-кілометри як приведену продукцію транспорту, що включає пасажиро- та вантажооборот.

Таблиця 3.7 – Дані щодо доходу, витрат, ціни та кількості виробленої продукції для розрахунку точки беззбитковості

Назва показника	Умовне позначення	Числове значення
Чистий дохід авіакомпанії, тис.грн.	NI	6 333, 846
Сукупні витрати авіакомпанії, тис.грн.	TC	99 079 154
Постійні витрати авіакомпанії, тис.грн.	FC	733 391
Змінні витрати авіакомпанії, тис.грн.	VC	98 345 763
Ціна виконання 1 т/км., грн.	P	1 628
Величина змінних витрат на 1 т/км., грн.	V	1 518,9
Кількість виконаних т/км., тис.	N	64 750
Виручка від продажу авіаперевезень, тис.грн.	B	105 413, 00

Отже, точка беззбитковості при вказаних даних авіакомпанії «Скайап» щодо витрат, доходу, ціни та кількості виконаних тонно-кілометрів складає:

$$BEP = 733\,391\,000 / (1628 - 1529,9) = 7\,475\,953 \text{ т/км}$$

Вартісне значення спрощено можна обрахувати шляхом добутку величини BEP у натуральних показниках на ціну одиниці продукції авіакомпанії:

$$7\,475\,953 \times 1628 = 12\,141\,547 \text{ тис.грн.},$$

або графічним способом, з побудовою графіка беззбитковості (рис. 3.6).

Як бачимо, позначена точка беззбитковості у вартісному вираженні

дорівнює 12 170,852 тис. грн., що майже співпадає з обрахованим алгебраїчним способом вартісним значенням.

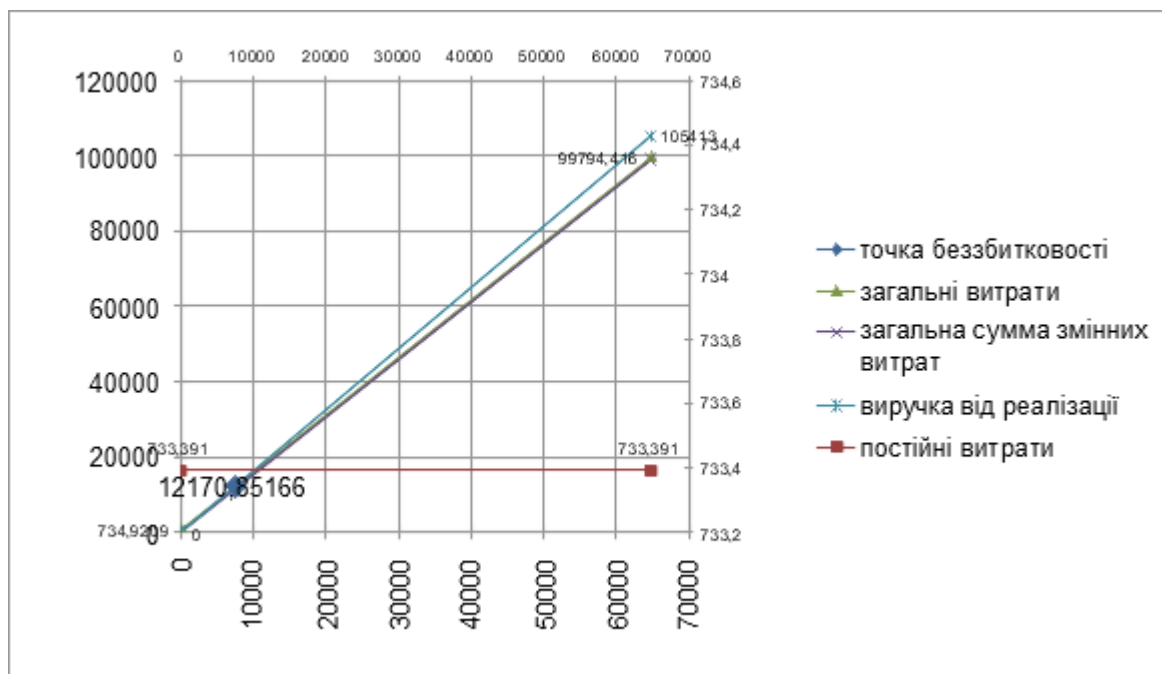


Рисунок 3.6 – Графік та точка беззбитковості для програми вдосконалення

При високій динаміці змін, ринок авіаперевезень в сучасних умовах є складнопрогнозованим, зважаючи на дію численної кількості факторів, що на нього впливають. Тому при реалізації проекту вдосконалення системи управління, авіакомпанія повинна мати інформацію про її результати у випадку відхилення прогнозних показників від тих величин, що були використані для обчислення його фінансової ефективності. З цією метою використовується аналіз чутливості, який дозволяє визначити ступінь впливу окремих факторів на економічний результат проекту. Зазвичай, найбільший рівень коливань спостерігається у обсягах продажів, величині змінних та постійних витратах, рівню ціни продукції. Діапазон відхилень коливається в межах від -20% до +20%. На обсяг інвестованих коштів це не впливає.

Розрахуємо основні показники проекту за умови збільшення та зменшення значення вказаних факторів на 20%, результати обчислень, занесемо в табл.3.8.

Таблиця 3.8– Залежність чистого приведенного доходу від зміни величини основних факторів

Статті надходжень і витрат	Обсяг надходжень і витрат, грн.			
	-20%		+20%	
	При зменшенні обсягу продажів на 20%: 51 800 тис.ткм.	При зменшенні ціни 1ткм на 20%: 1 302,40 грн.	При збільшенні обсягу продажів на 20%: 77 700 тис.ткм.	При збільшенні ціни 1ткм на 20%: 1 953,6 грн.
Інвестиції, тис.грн.	295 060	295 060	295 060	295 060
Змінні витрати, тис.грн.	78 679 020	98 345 763	118 751 921	98 345 763
Постійні витрати, тис.грн.	733 391	733 391	733 391	733 391
Чистий дохід, тис.грн.	4 917, 989	-14 088,754	7 010, 288	27 416, 446
NPV, тис.грн.	4 098, 32	-	5 841, 906	22 847,038

Проаналізуємо дані таблиці 3.8:

- зменшення обсягу продажів на 20% призведе до зменшення змінних витрат авіакомпанії до 78 679 020 тис. грн, оскільки цей показник залежить від кількості виготовленої продукції (наданих послуг). При цьому збільшиться сума загальних витрат та зменшиться виручка від продажу послуг авіакомпанії. В підсумку, чистий дохід зменшиться до 4 917 тис.грн або 4 098, 32 тис. грн з урахуванням коефіцієнту дисконтування – 1,2;

