

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ

Факультет авіаційного менеджменту
Кафедра аеронавігації, метеорології та організації повітряного руху

Сович Максим Миколайович

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА
УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО
ТРАНСПОРТУ»
(НА БАЗІ МАТЕРІАЛІВ ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА
ВІТРІВ»**

Спеціальність 272 «Авіаційний транспорт»
ОПП «Авіаційний транспорт»
Освітній ступінь – магістр

«Допустити до захисту»
Т.в.о. завідувача кафедри
к.т.н. _____ А.С. Пальоний
«_____» _____ 2025 р.

Науковий керівник:
к.пед.н. _____ О.М. Саркісова

Робота захищена:
«_____» _____ 2025 р.
з оцінкою _____

Голова ЕК
д.т.н., професор _____ Т.Ф. Шмельова

Кропивницький 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ

Факультет авіаційного менеджменту
Кафедра аеронавігації, метеорології та організації повітряного руху

Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 272 «Авіаційний транспорт»
ОПП «Авіаційний транспорт»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Т.в.о. завідувача кафедри
к.т.н. _____ А.С. Пальоний
« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти

Сович Максим Миколайович

1 Тема кваліфікаційної роботи: Вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту» (на базі матеріалів ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»)

затверджена наказом директора академії від «17» червня 2024 р. № 580/о.

2 Термін здачі здобувачем вищої освіти закінченої роботи 27.01.2025 р.

3 Вихідні дані до роботи звітність ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

4 Зміст кваліфікаційної роботи магістра (перелік питань, які належить розробити)

Розділ 1 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ

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

1.2. Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту

Розділ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА ВІТРІВ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

2.2. Оцінка організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Розділ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА ВІТРІВ»

3.1 Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

3.2. Ефективність програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

5 Перелік графічного матеріалу:

Рисунок 1.1 Цілі комерційної діяльності авіакомпанії, Таблиця 2.1 – Характеристика ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», Рисунок 2.2 – Цілі ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності у 2021-2023 рр., тис. грн, Рисунок 2.2 – Структура активів ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021-2023 рр., Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021-2023 рр., Таблиця 2.6 – Показники платоспроможності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021-2023 рр., Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», Таблиця 3.2 – Календарний план вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» та відповідальні за його впровадження, Таблиця 3.3 – Фінансові витрати на впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

6 Консультанти роботи із зазначенням розділів роботи

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	О.М. Саркісова	11.11.2024	11.11.2024
Розділ 2	О.М. Саркісова	25.11.2024	25.11.2024
Розділ 3	О.М. Саркісова	09.12.2024	09.12.2024

7 Дата видачі завдання 14.10.2024 р.

Науковий керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання на кваліфікаційну роботу	14.10.2024-20.10.2024	Вик.
2	Визначення об'єкту, предмету, мети та завдань дослідження	21.10.2024-27.10.2024	Вик.
3	Інформаційний пошук, аналіз літературних джерел з теми дослідження, складання робочого плану кваліфікаційної роботи	28.10.2024-10.11.2024	Вик.
4	Виконання теоретико-методологічного розділу	11.11.2024-24.11.2024	Вик.
5	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	25.11.2024-08.12.2024	Вик.
6	Виконання проєктно-рекомендаційного розділу	09.12.2024-22.12.2024	Вик.
7	Підготовка вступу	23.12.2024-29.12.2024	Вик.
8	Підготовка висновків та додатків	30.12.2024-05.01.2025	Вик.
9	Підготовка списку літератури	06.01.2025-12.01.2025	Вик.
10	Оформлення кваліфікаційної роботи	13.01.2025-19.01.2025	Вик.
11	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	20.01.2025-26.01.2025	Вик.
12	Отримання висновку про роботу наукового керівника і допуску на захист від кафедри	27.01.2025-02.02.2025	Вик.
13	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	03.02.2025-09.02.2025	Вик.
14	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту	10.02.2025-16.02.2025	Вик.

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2025 р.

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ

ПОДАННЯ ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач вищої освіти другого курсу Сович Максим Миколайович навчальної групи 383М-АТ до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 272 «Авіаційний транспорт» на тему: Вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту» (на базі матеріалів ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»)

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету авіаційного менеджменту _____ М.С. Письменна

Довідка про успішність

Здобувач вищої освіти _____ за період навчання на факультеті АМ
(прізвище та ініціали)
з 20__ р. по 20__ р. повністю виконав навчальний план за спеціальністю з таким розподілом оцінок:
за національною шкалою: відмінно __%, добре __%, задовільно __%;
за шкалою ECTS: А __%, В __%, С __%, D __%, E __%.

Секретар факультету _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Висновок наукового керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____
(підпис) (прізвище та ініціали)
«__» _____ 20__ р.

Висновок випускової кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач вищої освіти _____
(прізвище та ініціали)
допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Т.в.о. завідувача кафедри АМОрПР _____ А.С. Пальоний
(підпис) (прізвище та ініціали)
«__» _____ 20__ р.

АНОТАЦІЯ

Сович М.М. Вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту» (на базі матеріалів ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»). – Рукопис.

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

В роботі розглянуто науково- науково-методологічні засади організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту. Проаналізовано діяльності і організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна Компанія «Роза Вітрів». Розроблено програму підвищення ефективності організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна Компанія «Роза Вітрів».

Ключові слова: авіаційний транспорт, управління комерційною експлуатацією, експлуатація авіаційного транспорту, система управління польотами, чартерні перевезення.

ANNOTATION

Sovych M.M. Improvement of organizational support and management of commercial operation of air transport" (based on materials from LLC «Aviation Company «Roza Vitriv»»). – Manuscript.

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

In this work the scientific and methodological bases of organizational support and management of commercial air transport operations are considered. The activities and organizational support and management of commercial air transport operations of LLC «Aviation Company «Roza Vitriv»» are analyzed. The program of increasing of the efficiency of organizational support and management of organizational support and management of commercial air transport operations of LLC «Aviation Company «Roza Vitriv»» is developed.

Keywords: Keywords: air transport, commercial operation management, air transport operations, flight management system, charter transportation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ	15
1.1. Теоретичні основи організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту	15
1.2. Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту	30
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА ВІТРІВ».....	47
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»	47
2.2. Оцінка організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»	62
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА ВІТРІВ».....	76
3.1. Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів».....	76
3.2. Ефективність програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»	89
Висновки до розділу 3	99
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження підтверджується стрімким розвитком авіаційної галузі, зростанням обсягів пасажирських та вантажних перевезень, а також необхідністю підвищення ефективності діяльності авіаційних підприємств у сучасних умовах. Складність і багатогранність процесів комерційної експлуатації авіаційного транспорту вимагають системного підходу до організації управлінських процесів, адаптації до динамічних змін у зовнішньому середовищі та інтеграції інноваційних технологій для забезпечення конкурентоспроможності. Зростаюча роль авіаційного транспорту в глобальній економіці та міжнародних зв'язках висуває нові вимоги до організації бізнес-процесів у цій сфері. Зокрема, актуальними є питання раціонального використання ресурсів, оптимізації управління ланцюгами постачання, впровадження сучасних інформаційних систем та технологій, а також забезпечення високого рівня безпеки польотів і якості обслуговування клієнтів.

Крім того, сучасні економічні виклики, зокрема, глобальна конкуренція, економічна нестабільність та зміни у регуляторному середовищі, створюють нові загрози для ефективної комерційної експлуатації авіаційного транспорту. Це підкреслює необхідність розроблення дієвих механізмів організаційного забезпечення, спрямованих на підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційної спроможності авіаційних підприємств. У контексті інтеграції України до світової економіки та активізації співпраці з міжнародними авіаційними організаціями питання вдосконалення управління комерційною експлуатацією набуває особливого значення, адже це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність вітчизняного авіаційного транспорту на глобальному ринку. Отже, дослідження даної теми має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки спрямоване на розв'язання актуальних проблем авіаційної галузі та

сприяє забезпеченню її сталого розвитку в умовах мінливого економічного та технологічного середовища.

Наукова розробленість проблеми. Теоретичні та практичні аспекти організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту стали предметом дослідження багатьох науковців, зокрема – Висоцької М.П. [1-4], Гура С. М. [7], Доденко І. В. [9; 10], Котлубай О.М., Ільченко С.В., Липинської О.А., Мінакової С.М. [15], Кутах О.П. [19], Геєць І.О., Прокоп'євої А.А. [24], Харазішвілі Ю. М., Бугайко Д. О., Ляшенко В. І. [34], Шкода Т.Н. [37], Юрченко М.В. [39] та ін. Проте, попри значний внесок зазначених науковців у розвиток теорії та методології управління авіаційним транспортом, залишаються нерозкритими або недостатньо висвітленими окремі аспекти вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання інтеграції сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси авіаційного транспорту, адаптації управлінських моделей до умов економічної нестабільності, а також розроблення практичних інструментів підвищення ефективності комерційної діяльності в умовах глобальної конкуренції.

Крім того, значна частина наукових праць зосереджена на окремих аспектах організації авіаційного транспорту, тоді як системний підхід до управління комерційною експлуатацією залишається недостатньо дослідженим. В умовах сучасних викликів, таких як економічні кризи, посилення регуляторного тиску, стрімкий розвиток міжнародних авіаційних стандартів і технологій, виникає потреба у розробленні інтегрованих механізмів, які б враховували як стратегічні, так і оперативні потреби авіаційної галузі. Таким чином, актуальність обраної теми визначається необхідністю теоретичного осмислення й практичного вирішення цих проблем, що зумовлює потребу у нових дослідженнях та розробленні сучасних підходів до організаційного забезпечення й управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту.

Мета дослідження – пошук напрямів удосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією вітчизняного авіаційного транспорту в умовах військового стану.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних **завдань дослідження**:

1) розкрити теоретичні основи організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту;

2) навести методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту;

3) надати організаційно-економічну характеристику та провести аналіз діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»;

4) провести оцінку організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»;

5) розробити програму вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»;

6) обґрунтувати ефективність програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів».

Об'єкт кваліфікаційної роботи – ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», яка є українською авіакомпанією, заснованою у 2003 р., та спеціалізується на регулярних та чартерних пасажирських перевезеннях. Компанія має базу в Міжнародному аеропорту «Бориспіль» і до початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну виконувала рейси як в межах України, так і за кордон, зокрема – до країн Європи, Азії та Близького Сходу. Юридична адреса компанії: 04070, м. Київ, вул. Волоська, буд. 50/38, офіс 134.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні й практичні основи організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту.

Методи дослідження:

- методи системного аналізу: використані для дослідження взаємозв'язків між різними елементами комерційної експлуатації, включаючи організаційну структуру, виробничі процеси та економічні показники;

- економіко-математичне моделювання для оптимізації бізнес-процесів, зокрема – розроблення програми удосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту та обґрунтування її ефективності;

- емпіричні й інформаційно-аналітичні методи для оцінки фінансового стану та результатів діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів».

Теоретична й методологічна основа дослідження – навчальні посібники й підручники, наукові статті в періодичних виданнях та Інтернет-ресурси.

Інформаційна база наукового дослідження – фінансова річна звітність та офіційні дані ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», які є у вільному доступі.

Наукова новизна дослідження обумовлена наступним:

- *удосконалено* концепції організаційного забезпечення комерційної експлуатації авіаційного транспорту;

- *уточнено* методи організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту;

- *розроблено й обґрунтовано ефективність* програми удосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» в умовах військового стану.

Практичне значення одержаних результатів обґрунтоване розробленням напрямів удосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту вітчизняних авіакомпаній в умовах військової агресії РФ, які дадуть змогу підвищити ефективність використання авіаційного транспорту, забезпечити стабільність його функціонування в умовах кризи, мінімізувати фінансові та операційні ризики, а також сприяти адаптації бізнес-процесів до сучасних економічних умов і вимог міжнародного ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення магістерського дослідження оприлюднено та обговорено на засіданні науково-методичного семінару кафедри конструкції повітряних суден, авіаційних двигунів та підтримання льотної придатності Льотної академії Національного авіаційного університету (протокол від 27 грудня 2023 року №2/1); результати рекомендовані до публікації у матеріалах XII міжнародної науково-практичної конференції «Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем» (Кропивницький, 14 лютого 2024 р.), назва тез доповіді – «Традиційні та інноваційні методи і канали продажу авіаційних перевезень» (додаток А).

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, 6-ти параграфів, загальних висновків, списку використаних джерел (53 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи – 128 аркушів друкованого тексту, у т.ч. – 90 аркушів основного тексту, 6 сторінок списку використаних джерел і 27 сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 18 таблиць, 11 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

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

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

Авіаційний транспорт, з огляду на свою специфіку, вимагає високих стандартів якості, безпеки та оперативності в обслуговуванні пасажирів і вантажів. В умовах глобальної конкуренції та нестабільності ринку авіаперевезень особливої ваги набувають питання раціональної організації процесів, підвищення рентабельності та впровадження інноваційних підходів у комерційну експлуатацію. Сучасне управління авіаційним транспортом базується на інтеграції новітніх технологій та застосуванні гнучких методів управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зменшенню витрат і підвищенню задоволеності клієнтів. На думку Юрченко М.В., цей процес – «це цілеспрямована, планомірна, безперервна діяльність органів державної влади, спрямована на створення та забезпечення своєчасності та якості повітряних перевезень» [39, с. 30].

Організаційне забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту є важливим аспектом діяльності будь-якої авіаційної компанії, що спрямований на забезпечення ефективного функціонування та максимізації доходів. Основними елементами організаційного забезпечення в цьому процесі є створення оптимальної інфраструктури, налагодження системи обслуговування клієнтів, розробка стратегії маршрутів та тарифів, управління пасажиропотоками і вантажопотоками, а також забезпечення надійної співпраці з партнерами та суміжними галузями. Управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту вимагає постійного моніторингу ринку, аналізу попиту та оптимізації витратних процесів. Значну

роль відіграють системи прогнозування та аналізу, що дозволяють ефективно реагувати на зміни ринкових умов, адаптувати маркетингові стратегії та зосереджувати ресурси на перспективних напрямках.

Сутність комерційної діяльності авіакомпанії полягає у забезпеченні ефективного надання авіаційних послуг на ринку, задоволенні потреб пасажирів і вантажовласників, а також досягненні фінансових та стратегічних цілей компанії. Комерційна діяльність охоплює весь спектр операцій, що забезпечують прибуткову і конкурентоспроможну роботу авіакомпанії, та включає організацію рейсів, формування тарифів, маркетинг, управління ресурсами, взаємодію з клієнтами, а також ефективну стратегію розподілу доходів і витрат. На нашу думку, комерційна діяльність авіакомпанії – це сукупність заходів, спрямованих на організацію та управління авіаперевезеннями, щоб задовольнити попит на перевезення пасажирів і вантажів. Тому слушною є думка Овсак О.П., Кривицької Н.Ю. та Могімі К.Б., що комерційна діяльність авіакомпанії «являє собою самостійну підгалузь повітряного транспорту та утворює окремий конкурентний ринок як в окремому аеропорту, так і в загальногалузових масштабах» [26, с. 145].