- при зменшенні ціни на авіапослуги до 1302,4 грн за 1 ткм, постійні та змінні витрати авіакомпанії не зміняться, але зменшиться виручка від реалізації продукції, що приведе до збитку підприємства в сумі 14 088, 754 тис.грн.;

- зростання обсягів продажу послуг компанії на 20% призведе до збільшення змінних витрат до 118 751 921 тис.грн. Проте збільшиться і виручка від реалізації продукції, що дозволить авіакомпанії отримати прибуток в сумі 7 010,288 тис.грн. або 5 841,096 з урахуванням дисконтування;

- зростання ціни продажу послуг авіакомпанії не вплине на постійні та змінні витрати, але призведе до збільшення виручки та, відповідно, до збільшення чистого доходу в сумі 27 416, 446 тис.грн. або 22 847, 038 дисконтованого прибутку.

Таким чином, можемо зробити висновок, що результати діяльності авіакомпанії менш чутливі до зміни обсягів реалізації послуг і більш чутливі до зміни ціни на свої послуги: її зменшення на 20% призведе до збитку, а збільшення на аналогічну величину відсотка забезпечить суттєве збільшення прибутку.

З метою більш об'єктивної оцінки реальності запропонованого проекту, було проведено аналіз ризиків програми та розглянуто заходи щодо їх попередження чи зменшення в авіакомпанії. Результати дослідження наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Аналіз інвестиційних ризиків програми вдосконалення, заходи щодо їх попередження та усунення

№ п/п	Вид ризику	Превентивні заходи	Заходи нівелювання
1	Ризик, пов'язаний з купівельною спроможністю	1) моніторинг обсягів продажу та ціни на послуги; 2) розробка цінових пропозицій за накопичені милі; 3) диференціація ціни в залежності від лояльності клієнтів.	1) перехід на ринки з більшою ємністю та купівельною спроможністю; 2) впровадження угод з розтермінуванням купівлі послуг; 3) збільшення частки корпоративних клієнтів.
2	Відсотковий	1) перегляд структури основних фондів; 2) збільшення валютних запасів; 3) збільшення норми оборотних коштів; 4) страхування від інфляції.	1) перегляд планових показників чистого приведенного доходу, терміну окупності та рентабельності вкладеного капіталу.

Продовження табл.3.9

№ п/п	Вид ризику	Превентивні заходи	Заходи нівелювання
3	Ринковий	1) моніторинг конкурентного середовища; 2) розробка конкурентної стратегії;	1) перегляд конкурентної стратегії; 2) збільшення частки interline угод; 3) зміна позиціонування компанії на ринку;

		3) укладення довгострокових угод з постачальниками та підрядниками; 4) розвиток бренду.	4) перегляд структури запасів; 5) поглиблення диференціації послуг компанії.
--	--	--	---

Соціальна ефективність запропонованої програми вдосконалення організаційного забезпечення в авіакомпанії «Скайап» ґрунтується на наступних наслідках її впровадження:

- підвищення задоволеності персоналу від усунення зайвих дій з паперовими документами;
- зменшення кількості часу на пошук потрібної задокументованої інформації та можливість його використання для професійного розвитку на робочому місці;
- освоєння нових способів створення та обробки інформації;
- ефективна взаємодія відділів і працівників через використання функцій корпоративної мережі;
- долучення до спільноти eco-friendly компаній через зменшення використання паперу;
- зменшення психологічної напруженості працівників через можливу втрату даних внаслідок хакерських атак чи шахрайства;
- зростання довіри до послуг компанії через відсутність небезпеки розкриття особистих даних клієнтів.

Розглянуті наслідки та обраховані показники ефективності вказують на можливість усунути недоліки в системі організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії «Скайап» та здійснити позитивний впливу на економічну та соціальну підсистеми підприємства.

Висновки по розділу 3

Третій розділ даного дослідження містить обґрунтування заходів та програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю

авіакомпанії «Скайап». Пріоритетними напрямками модернізації, спрямованими на усунення виявлених проблем, було визначено оновлення системи електронного документообігу, встановлення пристроїв electronic flight bag другого рівня для інформаційного забезпечення льотного персоналу, встановлення системи mobile device management для захисту даних, які передаються на мобільних девайсах. Загальна потреба в коштах на проект – 295 060 тис.грн. акціонерного капіталу, який планується реалізувати протягом 12 місяців.

Сукупний ефект від реалізації проектних заходів складається з економії робочого часу після впровадження системи електронного документообігу в 2,5 рази, економії на інформаційному забезпеченні льотного персоналу та утримання 30% клієнтів, які здатні відмовитися від послуг компанії у зв'язку з можливим витік даних та розкриття персональної інформації. Вартісне вираження розглянутих наслідків становить, відповідно, 371,133 тис. грн., 1 366,340 тис.грн., 726 631 тис.грн., що в сумі за три роки складає 1 840 130, 95 тис грн.

Розрахунок економічних показників ефективності програми передбачав визначення терміну окупності, чистого приведенного доходу, індексу прибутковості та внутрішньої норми рентабельності.

Термін окупності, що залежить від дисконтованого прибутку від реалізації проекту, склав 1 рік 35 днів, за умови дисконтної ставки 0,2 та отримання фінансових ефектів проекту протягом 3 років.

За аналогічних умов було розраховано чистий приведений дохід, який склав 278 903 тис.грн. в перший рік реалізації, 170 487, 49 тис.грн. в другий рік реалізації та 87 763, 54 тис. грн в третій рік реалізації. Загальна сума чистого приведенного доходу з вирахуванням суми початкових інвестицій, склала 242 094, 03 тис.грн.

Індекс прибутковості становить 1,82 та підтверджує високу економічну ефективність програми.

Внутрішня норма рентабельності є високою, шляхом підбору була визначена в діапазоні між 70% та 80%. Графічне розв'язання задачі показало рівень даного показника – 77%.

Було здійснено обрахування точки беззбитковості при заданих рівнях витрат авіакомпанії та ціни на авіаперевезення. В натуральних показниках вона становить 7 475 953 ткм., у вартісних – 12 141 547 тис.грн.