Вона охоплює управління маршрутами (вибір найбільш прибуткових і популярних напрямків для пасажирів і вантажів), розробку тарифної політики (встановлення цін на квитки і вантажні перевезення, яка враховує попит, конкуренцію та економічні умови), маркетинг і продажі (формування іміджу авіакомпанії, залучення клієнтів, розробка рекламних кампаній, організація продажу квитків через різні канали), управління сервісом і обслуговуванням пасажирів (забезпечення високої якості обслуговування на борту, в аеропортах і під час перельотів) та оптимізацію витрат і доходів (забезпечення економічної ефективності через зниження операційних витрат (паливо, технічне обслуговування, оплата праці) і максимізацію доходів від продажу квитків і додаткових послуг).

Сутність комерційної діяльності полягає також у тому, щоб адаптувати компанію до змінюваних умов на ринку, що включає сезонність попиту, економічні зміни та інновації в авіаційній індустрії.

Цілі комерційної діяльності авіакомпанії наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Цілі комерційної діяльності авіакомпанії

Джерело: сформовано автором на основі [18; 22]

На нашу думку, комерційна діяльність авіакомпанії спрямована на забезпечення сталого розвитку бізнесу, підвищення його рентабельності, а

також створення конкурентних переваг через задоволення потреб споживачів і ефективне використання наявних ресурсів.

Теоретичні основи організаційного забезпечення комерційної експлуатації авіаційного транспорту охоплюють сукупність концепцій, принципів і методів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування авіаційних компаній у конкурентному середовищі. Основою для розуміння організаційного забезпечення є теорії управління, які розглядають організацію як систему, де всі елементи взаємопов'язані та функціонують для досягнення спільної мети. В авіаційній галузі така мета полягає в наданні безпечних, надійних та економічно доцільних послуг з перевезення пасажирів і вантажів, що вимагає раціонального використання ресурсів та злагодженої роботи всіх структурних підрозділів [49, с. 618].

Концепції організаційного забезпечення комерційної експлуатації авіаційного транспорту є фундаментом для розуміння, як авіаційні підприємства можуть ефективно функціонувати та конкурувати на ринку, забезпечуючи при цьому максимальну ефективність своїх операцій. Ключові концепції включають логістичну, маркетингову, стратегічну, фінансову, інноваційну та концепцію сталого розвитку, кожна з яких визначає специфічні підходи до організації та управління в авіаційному секторі (таблиця 1.1).

Ці концепції у комплексі дозволяють авіаційним компаніям ефективно управляти комерційною експлуатацією, що сприяє максимізації прибутковості, задоволенню потреб клієнтів і сталому розвитку в умовах жорсткої конкуренції на ринку авіаперевезень.

Принципи організаційного забезпечення комерційної експлуатації авіаційного транспорту визначають ключові підходи та правила, які сприяють ефективному управлінню операційною діяльністю, оптимізації ресурсів та забезпеченню високої якості обслуговування клієнтів. Ці принципи служать основою для ухвалення рішень та побудови процесів, що

забезпечують конкурентоспроможність авіаційних компаній на глобальному ринку [5, с. 9].

Таблиця 1.1 – Концепції організаційного забезпечення комерційної експлуатації авіаційного транспорту

Концепції	Характеристика
Логістична концепція	Ця концепція передбачає оптимізацію всіх процесів, пов'язаних з переміщенням пасажирів, вантажів, а також інформаційних потоків, які необхідні для забезпечення узгодженості та надійності операцій. У межах цієї концепції використовуються моделі прогнозування пасажиропотоку, що дає змогу коригувати ресурси відповідно до попиту, а також знижувати витрати завдяки плануванню обсягів перевезень і точному розрахунку завантаженості літаків
Маркетингова концепція	Основними елементами цієї концепції є позиціонування бренду, розробка ефективної тарифної політики, аналіз цільової аудиторії та встановлення партнерських відносин із суміжними компаніями (наприклад, готелями, туристичними агентствами). Маркетингова концепція спрямована на підвищення привабливості послуг для клієнтів через диференціацію продукту (наприклад, різні рівні обслуговування в салонах літаків, спеціальні послуги для бізнес-класу) та персоналізацію послуг, використовуючи сучасні технології для аналізу та задоволення потреб пасажирів
Стратегічна концепція	Основними елементами стратегічної концепції є вибір стратегій зростання, оптимізація маршрутної мережі, збільшення частки ринку та інвестиції у розвиток флоту. Ця концепція також передбачає адаптацію до змін у вподобаннях пасажирів та економічних умовах, що дозволяє компаніям ефективно конкурувати та залишатися на ринку навіть у складних економічних ситуаціях
Фінансова концепція	Фінансова концепція охоплює аспекти управління витратами, планування інвестицій, а також управління доходами і ризиками. Особлива увага приділяється управлінню витратами на паливо, яке є однією з найбільших статей витрат для авіакомпаній
Інноваційна концепція	Включає впровадження новітніх технологій в організацію обслуговування, автоматизацію операцій, цифровізацію процесів, а також використання великих даних для прогнозування поведінки клієнтів та попиту на послуги. Інновації охоплюють різні аспекти діяльності компанії – від новітніх літаків із підвищеною енергоефективністю до автоматизованих систем реєстрації пасажирів. Інноваційний підхід дозволяє забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринку, підвищити безпеку та скоротити витрати
Концепція сталого розвитку	Ця концепція включає такі аспекти, як зниження викидів парникових газів, оптимізація витрат пального, застосування екологічно чистих технологій та модернізація флоту для забезпечення енергоефективності. Сталий розвиток також передбачає розвиток інфраструктури авіаційного транспорту з урахуванням вимог до екологічної безпеки, що дозволяє створити ефективну і стабільну систему авіаперевезень на тривалу перспективу

Джерело: сформовано автором на основі [13; 43]

Розглянемо їх детальніше:

Принцип безпеки

Гарантування безпеки пасажирів і вантажів є пріоритетним завданням у сфері авіаційного транспорту. Цей принцип полягає у створенні безпечних умов для здійснення польотів через дотримання стандартів, постійний контроль технічного стану літаків, підготовку екіпажу та регулярні перевірки. Крім того, важливим є інвестування у сучасні технології безпеки, такі як системи моніторингу та раннього попередження про потенційні ризики.

Принцип ефективності

Ефективність передбачає досягнення максимально можливого результату при мінімальних затратах ресурсів. В авіаційній галузі це означає оптимізацію використання літаків, зниження витрат на паливе та обслуговування, а також зниження часу простою. Принцип ефективності досягається через впровадження технологій автоматизації, аналітичного прогнозування попиту та оптимізації маршрутів.

Принцип гнучкості

Авіаційний ринок є динамічним, тому компанії повинні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як коливання попиту, зміна економічних умов або введення нових регуляцій. Гнучкість означає здатність оперативно змінювати графік польотів, адаптуватися до вимог клієнтів, інтегрувати нові технології та оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Принцип клієнтоорієнтованості

Цей принцип підкреслює важливість задоволення потреб клієнтів як основи для забезпечення лояльності та конкурентних переваг. Для реалізації цього принципу компанії повинні орієнтуватися на комфорт, швидкість і зручність обслуговування, а також надавати додаткові послуги (наприклад, програми лояльності, персоналізовані пропозиції) з метою підвищення рівня задоволеності пасажирів [10, с. 47].

Принцип інноваційності

Впровадження новітніх технологій є необхідним для підтримки конкурентоспроможності та підвищення ефективності. Це охоплює застосування автоматизованих систем управління, цифрових інструментів для аналізу ринку та управління пасажиропотоками, а також інноваційних рішень у безпеці, що сприяють зниженню ризиків і покращенню якості обслуговування. Компанії, які слідують цьому принципу, зазвичай краще адаптовані до ринкових змін та вимог клієнтів.