Було проведено аналіз чутливості чистого приведенного доходу до зміни основних факторів: обсягу продажу авіаперевезень та ціни на послуги авіакомпанії. Встановлено, що найбільший вплив на розмір чистого приведенного доходу складає чинник ціни, зменшення якої на 20% призведе до збитку авіакомпанії в сумі 14 088, 754 грн., а збільшення її на 20% забезпечить прибуток в сумі 27416, 446 грн.

Проаналізовано основні інвестиційні ризики та розглянуто основні способи їх попередження та усунення під час реалізації програми.

Розглянуто соціальні ефекти від впровадження програми реалізації, як для персоналу компанії, так і для її клієнтів.

Зроблено висновок про ефективність та доцільність впровадження запропонованих заходів у практику управління діяльністю авіакомпанії «Скайап».

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведене дипломне дослідження на тему «Вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії» (за матеріалами ТОВ «Авіакомпанія «Скайап») дозволяє зробити наступні висновки.

1. Управління авіакомпанією полягає у збалансованому та взаєморегульованому функціонуванні всіх елементів системи з метою досягнення економічного ефекту.

Ефективність функціонування авіакомпанії визначається дією факторів зовнішнього середовища, які визначають силу та характер впливу сильних і слабких сторін внутрішнього середовища.

Завданням системи управління авіакомпанії є впровадження ефективної системи підготовки літаків до здійснення польотів, яке полягає в розробці організаційно-методичного забезпечення та формування рекомендацій щодо побудови системи підготовки повітряних суден до рейсу за певного рівня економічності та стабільності.

Сукупність методів організаційного забезпечення підприємства містять структурний та поведінковий аспекти, здійснюючи статичний та динамічний характер впливу. Здійснення організаційного забезпечення передбачає, як роботу з документацією – виконання формально встановлених процедур та технічних дій, так і роботу з персоналом – виконання владно-розпорядчого та мотиваційно-стимулюючого впливу.

Організаційне забезпечення діяльності авіакомпанії – це формування системи ефективного впливу на працівників авіаційної компанії для забезпечення безперервного і якісного виробництва авіаційних послуг на основі впорядкування в просторі й часі технологічних операцій з розробки, виробництва і реалізації авіаційних послуг.

Організаційне забезпечення діяльності авіакомпанії прямо та опосередковано впливає на виробництво авіаційних перевезень, спонукаючи працівників діяти за встановленими правилами у відповідності до визначених процедур, щоб забезпечити надання якісних послуг пасажирам та замовникам. Керівники різних рівнів створюють організаційні умови для того, щоб затверджені завдання на окремих ділянках авіаційного виробництва виконувались точно в термін та з дотриманням всіх вимог.

2. Методологія організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії ґрунтується на стандартах та вимогах національних нормативно-правових, підзаконних актів, галузевих стандартів, регіональних та міжнародних конвенціях, угодах, а також, документах, що містять нормативи якості обслуговування пасажирів та клієнтів.

Об'єктами аудиту національних, регіональних та міжнародних організацій є не лише рівень безпеки та організації польотів, а й відповідність наявних в авіакомпанії бізнес-процесів визначеним критеріям.

Стандарти та рекомендована практика міжнародних і регіональних організацій потребують створення відповідних обов'язків, завдань та процесів всередині авіакомпанії, що відповідно, відображається в організаційній структурі управління та вимагає організаційного забезпечення роботи працівників, відділів чи департаменту.

3. Об'єкт дослідження – авіакомпанія «Скайап» була створена в 2018 році, працювала за гібридною моделлю, виконуючи чартерні та регулярні [лоукост-рейси](#).

Протягом 2018-2020 рр. польотна мапа авіакомпанії розширювалась, налічуючи в 2020 році 5 внутрішніх та 46 міжнародних напрямків в 19 країнах. За цей час було створено два дочірні підприємства – технічного обслуговування та хендлінгу, забезпечивши, таким чином весь виробничий цикл власними підприємствами.

Високий рівень ділової активності та темпи освоєння ринку забезпечили розширення парку повітряних суден до 13 шт, що дозволило в 2021 році здійснити майже 16 тис. рейсів в 27 країн світу та виручку в 7 728 млн.грн. В 2022 році компанія терпіла збитки. В 2023 році авіакомпанії вдалося збільшити, порівняно з 2022 роком, кількість рейсів на 36%, кількість перевезених пасажирів на 24%, та на 29% виручку від реалізації продукції. Отримані результати забезпечила обрана бізнес-стратегія, основою якої є АСМІ (Aircraft crew maintenance insurance) контракти, коли в оренду компанія-орендар бере літак, екіпаж, технічне обслуговування та страхування, і чартерні рейси на замовлення туроператорів.

Ефективність управління авіакомпанією підтверджується показниками прибутку та рентабельності. В 2021 році авіакомпанія мала прибуток в сумі 20, 420 млн. грн., що забезпечив валову рентабельність на рівні 3,6 од., операційну рентабельність на рівні 0,42 од та чисту рентабельність – 0,3 од. Збиток авіакомпанії в 2022 році вплинув на показники рентабельності. Прибуток авіакомпанії в 2023 році в сумі 305 119 тис.грн. забезпечив валову рентабельність на рівні 6,2, операційну рентабельність на рівні 8,9 та чисту рентабельність на рівні 7,7 од..

4. Прямий регулюючий вплив на організацію управління та діяльності авіакомпанії здійснює: Державна авіаційна служба України шляхом видачі наказів та запровадження дозвільних і контрольних процедур для здійснення різних видів авіаційної діяльності, а також міжнародні організації – IATA, ICAO та EASA шляхом формування системи стандартів та рекомендацій, що містять характеристики підсистем авіакомпанії, дотримання яких є обов'язковим для здійснення польотів на території певних регіонів чи країн.

Відповідність організаційно-управлінського механізму авіакомпанії стандарту IOSA - ISM (IOSA Standard Manual), що визначає впроваджену та функціонуючу ефективну систему менеджменту з узгодженими цілями

корпоративного та операційного менеджменту, була підтверджена отриманням відповідного сертифікату в 2024 році.

Високий рівень авторизації літаків та організації технічного обслуговування в авіакомпанії підтверджений «Дозволом на безпеку третіх країн» - EASA TSO.

На основі методології оцінювання систем управління безпекою польотів та з використанням методу експертних оцінок, було проведено оцінювання системи авіаційної безпеки авіакомпанії та отримано результат 4,3 з 5 можливих балів. Низькі оцінки було отримано за пунктами «Обмін інформацією щодо безпеки польотів» та «Управління взаємодією», причиною яких є відсутність системи електронного документообігу та корпоративного інформаційного порталу для зберігання, обміну інформацією і взаємодії співробітників, зокрема, для обговорення питань авіаційної безпеки.