Принцип рентабельності

Цей принцип передбачає, що всі комерційні операції мають бути економічно виправданими. Для забезпечення рентабельності необхідно постійно контролювати витрати, знаходити способи їх зниження без шкоди для якості послуг, а також оптимізувати використання ресурсів. Рентабельність досягається завдяки ефективному управлінню витратами, стратегічному плануванню і контролю прибутковості кожного маршруту.

Принцип інтеграції

Успішна комерційна експлуатація авіаційного транспорту залежить від тісної взаємодії та узгодженості різних відділів компанії, а також від координації з партнерами в ланцюгу постачання. Принцип інтеграції передбачає створення єдиної системи управління, де кожен підрозділ, включаючи відділи обслуговування, маркетингу, логістики, забезпечення та фінансів, працює на досягнення спільної мети. Також важливо інтегрувати інформаційні системи для обміну даними між підрозділами та забезпечення прозорості операцій.

Принцип сталого розвитку

Слушною є думка Харазішвілі Ю.М., Бугайко Д.О. та Ляшенко В.І., що «системне дослідження сталого розвитку авіаційного транспорту в безпековому вимірі, розроблення, узгодження на найвищому державному рівні такої програми та її відповідне ресурсне забезпечення на середньострокову перспективу є необхідною умовою виходу на траєкторію

сталого розвитку національної системи авіаційного транспорту» [34, с. 165]. Сучасні авіаційні компанії мають враховувати свій вплив на навколишнє середовище, адже галузь є значним джерелом викидів CO₂. Сталий розвиток передбачає мінімізацію негативного екологічного впливу через застосування енергоефективних технологій, модернізацію флоту та впровадження екологічно безпечних практик. Дотримання цього принципу сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню її соціальної відповідальності.

Принцип прозорості та етичності

Цей принцип підкреслює важливість відкритості, доброчесності та етичності у веденні комерційної діяльності. Прозорість передбачає регулярну комунікацію з клієнтами, партнерами та регуляторами, забезпечення відповідності стандартам та правилам. Крім того, етичність включає забезпечення рівних умов для співробітників, відповідальне ставлення до суспільства і дотримання законодавчих норм.

Принцип адаптивності та стійкості до ризиків

Компанії повинні бути готовими до різних видів ризиків, таких як економічні кризи, коливання цін на паливо, зміни у валютних курсах та непередбачувані події (наприклад, природні катастрофи, епідемії). Адаптивність і стійкість до ризиків забезпечуються завдяки впровадженню ефективних систем управління ризиками, що включають фінансове планування, страхування ризиків, а також регулярне тестування планів на випадок надзвичайних ситуацій [7, с. 253].

Загалом ці принципи формують міцну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та побудови ефективної системи організаційного забезпечення і комерційної експлуатації в авіаційному транспорті. Дотримання цих принципів дозволяє авіакомпаніям підвищити ефективність своєї діяльності, задовольнити вимоги клієнтів і забезпечити стабільність на ринку.

У свою чергу, управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту є складним і багатогранним процесом, що охоплює організацію перевезень, моніторинг і контроль виконання рейсів, управління ресурсами, безпекою, якістю обслуговування та фінансовими показниками. Основною метою управління є забезпечення ефективного використання авіаційних потужностей та ресурсів, мінімізація витрат, підвищення рівня сервісу та забезпечення безпеки пасажирів і вантажів. Важливу роль у цьому процесі відіграє планування маршрутів і оптимізація польотів з урахуванням попиту на перевезення, сезонних коливань, а також зовнішніх факторів, таких як ціни на паливо та економічні умови. Крім того, управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту вимагає ефективної координації між різними підрозділами авіакомпанії, такими як служби обслуговування, диспетчерські пункти, технічний персонал та маркетингові служби, що забезпечує безперервний процес виконання рейсів, своєчасне обслуговування літаків та відповідність вимогам безпеки.

Управлінці також повинні враховувати фактори конкурентоспроможності на ринку, в тому числі – розширення маршрутної мережі, оптимізацію тарифної політики та використання інноваційних технологій для підвищення ефективності роботи. Особливу увагу необхідно приділяти управлінню ризиками, таким як технічні збої, природні катастрофи або політичні фактори, що здатні негативно вплинути на нормальну роботу авіакомпанії. Оцінка та прогнозування ризиків дозволяють вчасно вжити заходів для мінімізації їхніх негативних наслідків. Усі ці аспекти вимагають постійного моніторингу, адаптації до змінних умов та застосування найкращих практик управління, що сприяє стійкому розвитку авіаційного транспорту в умовах глобалізації та конкурентної боротьби на ринку [15, с. 83].

Специфіка управління експлуатацією авіаційного транспорту полягає в унікальних особливостях і вимогах, які ставляться до авіакомпаній у порівнянні з іншими видами транспорту. Вона включає в себе високий рівень

складності в плануванні, координації та контролі операцій, оскільки авіаційна діяльність передбачає безперервне виконання рейсів, забезпечення безпеки, управління ресурсами, обслуговування пасажирів та вантажів, а також виконання вимог міжнародних стандартів і норм. Однією з основних особливостей є необхідність постійної готовності до неочікуваних змін і ситуацій, таких як погіршення погодних умов, технічні несправності чи політичні нестабільності. Це вимагає від авіакомпаній наявності високоефективних систем управління ризиками та здатності швидко адаптуватися до нових обставин, мінімізуючи їхній вплив на безпеку та ефективність операцій.

Додатковою специфікою є оптимізація використання авіаційних ресурсів, таких як літаки, пілоти, технічний персонал і інфраструктура. Важливо враховувати не лише економічні фактори, але й безпеку польотів, ефективність маршрутної мережі, зміни в попиті на перевезення, а також регулювання цін на авіапаливо. До того ж експлуатація авіаційного транспорту вимагає ретельного дотримання міжнародних та національних норм і стандартів щодо безпеки, що значно ускладнює управлінські процеси. Іншою важливою специфікою є необхідність інтеграції різних підсистем – від авіаційного технічного обслуговування до обробки даних і автоматизованих систем управління пасажиропотоком. Ця особливість потребує висококваліфікованого персоналу, який здатний координувати діяльність на всіх етапах, від планування польотів до фінансових і маркетингових аспектів роботи авіакомпанії [44, с. 18]. Усе це створює багатогранну і високодинамічну систему управління, яка повинна оперативно реагувати на будь-які зміни і забезпечувати безперебійну роботу авіаційного транспорту.

Процес організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту охоплює кілька ключових етапів, кожен з яких має важливе значення для забезпечення ефективної роботи авіакомпанії (рисунок 1.2).

Кожен з цих етапів є критично важливим для успішного управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту, оскільки взаємозалежність між ними забезпечує безперебійне виконання рейсів, економічну ефективність та високу якість обслуговування пасажирів і вантажів.