Також, серед недоліків, що вплинули на результат оцінки системи управління авіаційною безпекою авіакомпанії, - наявність небезпеки витoku корпоративної інформації у випадку використання особистих мобільних девайсів для передачі польотної та іншої інформації співробітниками компанії.

Було встановлено зростання рівня регулярності польотів протягом 2020-2023 років від 79% у 2020 році до 88% у 2023 році. Серед з'ясованих причин порушення графіків польотів авіакомпанії, підготовка рейсу та екіпажу, зокрема: плану польоту, складання та внесення змін із запізненням, оформлення польотної документації, є наслідком недосконалого організаційного забезпечення, а саме – системи електронного документообігу та відсутності доступу льотного персоналу до внутрішньокорпоративної мережі обміну даними через використання ними електронних польотних планшетів (EFB – electronic flight bag) першого рівня, що працюють автономно.

5. На основі аналізу та оцінок показників, що відображають стан організаційного забезпечення та управління діяльністю авіаційної компанії

«Скайп», було запропоновано змінити технологію та програмне забезпечення системи електронного документообігу, замінити пристрої EFB для льотного персоналу та впровадити систему захисту даних авіакомпанії.

Для реалізації обраних напрямків модернізації було обрано систему електронного документообігу Scriptum BPM, EFB другого рівня та систему контрольних точок Mobile Device Management. Вартість програми склала 295 060 тис. грн., плановий термін реалізації – 1 рік 35 днів.

6. Обґрунтування економічної ефективності програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління діяльністю авіакомпанії «Скайп» базувалося на прогнозних показниках прибутку та пасажиропотоку авіакомпанії, та обрахування економічного ефекту від заходів модернізації. Загальний ефект складає 334 684 тис.грн. в перший рік, 501, 98 тис.грн. в другий рік та 655, 39 тис.грн. в третій рік реалізації.

Показники ефективності інвестиційної програми наступні: період окупності програми PBP – 1 рік 35 днів; чистий приведений дохід NPV – 242 094 тис.грн.; індекс прибутковості PI – 1, 82; внутрішня норма рентабельності IRR – 77%. Точка беззбитковості виробництва склала 7 475 953 т/км в натуральних показниках та 12 141 547 тис.грн. у вартісному вираженні.

Аналіз чутливості показав високу залежність прибутку авіакомпанії від зміни ціни на послуги авіаперевезень в межах 20%.

Було проаналізовано інвестиційні ризики програми: ризик пов'язаний з купівельною спроможністю, відсотковий та ринковий, запропоновано заходи попередження та усунення їх.

Соціальний ефект розробленої програми полягає у підвищенні задоволеності персоналу від усунення зайвих дій з паперовими документами, звільнення часу на розвиток та навчання на робочих місцях, покращення взаємодії працівників та зменшення психологічної напруженості.

Отже, всі поставлені завдання виконано, мети дослідження досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 51. Ст. 446.
2. Повітряний кодекс України : введ. в дію Постановою ВР від 19.05.2011 р. № 3393-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 48-49. Ст. 536.
3. Правила виконання чартерних рейсів : затв. наказом Міністерства транспорту України від 08.05.2001 р. № 297. *Офіційний вісник України*. 2001. № 22. Ст. 237.
4. Сертифікація повітряних суден, пов'язаних з ними виробів, компонентів та обладнання, а також організацій розробника та виробника АПУ-21 (Part-21): Авіаційні правила України.; затв. наказом Міністерства інфраструктури України від 26.04.2019 р. №529. *Офіційний вісник України*. 2019. № 45. С. 38.
5. Правила повітряних перевезень вантажів : затв. наказом Державіаслужби України від 14.03.2006 р. № 186. *Офіційний вісник України*. 2006. № 25. С. 262.
6. 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.
7. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: підручник. Київ: Кондор, 2015. 432 с.
8. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
9. Геєць І.О. Прокоп'єва А.А. Міжнародна комерційна діяльність на авіаційному транспорті: курс лекцій. Київ: НАУ, 2014. 70 с.
10. Гриньова В. М., Салун М. М. Організація виробництва : підруч. Київ : Знання, 2009. 582 с.

- 11.Єрмошенко М.М. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах: колективна наукова монографія, за ред. М.М. Єрмошенка, С.А. Єрохіна. Київ : НАУ, 2008. С. 60–77.
- 12.Коба В.Г. Економіка транспорту: навч посібник. Київ: КДАВТ, КМУЦА, 2005. 254 с.
- 13.Колесніков Г.О. Менеджерський словник:навч.видання. Київ: ВД «Професіонал», 2009. 288 с.
- 14.Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посіб. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
- 15.Кузьмин О. Є., Мельник О.Г. Теоретичні і практичні засади менеджменту: навч. посіб. 2-е вид., доп. і перероб. Львів: «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.
- 16.Лукичева Л.І. Управління організацією: навч. посібник за спеціальністю «Менеджмент організації». 3-е вид., М.: Омега-Л, 2006. 360 с.
- 17.Марченко О.М, Томаневич Л.М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2015. 359 с.
- 18.Маскон І. В. Управління компанією. Київ, 2000. – 570 с.
- 19.Дорошенко Г.О. Менеджмент : навч. посіб. Харків: ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
- 20.Менеджмент організацій: підручник, за заг. ред. Л. І. Федулової. Київ: Либідь, 2003. 448 с.
- 21.Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
- 22.Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 384 с.
- 23.Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
- 24.Осовська Г. В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник. Київ: Кондор, 2009. 680 с.

- 25.Сікірда Ю.В., Залевський А.В. Вступ до фаху (менеджмент міжнародних авіаційних перевезень): опорний конспект лекцій та матеріали до самостійної підготовки для курсантів і слухачів. Кіровоград : КЛА НАУ, 2012. 155 с..
- 26.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб.Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
- 27.Щебликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Мелітополь : Вид. буд. Мелітоп. міськ. друк., 2015. 479 с.
- 28.Ареф'єва О. В., Штангрет А.М. Сучасний стан та ключові загрози для розвитку підприємств авіаційної галузі в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 1. С. 23-28.
- 29.Боковець В. В., Мороз О.О., Краєвська А.С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97-109.
- 30.Больботенко І. В. Організація заходів з технічного переозброєння виробництва в сучасних умовах господарювання. *Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник*. 2003. № 50. С. 90-94.
- 31.Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Стратегія менеджменту авіакомпанії щодо регулярності польотів в період пандемії COVID-19. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Кропивницький, 2021. Вип. 5. С. 102-111.
- 32.Борисюк І. О. Особливості оцінки ефективності господарської діяльності авіакомпанії. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 33. С 62-66.
- 33.Дзямулич М. І. Особливості страхування інвестиційних проєктів в умовах нестабільності фінансових ринків. *Економічний форум*. 2011. № 1. С. 185-189.