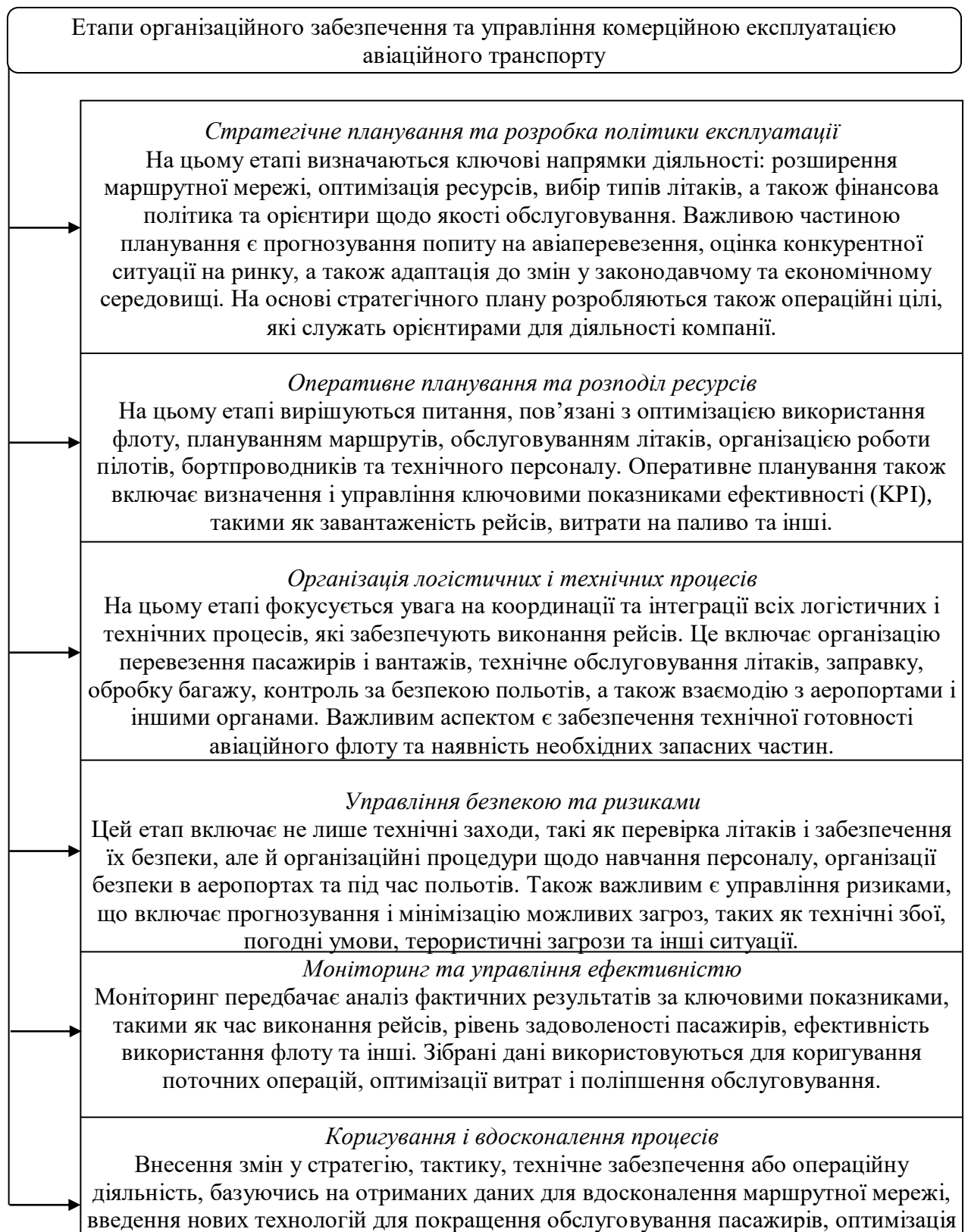


Рисунок 1.2 – Процес організаційного забезпечення та управління
комерційною експлуатацією авіаційного транспорту

Джерело: сформовано автором на основі [19; 51]

За організаційне забезпечення комерційної експлуатації авіаційного транспорту відповідають різні підрозділи та керівники авіакомпанії, які взаємодіють між собою для забезпечення безперебійної та ефективної роботи.

Основні відповідальні особи на кожному з етапів наведено нижче:

1. За стратегічне планування та розробку політики експлуатації відповідає виконавчий директор або керівник вищого рівня (СЕО, генеральний директор), а також стратегічний департамент авіакомпанії. Вони визначають загальні напрямки розвитку компанії, включаючи вибір маршрутів, цільову аудиторію та політику ціноутворення.

2. Оперативне планування та розподіл ресурсів контролюється директором з операційної діяльності або операційним менеджером, який відповідає за оперативне управління флотом, планування маршрутів і розподіл ресурсів. Залучаються також керівники підрозділів, таких як підрозділ логістики, технічне обслуговування і кадровий відділ, які відповідають за управління персоналом і ресурсами.

3. За логістичні та технічні процеси відповідають менеджери з технічного обслуговування і керівники служби наземного обслуговування. Вони організовують технічну готовність авіаційного флоту, здійснюють координацію між аеропортами, контролюють обробку багажу, а також перевіряють літальні апарати на відповідність безпеки та нормативним вимогам.

4. За безпеку та управління ризиками відповідає директор з безпеки або менеджер з ризиків, який займається питаннями безпеки польотів, обробки

пасажирів та вантажів. Ми підтримуємо твердження Терещенко Е.Ю., Школенко О.Б., що «основними причинами прояву впливу ризиків є неврахування основних факторів впливу ризиків на ефективність авіакомпанії, неможливість передбачення та врахування ризикових ситуацій на фінансовий кінцевий результат діяльності авіакомпанії, недостатність досвіду ефективного управління авіакомпанією» [31, с. 25].

5. За моніторинг ефективності відповідають менеджери з аналізу даних або фінансові аналітики, які оцінюють показники операційної діяльності, такі як завантаженість рейсів, витрати на обслуговування флоту, рівень доходів від продажу квитків, а також ефективність використання ресурсів. Зазвичай цей етап включає тісну взаємодію з фінансовими відділами для коригування бюджету.

6. Коригування і вдосконалення процесів знаходиться в компетенції виконавчого директора або менеджера з операційного розвитку. Ці роботи включають реалізацію нових технологій, зміну структури маршрутної мережі, оптимізацію ресурсів або покращення сервісу. Залучаються керівники всіх підрозділів, щоб адаптувати стратегію на основі отриманих даних і зовнішніх змін.

Крім того, на кожному етапі важливу роль відіграють менеджери середнього рівня, які відповідають за виконання конкретних завдань і управління підрозділами на місцях. Усі ці етапи вимагають тісної співпраці між різними відділами авіакомпанії для досягнення спільних цілей і забезпечення високої якості обслуговування пасажирів і ефективності роботи компанії в цілому.

Управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту – це комплексний процес, за який відповідає низка керівників та підрозділів в авіакомпанії. Як зазначають Геєць І.О. та Прокоп'єва А.А., «організація комерційної роботи авіакомпанії значною мірою залежатиме від форми виконуваних польотів (рейсів): регулярних; нерегулярних (додаткових, замовлених, чартерних)» [24, с. 4]. Основні функції цього управління

охоплюють планування рейсів, організацію перевезень пасажирів і вантажів, а також забезпечення ефективності та безпеки польотів. Управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту потребує тісної взаємодії всіх керівників та підрозділів для забезпечення стабільної, ефективної та безпечної роботи авіакомпанії, що включає не лише виконання рейсів, але й надання високоякісного сервісу пасажирам, дотримання вимог безпеки і збереження фінансової ефективності.

Організаційне забезпечення дозволяє компаніям належним чином управляти великим обсягом складних операцій – від забезпечення безпеки польотів до оптимізації витрат і доходів. Авіакомпанії повинні ефективно управляти флотом, маршрутною мережею, персоналом, логістикою та технічним обслуговуванням, що потребує чіткої координації і планування. Саме організаційне забезпечення є основою для досягнення максимальної ефективності у використанні авіаційних ресурсів і максимізації доходів при мінімальних витратах. Отже, організаційне забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту є основою для ефективної і безпечної роботи авіакомпаній, яка забезпечує їх фінансовий успіх, конкурентоспроможність та стійкість в умовах мінливого ринкового середовища. Лише завдяки належній організації всіх процесів, компанії можуть ефективно управляти своїми ресурсами, задовольняти потреби клієнтів та адаптуватися до змін в економічному і регуляторному середовищі.