- 34.Зав'ялова О. Т., Чопик М.І Якість управління підприємством та напрями її підвищення. *Економічний форум*. 2013. № 11. С. 7-12.
- 35.Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 53-59.
- 36.Калиновський А. О., Горбаль Н. І., Калиновська Н. Л. Тенденції та стратегії розвитку авіаційної галузі України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 88-94
- 37.Катерна О.К. Формування концепції інтелектуального управління на транспорті. *Modern economics*. 2018. №9. С. 30-42.
- 38.Коваленко, Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30 (69), № 4, ч. 1. С. 69-76.
- 39.Набок І.І. Проблеми відновлення світової авіаційної галузі внаслідок коронавірусної кризи / *Modern international relations: topical problems of theory and practice: collective monograph / Faculty of International Relations of the National Aviation University; under general editorship of W. Welskopa, Y.O. Voloshin*. Lodz : Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, 2021. С. 186-192.
- 40.Островерхова Г. В. Сутність і структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" : збірник наукових праць. Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність факторів виробництва»*. Харків, 2012. № 6. С. 59-67.
- 41.Полянська Н. О. Вплив кризових процесів на економічний стан авіасуб'єктів. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2007. № 16. С. 169-178.

- 42.Рижик І.О. Глебова А.О., Синягівська В.С. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1. С. 152-160.
- 43.Савків У. С., Сидор Г. В., Організаційне забезпечення інформаційних процесів управління підприємством. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 11–12 трав. 2022 р.). Запоріжжя, 2022. С.260-263.
- 44.Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 161-167.
- 45.Траченко Л.А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 2. С. 251-257.
- 46.Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 95-100.
- 47.Шматковська Т. О., Сосна Г. М. До проблематики підвищення ефективності діяльності підприємства на інноваційних засадах. *Фінансовий простір*. 2016. № 1(21). С. 114-118
- 48.Андреева В.И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией. *Справочник кадровика*. 2009. № 03. С. 77-85.
- 49.Афанасьев В.Г. Основы управленческой деятельности в сфере гражданской авиации: учебн. пособ. Москва: ООО НПЦ «Крылья», 2009. 101 с.
- 50.Глобальный аэронавигационный план на 2016–2030 гг. Doc 9750-AN/963. 5-е изд. Канада, Монреаль : ICAO, 2016. 142 с.
- 51.Гречко А. В. Анализ особенностей современного рынка авиаперевозок Украины. *Економіст*. 2009. № 3. С. 36-39.

52. Громов Н.Н. Косиченко Е.Ф. О Преодолении кризисных тенденций на воздушном транспорте (исторический аспект). *Бюллетень транспортной информации*. № 11(173). 2009. с. 13-19.
53. Клименко М. Тенденции развития механизмов взаимодействия авиакомпаний. *Развитие авиатранспортной отрасли и рынка воздушных перевозок* : сб. докладов Международной конференции, Одесса, 2003. С. 119-121.
54. Конвенция о международной гражданской авиации: "Чикагская конвенция" (с 19 приложениями). Чикаго, 07.12.1944 г. Дос. 7300. 9-е изд. Канада, Монреаль : ICAO, 2006. 113 с.
55. Косарев А.И., Герасимчук Ю.С. Координации функционирования и взаимодействия авиапредприятий в глобальной сетевой экономике. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. Збірник наукових праць. Київ, 2006. Випуск 16. С.122-129.
56. Костромина Е.В. Экономика авиакомпании в условиях рынка. 5-е изд., испр. и доп. Москва : НОУ ВКШ "Авиабизнес", 2005. 268 с.
57. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины: монография. Киев: «Феникс», 2004. 666 с.
58. Мельник Л. Г. Теория самоорганизации экономических систем: монография. Сумы : Университетская книга, 2012. 439 с.
59. Моисеенко Е.В., Лаврушина Е.Г. Информационные технологии в экономике. URL:
http://abc.vvsu.ru/Books/up_inform_tehnol_v_ekon/page0009.asp
60. Полянская Н. Е. Организация коммерческой работы на воздушном транспорте : монография. Киев: НАУ, 2006. 396 с.
61. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 480 с.

- 62.Хохлова И. Г. Методический подход к экономическому обоснованию выбора стратегии технического перевооружения промышленного предприятия: автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.040. Пенза, 2013. 24 с.
- 63.Яруллина Ф. Х. Формирование организационно-экономического механизма инвестирования технического перевооружения промышленного производства : автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.04. Москва, 2008. 22 с.
- 64.IOSA Program Manual (IPM): Operation Safety Audit. URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/iosa-audit-documentation/iosa-program-manual-ipm-ed-17/>
- 65.SkyUp: офіційний сайт компанії URL: <https://skyup.aero>. (дата звернення: 20.12.2024)
- 66.Авіаційні правила України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM012457?an=2>
- 67.Анрі Файоль Загальне і промислове управління URL: <https://bookchain.ai/fayol-a/obshchee-i-promyshlennoe-upravlenie>
- 68.Барабан О.А., Ільїнський В.В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. «Альянс наук: учений – ученому» (27-28 марта 2014г.) URL: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm
- 69.Віннікова І.І., Марчук С.В. Кібер-ризик як один із видів сучасних ризиків у діяльності малого та середнього бізнесу та управління ними. Східна Європа: економіка, бізнес та управління.2018. Випуск 5(16). С.110-114. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/21.pdf
- 70.Данилко, О. Г. Аналіз ефективності впровадження систем електронного документообігу для забезпечення діяльності авіаційного підприємства. *Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем*: матеріали VIII Міжнародної

- науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 20 грудня 2019 року).
URL: <http://dspace.sfa.org.ua:80/handle/123456789/941>
- 71.Коба В. Г., Коба О. В. Стан і тенденції розвитку авіаційного транспорту України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип.4. С. 17-20.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_4_5
- 72.Кравченко М. В. Проблемні питання конкурентоспроможності авіаційних перевезень в Україні. URL: http://www.rusnauka.com/22_PNR_2011/Gosupravlenie/2_90964.doc.htm.
(дата звернення 25.10.2024)
- 73.Легеза Н. В. Теоретичні аспекти організаційного забезпечення розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6855> (дата звернення: 20.10.2024).
- 74.Мізюк С.Г. Макрокономічний вплив на розвиток авіаційного транспорту України через важелі державної політики. *Причорноморські економічні студії*. 2018. 1 (29). С.38-42. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/29_1_2018/10.pdf.
- 75.Методологія оцінювання систем управління безпекою польотів: затв. наказом Державної авіаційної служби України від 6.03.2020 р. №391. URL: <https://avia.gov.ua/wp-content/uploads/2016/01/Metodichni-rekomendatsiyi-Metodologiya-otsinyuvannya-SU-nakaz-391.pdf>
- 76.Моисеенко Е. В. Информационные технологии в экономике. URL:: http://abc.vvsu.ru/Books/up_inform_tehno_l_v_ekon/page0009.asp 1.
- 77.Моїсеєнко Т.Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством, як елементу стратегії сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>

78. Названі українські цивільні авіакомпанії, які під час війни будують бізнес за кордоном. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yaki-ukrayinski-aviakompaniyi-grasuyut-za-kordonom-v-2024-roci>. (дата звернення: 20.10.2024).
79. Нечаєва І. А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2017. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>
80. Овсяннікова Н.В., Кобець М.В. Проблеми та перспективи розвитку ринку пасажирських авіаційних перевезень в Україні. *International Electronic Scientific Journal «Science Online»*. URL: <http://nauka-online.com/> (дата звернення 22.11.2024)
81. Остапчук О.Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень. URL: http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhid_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787
82. Островська І. В., Радченко О. А., Моїсєєва Н. В. Проблеми та напрями розвитку ринку авіаційних перевезень України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4. С. 21-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_4_6
83. Офіційний веб-сайт Державної авіаційної служби України URL: <http://avia.gov.ua/>.
84. Офіційний веб-сайт Європейського Агентства з безпеки авіації(EASA). URL: <https://www.easa.europa.eu>.
85. Офіційний веб-сайт Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA). URL: <http://www.iata.org>.
86. Офіційний веб-сайт Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO). URL: <http://www.icao.int>.
87. Панчук О.В. Удосконалення системи управління якістю транспортних

- послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №19. URL: global-national.in.ua/archive/19-2017/121.pdf.
88. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
89. Порядок обліку та звіту регулярності польотів повітряних суден цивільної авіації України: затв. наказом Державної служби України з нагляду за забезпеченням безпеки авіації від 24.10.2005 №792. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1490-05#Text>
90. Слюняєв А. Реалізація принципів публічного управління в процесі діяльності авіаційних підприємств. *Молодий вчений*, 8 (108), 17-21. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-8-108-5>
91. Цінність використання системи EFB. URL: <https://www.aircraftit.com/news/value-of-using-an-efb-system/>

ДОДАТКИ

Додаток А

УДК 656

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАКОМПАНІЇ

Козир Д.С.

Студентка факультету авіаційного менеджменту

Українська державна льотна академія

м.Кропивницький, Україна

Організаційне забезпечення складає основу управлінської діяльності, постає як реалізація однієї з п'яти функцій менеджменту – організування. За своєю суттю, забезпечення – це створення умов, тож організаційне забезпечення постає як необхідний елемент для створення і функціонування будь-якого підприємства, створюючи організаційний механізм взаємодії підрозділів і працівників, що володіють ресурсами для виробництва ринкового продукту. Розроблені і прийняті учасниками організації правила гарантують досягнення спільних цілей за умови дотримання їх в організаційній взаємодії.

Мета організаційного забезпечення – утримання сталого стану підприємства та адаптація до змін зовнішнього середовища за рахунок розподілу необхідних ресурсів, створення взаємозв'язків у внутрішньому середовищі та ліквідації відхилень у виробництві [1].

В складний для української авіації час питання ефективності управління авіакомпанією розглядається через призму адаптаційних характеристик та можливості швидко переорієнтовуватися на міжнародні ринки. Від початку повномасштабного вторгнення лише три вітчизняні авіакомпанії трансформували свою діяльність та працюють як учасники європейського ринку авіаперевезень: «SkyUp», «Windrose» та «Skyline Express Airlines» (колишня «Azur Air Ukraine»). [2] Міжнародне авіаційне середовище висуває серйозні бар'єри для вступу та успіху на ньому, серед яких – отримання сертифікатів безпеки та забезпечення якості послуг. Попри це, кожній з авіакомпаній вдалося знайти ринкову нішу та реалізувати свою бізнес-модель.

Отримання сертифікату IOSA від однієї з найавторитетніших міжнародних авіаційних організацій – IATA, передбачає, зокрема, аудит організаційної та управлінської системи на предмет відповідності стандарту IOSA за критеріями:

- чіткої узгодженості та єдності цілей корпоративного та операційного менеджменту;
- здатності системи управління забезпечувати дотримання всіх діючих стандартів і нормативних вимог;
- наявності в задокументованому вигляді органіграм, посадових інструкцій та інших описових письмових матеріалів, які визначають і чітко окреслюють систему управління;
- наявності в документації вичерпного опису обсягу, структури та функціональних можливостей системи управління, лінії підзвітності в усій організації, а також, повноважень, обов'язків, відповідальності і взаємозв'язку функцій і діяльності в системі для забезпечення безпеки та безпечної діяльності [3].

Підтверджений перевіркою стан організаційної та управлінської системи запевнює клієнтів авіакомпанії в тому, що послуги надаються з високим рівнем безпеки, а дотримання визначених вимог прямо залежить від рівня організаційного забезпечення, його архітектури та глибини.

Регулярність польотів, як один з показників якості авіаційних послуг та критерій міжвидової конкуренції на коротких відстанях, також, прямо залежить від організаційного забезпечення. Так, ризик затримки рейсу мінімальний, якщо враховано всі чинники при складанні розкладу, персонал знає інструкції польотів в складних метеоумовах, технологія обслуговування літака чітко розписана та дотримується працівниками наземних служб і т.д..Тож, дотримання часу зльоту/посадки, якщо не враховувати метеоумови та спеціальні режими, встановлені урядом, залежить від рівня організації технологічних процесів і роботи служб і виконавців. Тобто, причини порушення графіка польотів пов'язані лише з організаційним забезпеченням роботи авіакомпанії чи аеропорту.[4]

В свою чергу, офіційно визнаний рівень безпеки та регулярності здійснення польотів стає визначальним у виборі перевізника клієнтами, забезпечуючи збільшення, як часткових (прибуток, рентабельність, наліт годин), так і узагальнюючих (собівартість перевезення 1 пасажира, прибуток на 1 пасажира, норма прибутковості) показників ефективності господарської діяльності авіакомпанії.