Також зазначимо, що вітчизняне та міжнародне регулювання комерційної діяльності авіакомпаній є важливими аспектами функціонування авіаційної галузі, що забезпечують стабільність і розвиток цього сектору економіки на всіх рівнях – від національних авіаперевізників до глобальних авіаційних альянсів. На думку Леонідової О.О., «особливостями правовідносин в галузі цивільної авіації є те, що взаємовідносини між їх учасниками виникають у зв'язку із здійсненням повітряної авіаційної діяльності, передусім пасажирських та вантажних перевезень повітряним

транспорт» [21, с. 97]. Зважаючи на важливість авіаційного транспорту для економіки, безпеки та мобільності, процеси регулювання мають на меті встановлення чітких стандартів безпеки, конкурентних умов, екологічних вимог, а також оптимізацію діяльності авіакомпаній з урахуванням змін на міжнародних ринках.

Вітчизняне регулювання комерційної діяльності авіакомпаній здійснюється через національні органи, які займаються контролем за діяльністю авіаперевізників, дотриманням вимог безпеки, правами пасажирів і вантажовласників, а також тарифною політикою. У кожній країні існують органи, що відповідають за авіаційну безпеку, ліцензування авіаперевізників і видачу сертифікатів на виконання перевезень, а також за управління національними аеропортами. В Україні основним органом, що регулює діяльність авіакомпаній, є Державна авіаційна служба України (ДАСУ) [8], яка визначає порядок реєстрації авіаперевізників, їх сертифікацію та контроль за дотриманням стандартів безпеки. Крім того, вітчизняне законодавство регулює питання транспортування вантажів, пасажирів, відповідальності авіакомпаній за затримки та відміни рейсів, а також компенсації для пасажирів в разі порушення їх прав.

Міжнародне регулювання комерційної діяльності авіакомпаній здійснюється через міжнародні організації, які сприяють гармонізації стандартів та правил авіаційної діяльності на глобальному рівні. Однією з найважливіших організацій є Міжнародна організація цивільної авіації (ICAO) [48], яка розробляє та впроваджує міжнародні стандарти і рекомендації щодо авіаційної безпеки, охорони навколишнього середовища, технічного обслуговування та експлуатації авіаційного транспорту. ICAO має на меті забезпечити стандартизацію правил для всіх авіакомпаній світу, щоб забезпечити безпеку польотів і мінімізувати ризики при міжнародних перевезеннях.

Іншою важливою міжнародною організацією є Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) [47], яка займається регулюванням тарифної

політики, координацією логістики авіаперевезень, а також захистом інтересів авіакомпаній на міжнародному рівні. IATA відіграє важливу роль у визначенні правил перевезень, оптимізації системи бронювання і продажу квитків, а також у вирішенні спірних питань між авіаперевізниками і їх клієнтами. Особливу увагу міжнародне регулювання комерційної діяльності авіакомпаній приділяє укладанню двосторонніх та багатосторонніх угод між країнами, що забезпечують відкриття нових маршрутів, тарифну політику і доступ до ринку. Одним з основних принципів міжнародного регулювання є система «відкритих небес», яка дозволяє авіакомпаніям здійснювати рейси між країнами без значних обмежень з боку урядів, що забезпечує підвищену конкуренцію та зниження вартості авіаперевезень.

Враховуючи глобалізацію та інтеграцію авіаційних ринків, важливим є також питання прав пасажирів. Міжнародні угоди і конвенції, наприклад, Конвенція про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень (Монреальська конвенція), покликані захищати інтереси споживачів, визначати стандарти компенсацій у разі затримки або відміни рейсу, втрати багажу тощо [27, с. 47]. Слушною є думка Доденко І.В., що «розгалужена система норм господарського права ... регулюється численними нормативними актами, так само як і повітряні перевезення, і багаторівневість дозволяє констатувати, що поєднання таких норм і є «гібридизація»» [9, с. 60].

Таким чином, теоретичні основи організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту базуються на комплексному підході, що інтегрує логістику, стратегію, управління фінансами, маркетинг та інновації для забезпечення сталого функціонування авіаційних компаній у глобальному середовищі.

1.2. Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту

Методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту є важливим компонентом ефективної діяльності авіакомпаній, які працюють у конкурентному та високодинамічному середовищі. Управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту включає комплексний підхід до організації перевезень, забезпечення безпеки, управління ресурсами, взаємодії з іншими учасниками ринку та оптимізації витрат і доходів.

Слушним є твердження Висоцької М.П., яка розглядає «авіатранспортну галузь як систему, елементи якої взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем для забезпечення процесу перевезень пасажирів та вантажу повітряним транспортом» [3, с. 51].

Комплексний підхід до організації перевезень, забезпечення безпеки, управління ресурсами, взаємодії з іншими учасниками ринку та оптимізації витрат і доходів є основою для ефективного управління авіаційною компанією. Цей підхід передбачає інтеграцію всіх ключових аспектів діяльності авіакомпанії, що дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси, зберігаючи високу якість обслуговування та дотримання вимог безпеки (рис. 1.3).

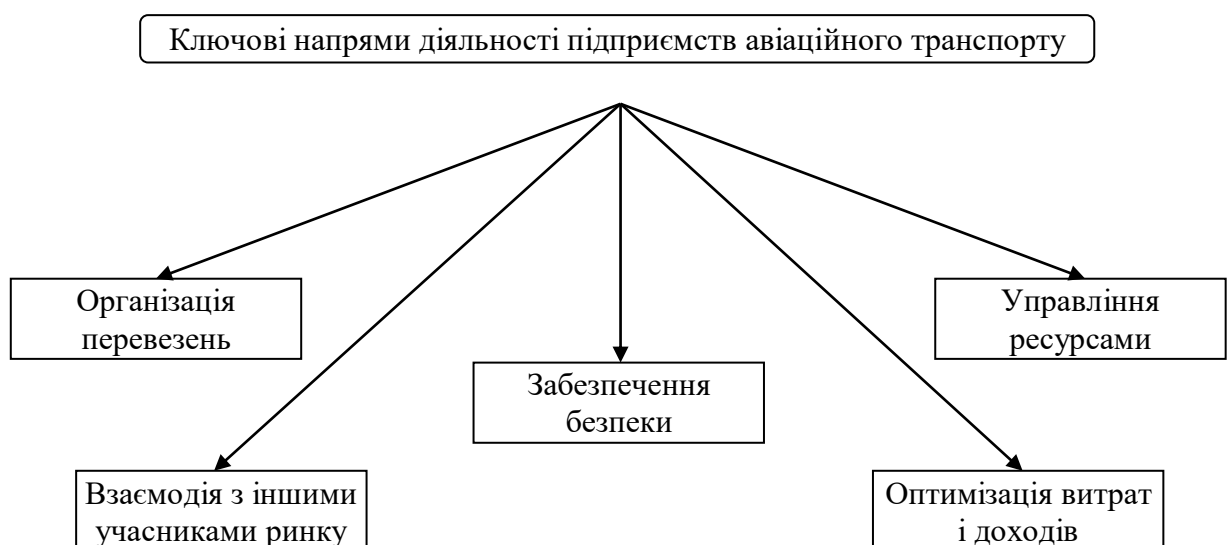


Рисунок 1.3 – Ключові напрями діяльності підприємств авіаційного транспорту

Джерело: сформовано автором на основі [7; 24]

Отже, успішна організація перевезень залежить від чіткої та злагодженої роботи різних підрозділів авіакомпанії. Вона починається з розробки ефективної маршрутної мережі, що враховує попит на певні напрямки, час і частоту рейсів. Оптимізація маршрутів і ефективне використання флоту дозволяють знижувати витрати на операційні витрати (наприклад, паливо, обслуговування літаків) та забезпечувати високий рівень заповнюваності рейсів.

Задача полягає в тому, щоб забезпечити своєчасне і безперебійне виконання рейсів, зберігаючи баланс між економічною вигодою і якістю послуг. Для цього необхідно використовувати потужні програмні комплекси для планування та моніторингу рейсів, а також залучати спеціалізовані підрозділи для обслуговування і управління пасажиропотоком.