Таким чином, розробка організаційного забезпечення в авіакомпанії шляхом впливу на побудову управлінської системи, взаємодію персоналу, документаційне забезпечення процесів і процедур дозволяє досягти успіху компанії в конкурентній боротьбі та прибутковості її діяльності в змінних умовах зовнішнього середовища.

Література:

1. Забродська Г. І. Організаційно-економічне забезпечення функціонування туристичного підприємства [Електронний ресурс] / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. – Режим доступу: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/541/1/esprstp_2018_1_20.pdf
2. Названі українські цивільні авіакомпанії, які під час війни будують бізнес за кордоном. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/news/yaki-ukrayinski-aviakompaniyi-pracyuyut-za-kordonom-v-2024-roci>
3. IOSA Program Manual (IPM): Operation Safety Audit [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/iosa-audit-documentation/iosa-program-manual-ipm-ed-17/>
4. Бондар, Ю. А. Стратегія менеджменту авіакомпанії щодо регулярності польотів в період пандемії COVID-19 / Ю. А. Бондар, Н. І. Легінькова // Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право : збірник наукових праць. Випуск 5. - Київ : "Центр учбової літератури", 2021. - С. 102-110.

Додаток Б

Таблиця Б.1– Склад Авіаційних правил України

<i>Норми, правила та стандарти</i>	<i>Нормативні регулюючі акти</i>
- норми льотної придатності цивільних повітряних суден; - норми будівництва і придатності до експлуатації аеродромів і аеропортів, систем регулювання використання повітряного простору України і обслуговування повітряного руху на території України; - правила сертифікації цивільних повітряних суден, аеродромів, виробництва авіаційної техніки, діяльності експлуатантів, авіаційного персоналу, використання повітряних трас і місцевих повітряних ліній; - правила реєстрації повітряних суден, аеродромів, повітряних трас і місцевих повітряних ліній; - стандарти і нормативи у галузі охорони навколишнього природного середовища.	- порядок будівництва, утримання і ремонту аеродромів і аеропортів; - порядок підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації авіаційного персоналу; - порядок створення, сертифікації і реєстрації авіапідприємств, авіакомпаній, приватних фірм та інших організацій з метою використання повітряного простору України; - порядок організації, виконання і забезпечення польотів; - порядок організації, виконання, забезпечення і ліцензування авіаційних робіт; - порядок проведення пошукових і аварійно-рятувальних робіт; - порядок використання повітряного простору України, забезпечення аеронавігаційною інформацією; - порядок здійснення охорони навколишнього природного середовища; - порядок здійснення нагляду і контролю за безпекою польотів; - порядок проведення службового розслідування авіаційних подій; - порядок реалізації заходів щодо захисту авіації від актів незаконного втручання в її діяльність; - порядок здійснення забезпечення безпеки авіації та її профілактики; - порядок організації та виконання випробувальних і позатрасових польотів; - взаємовідносини цивільної та державної авіації.

Додаток В

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю
"Авіакомпанія СКАЙАП"

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

28.02.2023

41403314

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2022

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 756 804,00	7 695 036,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 756 804,00	7 417 225,00
Валовий: прибуток	2090	-	277 811,00
збиток	2095	331 500,00	
Інші операційні доходи	2120	366 950,00	93 783,00
Адміністративні витрати	2130	215 810,00	194 684,00
Витрати на збут	2150	38 589,00	55 347,00
Інші операційні витрати	2180	489 607,00	89 061,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	32 502,00
збиток	2195	708 556,00	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	1 650,00	4 047,00
Інші доходи	2240	-	3,00
Фінансові витрати	2250	13 080,00	11 080,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	24 787,00
збиток	2295	720 517,00	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	123 801,00	-4 367,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0

Продовження додатку В

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	20 420,00
збиток	2355	596 716,00	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	317 456,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	317 456,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	51 401,00	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-51 401,00	260 181,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-648 117,00	280 601,00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	540 387,00	2 540 508,00
Витрати на оплату праці	2505	281 529,00	322 108,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	51 617,00	58 379,00
Амортизація	2515	53 496,00	16 461,00
Інші операційні витрати	2520	2 905 281,00	4 818 861,00
Разом	2550	3 832 310,00	7 756 317,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Продовження додатку В

Підприємство: Товариство з обмеженою
відповідальністю "Авіакомпанія СКАЙАП"

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

28.02.2024

41403314

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2023

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 915 480,00	2 756 804,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 915 480,00	3 088 304,00
Валовий: прибуток	2090	244 572,00	-
збиток	2095	(-)	
Інші операційні доходи	2120	840 514,00	366 950,00
Адміністративні витрати	2130	383 296,00	215 810,00
Витрати на збут	2150	58 340,00	38 589,00
Інші операційні витрати	2180	291 782,00	489 607,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	351 668,00	-
збиток	2195	(-)	708 556,00
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	579,00	1 650,00
Інші доходи	2240	33,00	0
Фінансові витрати	2250	20 330,00	13 080,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	331 892,00	-
збиток	2295	(-)	720 517,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26 773,00	123 801,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0

Продовження додатку В

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	305 119,00	-
збиток	2355	(-)	596 716,00
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-5 874,00	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	5 874,00	-51 401,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	310 993,00	-648 117,00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	611 218,00	540 387,00
Витрати на оплату праці	2505	618 556,00	281 529,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	91 233,00	51 617,00
Амортизація	2515	52 179,00	53 496,00
Інші операційні витрати	2520	3 031 140,00	2 905 281,00
Разом	2550	4 404 326,00	3 832 310,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Г

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 06.12.2024

YOU
CONTROL

Повне досьє на кожну компанію України

8 800 309 077

youcontrol.com.ua

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП"
ТОВ "АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП"
Код ЄДРПОУ 41403314
Зареєстровано

Входять у групу
Дізнайтесь в платних
тарифах

Анкета

Актуально на 06.12.2024

Перейдіть на сайт та отримайте повну інформацію з ЄДР реєстрі України актуальну на момент запиту

ДІЗНАЙТЕСЬ НА YOUCONTROL.COM.UA

Повне найменування юридичної особи (Актуально на 06.12.2024)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП"
Скорочена назва	ТОВ "АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП"
Найменування іноземною мовою	Повне найменування іноземною мовою LIMITED LIABILITY COMPANY "SKYUP AIRLINES" Скорочене найменування іноземною мовою LLC "SKYUP AIRLINES"
Статус юридичної особи (Актуально на 06.12.2024)	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	41403314
Дата реєстрації	16.06.2017 (7 років 5 місяців)
Уповноважені особи	СЕРОВУХОВ ДМИТРО ГЕННАДІЙОВИЧ — керівник
Головний бухгалтер або інша особа, уповноважена підписувати звітність	ПРОКОПЬЄВ ЄВГЕН ЮРІЙОВИЧ Станом на 30.10.2024
Розмір статутного капіталу	1 000 000,00 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Види діяльності	Основний: Цей клас включає: перевезення пасажирів авіаційним транспортом за встановленим маршрутом і розкладом чартерні пасажирські рейси польоти з метою отримання кешбеків і вигаданих квитків. Цей клас також включає:

youControl - повне досьє на кожну компанію України

Продовження додатку Г

Місцезнаходження юридичної особи	Адреса:	Україна, **1, місто Київ, ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ, будинок **-**, ЛІТЕРА **А
	Телефон:	+38(044)-303-99-99
Контакти з останнього тендеру (25.01.2024)	Веб сторінка:	http://skyup.aero
	Контактна особа:	Фесюн Олексій Миколайович
	E-mail:	a.fesyun@skyup.aero
	Телефон:	+380674425904
	Факс:	+380674425904
	Адреса:	**** м. Київ Київ м.Київ, Харківське шосе **-**, літера **А
👤 Учасники та бенефіціари		Актуально на 08.12.2024
Відомості про органи управління юридичної особи	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ, РАДА ДИРЕКТОРІВ	
Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України	0	
Перелік засновників/учасників юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ACS-УКРАЇНА" Код ЄДРПОУ засновника: 24742404 Країна резиденства: Україна Країна реєстрації:  Україна Адреса засновника: Україна, **1, місто Київ, ВУЛИЦЯ ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ, будинок **-**, ЛІТ ** А Розмір внеску до статутного фонду: 520 000,00 грн Частка (%): 52,00% ГЛОБАЛ ТРЕВЕЛ ХОЛДІНГ ЛТД Країна резиденства: Сполучене Королівство Адреса засновника: Сполучене Королівство, БІКСПЛ, **, ВЕРІДІОН ВЕЙ, ЕРІТ, АНГЛІЯ DA**AL (ENGINE HOUSE BEXLEY, ** VERIDION WAY, ERITH, ENGLAND DA**AL) Розмір внеску до статутного фонду: 480 000,00 грн Частка (%): 48,00%	

Додаток Д



Додаток Е

Таблиця Е.1 – Дані про рентабельність та прибуток авіакомпанії «Скайап»
за 2021-2023 рр.

Показник	Джерело інф-ції	2021 рік	2022 рік	2023рік
<i>Чистий прибуток, тис.грн.</i>	р. 2350 Ф2 фін.звітності	20 420	-596 716	305 119
<i>Валова рентабельність</i>	р. 2090 Ф2/ р.2000 Ф2	3,6	0	6,2
<i>Операційна рентабельність</i>	р.2190 Ф2/ р.2000 Ф2	0,42	0	8,9
<i>Чиста рентабельність</i>	р. 2350 Ф2/ р.2000 Ф2	0,3	0	7,7

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – Критерії оцінювання системи управління безпекою польотів

<i>Критерій</i>	<i>Опис критерію</i>
Наявність	Існують докази, що відповідна складова задокументована в рамках документації системи управління СУБП організації
Застосовність	Відповідна складова є придатною з точки зору об'єму, характеру, складності організації та ризику, властивого діяльності організації
Дієвість	Існують докази, що складова функціонує та дає результат на виході
Ефективність	Існують докази, що складова досягає бажаного результату та сприяє підвищенню рівня безпеки польотів

Додаток К

Таблиця К.1 - Порівняльні характеристики інформаційного забезпечення підготовки польотів в паперовій та електронній формі

Характеристика	Паперова форма	Електронна форма
Доступ до інформації	оперативний пошук ускладнений; різні принципи формування довідників АНІ від різних постачальників негативно впливають на зручність і швидкість пошуку.	ефективна та швидка пошукова система за ключовими словами; об'єм потрібної інформації суттєво розширюється.
Оновлення інформації	довготривалий процес внесення правок в збірники та документи; звірка документів містить помилкам з боку персоналу; внесення правок і комплектування бортових валіз потребує багато персоналу.	інформація оновлюється автоматично через інтернет; достовірність підвищується за рахунок усунення людського фактору.
Вага	Вага валіз на окремих рейсах перевищує 30 кг	Вага планшетів не перевищує 1,5 кг
Зберігання і доставка на борт	необхідно розширювати складські ємності для зберігання документів АНІ; доставкою валіз на борт ПС займається окремий підрозділ.	планшети закріплені за конкретним бортом, не потрібна доставка з/на борт ПС.
Витрати	- вартість АНІ на паперових носіях щорічно збільшується; - збільшуються витрати на митне обслуговування, оновлення валіз, транспортування, обробку і зберігання вантажу.	- вартість АНІ в електронному вигляді зафіксована, не обкладається митом, транспортні витрати відсутні; - потрібні значні капітальні вкладення для переходу на електронний документообіг.

Додаток Л

Таблиця Л.1 – Характеристики портативних та встановлених EFB

Портативні EFB	Встановлені EFB
- не являються частиною конфігурації повітряного судна	- вбудовані в конструкцію ПС, з дотриманням правил льотної придатності та правил проектування;
- дозволяють переглядати статичні програми, статичні або динамічні електронні "діаграми" документи, посібники з експлуатації льотного екіпажу	- приймають і видають дані про систему ПС
- дозволяють обробляти введені дані і виконувати розрахунки	- дозволяють обробляти введені дані і виконувати розрахунки
- мають автономне джерело живлення	- підключені до джерела живлення ПС
- можуть взаємодіяти з іншим обладнанням на борту ПС (не обов'язково)	- підключені до систем ПС
- потрібна інформація зберігається на критичних етапах польоту	- потрібна інформація зберігається на критичних етапах польоту
Приклад: ноутбуки, айподи, планшети з авіаційним програмним забезпеченням, навігаційними картами з можливістю офлайн та онлайн доступу.	Приклад: вбудовані прилади, монітори на борту ПС