Безпека авіаційних перевезень є пріоритетом і вимагає ретельного планування на всіх етапах – від проектування маршрутів до здійснення польотів. Організація безпеки включає перевірку технічного стану літаків, дотримання міжнародних стандартів, тренування екіпажу, а також розробку процедур для реагування на надзвичайні ситуації. Інтеграція безпеки у всі аспекти діяльності авіакомпанії забезпечує безпечну експлуатацію авіаційного транспорту та мінімізацію ризиків для пасажирів і екіпажу. Підтримуємо думку Лаврів К., що «доцільно створювати резервні плани дій за можливими сценаріями, здійснювати диверсифікацію портфеля продуктів чи послуг, а також використовувати переваги партнерства з іншими підприємствами для поєднання зусиль в напрямку зменшення ризиків та забезпечення більшої стійкості на міжнародному ринку» [20, с. 32].

Системи моніторингу і контролю, що включають автоматизовані інструменти для перевірки технічного стану літаків, управління ризиками, а також постійну атестацію і навчання персоналу, сприяють підтриманню високих стандартів безпеки на кожному етапі операцій.

Ефективне управління ресурсами (флотом, персоналом, аеропортами) є важливою складовою частиною діяльності авіакомпанії. Важливо правильно розподіляти ресурси між різними маршрутами та рейсами, щоб забезпечити максимальну завантаженість флоту та ефективність роботи персоналу. Цей процес включає в себе:

- оптимізацію графіка роботи літаків та екіпажів;
- управління запасними частинами та технічним обслуговуванням літаків;
- координацію діяльності з аеропортами для забезпечення ефективного і швидкого оброблення пасажирів і вантажів;
- інтеграцію автоматизованих систем управління ресурсами дозволяє значно підвищити ефективність роботи, знизити витрати та покращити обслуговування пасажирів.

Авіаційна компанія взаємодіє з багатьма учасниками ринку: аеропортами, постачальниками паливно-мастильних матеріалів, агентами з продажу квитків, іншими авіакомпаніями (якщо йдеться про кодшерінг або спільні рейси), урядовими структурами, страховими компаніями та регуляторами. Для успішної роботи на ринку важливо підтримувати ефективні партнерства, що дозволяє досягати вигідних умов для авіакомпанії, наприклад, у вигляді знижок на паливо чи вигідних умов для оренди літаків. Також важливою є взаємодія з іншими авіакомпаніями та аеропортами через альянси та спільні рейси, що дозволяє забезпечити більшу гнучкість маршрутної мережі та підвищити конкурентоспроможність. Як стверджує Висоцька М.П., «організація стратегічної взаємодії ґрунтується на поєднанні у єдину систему та оптимізації окремих операційних процесів (комерційних, технологічних та ін.), які виконують авіакомпанії» та інші гравці цього ринку [4, с. 267].

Оптимізація витрат і доходів є ключовим аспектом управління фінансами авіакомпанії. Їй передбачає пошук шляхів зниження витрат,

наприклад, за рахунок покращення паливної ефективності, зменшення витрат на технічне обслуговування або оптимізації розкладу рейсів для зменшення порожніх рейсів. Водночас, для збільшення доходів авіакомпанії, необхідно зберігати конкурентоспроможні тарифи, впроваджувати додаткові послуги для пасажирів, а також активно працювати над розвитком лояльності клієнтів через програми для постійних пасажирів. Для досягнення оптимальних фінансових результатів авіакомпанія повинна активно використовувати інструменти аналізу даних, щоб коригувати стратегію відповідно до зміни попиту, курсу валют, ціни на паливо та інших зовнішніх факторів.

Отже, комплексний підхід до організації перевезень, забезпечення безпеки, управління ресурсами, взаємодії з іншими учасниками ринку та оптимізації витрат і доходів дозволяє авіакомпанії досягати високої ефективності, конкурентоспроможності та надійності на ринку. Інтеграція всіх цих елементів забезпечує стабільний розвиток авіаційного бізнесу та гарантує високий рівень обслуговування пасажирів і вантажів при одночасному мінімізації ризиків і витрат.

В умовах сучасних економічних, соціальних та технологічних змін авіаційні компанії повинні адаптуватися до нових вимог, що ставлять перед ними державні органи, міжнародні організації, клієнти та конкуренти. Саме методологія організаційного забезпечення є основою для досягнення ефективності в управлінні авіаційним бізнесом. Основні методологічні принципи базуються на теоретичних засадах управлінської науки, логістики, економіки, маркетингу та технології, які в сукупності забезпечують організацію комерційної експлуатації авіаційного транспорту. У цьому контексті важливими є підходи, що стосуються планування і прогнозування, оцінки ефективності діяльності, оптимізації маршрутної мережі, управління потужностями та ресурсами, а також забезпечення високої якості обслуговування пасажирів і вантажів.

Управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту не лише вимагає застосування сучасних методів прогнозування попиту та

планування ресурсів, але й включає організацію процесів безпеки, обслуговування на борту, керування персоналом та іншими операційними аспектами. Зокрема, методологія оцінки економічної ефективності, яка застосовується для визначення рентабельності маршрутів, використання флоту та інших елементів діяльності авіакомпанії, дозволяє приймати стратегічні та оперативні рішення на основі детальних економічних розрахунків і прогнозів [1, с. 72].

Важливою частиною методології є також використання різноманітних інформаційних технологій і систем для автоматизації процесів, таких як управління реєстрацією пасажирів, моніторинг стану літаків, обробка та управління даними про перевезення. Це дозволяє підвищити точність і швидкість операцій, зменшити ймовірність помилок і збоїв, а також знизити витрати на управління.

Методологічний підхід також включає застосування стратегій, які базуються на аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність авіакомпанії. Серед таких факторів — економічні тенденції, зміни в законодавстві, розвиток інфраструктури, а також конкуренція з іншими перевізниками. Оцінка ризиків, таких як коливання цін на паливо, сезонні зміни попиту, технічні збої та природні катастрофи, є невід'ємною частиною методології управління, що дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії та оперативні плани до нових умов.

Методи організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту включають різні інструменти та прийоми, спрямовані на підвищення ефективності операційної діяльності авіакомпаній, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Вони включають стратегічне, операційне, фінансове та інноваційне управління, а також управління ризиками, кожне з яких сприяє досягненню конкретних цілей у комерційній експлуатації авіаційного транспорту. В таблиці 1.2 наведено ці методи.

Кожен із цих методів є частиною комплексної системи організаційного забезпечення та управління, яка дозволяє авіакомпаніям успішно працювати, забезпечувати конкурентоспроможність та досягати стабільного зростання на ринку авіаційного транспорту. Завдяки використанню цих методів авіакомпанії здатні ефективніше управляти ресурсами, краще задовольняти потреби клієнтів та швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.2 – Методи організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту

Групи методів	Методи	Характеристика
1	2	3
Стратегічні методи	SWOT-аналіз	Цей метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, можливості для зростання та зовнішні загрози. SWOT-аналіз дає змогу оцінити поточний стан компанії та розробити стратегії для підвищення її конкурентоспроможності, наприклад, оптимізацію маршрутної мережі чи інвестиції у нові технології
	Аналіз ринку та конкурентів	Метод спрямований на дослідження ринку пасажирських і вантажних перевезень, зокрема аналіз трендів попиту, потреб клієнтів, тарифів конкурентів та нових учасників ринку. Знання ринкових умов дозволяє компанії розробляти ефективні маркетингові та тарифні стратегії, що відповідають поточним потребам і вимогам ринку
	Методи прогнозування та планування	Прогнозування попиту на перевезення і планування маршрутної мережі дозволяють компанії планувати свої ресурси так, щоб вони відповідали очікуваному рівню попиту. Прогнозування допомагає уникнути надлишкових витрат і забезпечує стабільне завантаження літаків
Операційні методи	Метод оптимізації маршрутної мережі	Оптимізація маршрутів дозволяє зменшити витрати на паливе, знизити час обслуговування літаків і забезпечити рентабельність кожного рейсу. До цього методу також входить оптимізація частоти рейсів і вибір найбільш вигідних аеропортів для обслуговування, що дозволяє скоротити операційні витрати
	Управління ланцюгом постачань	Цей метод включає координацію постачання пального, технічного обслуговування літаків, поставки запчастин та інших ресурсів, що забезпечують безперебійність діяльності. Завдяки ефективному управлінню ланцюгом постачань авіакомпанії можуть забезпечити вчасне обслуговування літаків та уникнути непередбачених простоїв
	Управління пропускну здатністю (Yield Management)	Це метод управління доходами, що передбачає варіювання тарифів залежно від попиту та наявності місць. Yield Management дозволяє підвищити доходи за рахунок динамічного ціноутворення, тобто зміни цін на квитки залежно від часу покупки, попиту та сезону
	Кастомізація	Метод передбачає адаптацію послуг до потреб клієнтів, зокрема

	сервісу	за рахунок введення додаткових послуг (індивідуальних пакетів обслуговування, програм лояльності), що дозволяє збільшити задоволеність пасажирів та їх лояльність
--	---------	---

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Фінансові методи	Бюджетування та фінансове планування	Цей метод включає планування доходів і витрат, що дозволяє компанії ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати фінансову стабільність. Фінансове планування включає складання бюджету, прогнозування фінансових показників та контроль за витратами
	Контроль витрат	Фінансовий контроль дозволяє відстежувати витрати компанії, визначати основні джерела витрат та виявляти можливості для їх зниження, включаючи моніторинг вартості пального, витрат на обслуговування літаків, зарплат та інших операційних витрат
	Лізинг та управління активами	Лізинг літаків є поширеною практикою серед авіакомпаній, яка дозволяє знижувати капітальні витрати та підвищувати гнучкість у зміні флоту. Управління активами передбачає прийняття рішень щодо придбання, продажу чи модернізації літаків з метою оптимізації вартості авіапарку
Інноваційні методи	Автоматизація та цифровізація процесів	Використання інформаційних технологій для автоматизації процесів реєстрації пасажирів, управління багажем та обробки інформації дозволяє підвищити швидкість та точність виконання операцій. Також автоматизація спрощує процес управління та знижує витрати на персонал
	Аналіз даних і Big Data	Метод збору та аналізу великих обсягів даних дозволяє виявляти тенденції, що можуть бути використані для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, персоналізації обслуговування пасажирів і вдосконалення маркетингових стратегій
	Інновації в обслуговуванні клієнтів	Застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект, мобільні додатки та чат-боти, сприяє покращенню обслуговування клієнтів, дозволяючи пасажирам отримувати оперативну інформацію про рейс, керувати своїми бронюваннями та швидко отримувати відповіді на запити
Методи управління ризиками	Фінансовий ризик-менеджмент	Включає методи хеджування ризиків, наприклад, страхування від коливань цін на пальне або валютного курсу. Компанії використовують фінансові інструменти для зменшення впливу негативних економічних факторів
	Планування на випадок надзвичайних ситуацій	Метод включає розробку планів дій на випадок критичних ситуацій, таких як природні катастрофи, технічні збої чи інші форс-мажорні обставини, що можуть порушити операційну діяльність
	Аудит і оцінка ризиків	Регулярний аудит і оцінка ризиків дозволяють виявляти потенційні загрози і знижувати ризики. Це може включати оцінку стану флоту, дотримання вимог безпеки, а також перевірку відповідності стандартам якості обслуговування

Джерело: сформовано автором на основі [6; 34]

Організаційне забезпечення включає також розробку та впровадження стратегій розвитку, спрямованих на підвищення рентабельності та конкурентоспроможності авіакомпаній. Стратегічне управління в комерційній експлуатації авіаційного транспорту орієнтується на аналіз

ринкового попиту, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, включаючи технічний прогрес, зміну уподобань клієнтів та вплив державного регулювання. На думку Шкода Т.Н., «ключові пріоритети стратегічного управління [підприємствами авіаційної галузі] визначаються виходячи з розуміння важливості цих об'єктів авіаційної інфраструктури для розвитку авіатранспортної галузі країни та національної економіки та реалізуються завдяки використанню дієвих інструментів розвитку» [37]. Одним із ключових аспектів є управління тарифною політикою, яка враховує цінову еластичність попиту, собівартість перевезень, витрати на обслуговування і витрати на паливо.

Комерційна експлуатація авіаційного транспорту потребує інтеграції таких підходів, як управління маркетингом, фінансами, персоналом та інноваціями. Сучасні підходи акцентують увагу на створенні конкурентної переваги шляхом впровадження інформаційних технологій, таких як автоматизація операційних процесів і використання великих даних (Big Data) для аналізу та прогнозування ринкових тенденцій. Крім того, концепція сталого розвитку є важливою частиною теоретичних основ, адже зростає потреба зменшувати негативний екологічний вплив через зниження викидів CO₂ та оптимізацію використання палива.

Стратегії організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту визначають основні напрями діяльності авіакомпанії, націлені на досягнення конкурентних переваг, задоволення потреб клієнтів та оптимізацію операційної діяльності. Різні стратегії орієнтовані на різні аспекти діяльності авіакомпаній, такі як розширення ринкових позицій, підвищення ефективності використання ресурсів, інновації та адаптація до зовнішніх змін. Основні стратегії наведено в таблиці 1.3.

Кожна з цих стратегій дозволяє компаніям підвищити свою конкурентоспроможність, ефективність роботи та задоволеність клієнтів. Завдяки застосуванню стратегій, спрямованих на оптимізацію ресурсів,

впровадження інновацій, розширення ринкових позицій та підвищення якості обслуговування, авіакомпанії можуть забезпечувати стійке зростання та адаптацію до змін на ринку.

Таблиця 1.3 – Стратегії організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту

Стратегії	Види	Характеристика
1	2	3
Стратегія ринкової експансії та диверсифікації	Географічне розширення	Авіакомпанії часто розширюють географію своїх польотів, додаючи нові напрямки та покриваючи нові ринки, що дозволяє збільшити частку ринку та охопити нові сегменти клієнтів. Це може включати як розширення міжнародних напрямків, так і розвиток внутрішніх маршрутів, залежно від ринкових потреб
	Диверсифікація послуг	Крім традиційних пасажирських перевезень, авіакомпанії можуть розширювати спектр послуг, наприклад, розвиваючи вантажні перевезення, чартерні рейси, преміум-сервіси та інші додаткові послуги. Це дозволяє компанії знизити залежність від одного виду діяльності та забезпечити стабільний дохід у разі змін попиту на основний продукт
Стратегія оптимізації операційної ефективності	Зниження операційних витрат	Оптимізація витрат на паливе, технічне обслуговування, заробітну плату, використання літаків та інші статті витрат дозволяє підвищити рентабельність діяльності, що передбачає перехід на більш економічні літаки, зменшення ваги літаків для зниження витрат на паливе, оптимізацію процесів технічного обслуговування тощо
	Автоматизація та цифровізація	Впровадження інформаційних технологій дозволяє підвищити швидкість і точність управлінських процесів. Автоматизація реєстрації пасажирів, управління багажем, обслуговування клієнтів через мобільні додатки та інші цифрові рішення допомагають скоротити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів
Стратегія розвитку клієнтоорієнтованого обслуговування	Індивідуалізація сервісу	Компанії впроваджують програми лояльності, розробляти індивідуальні пакети обслуговування, пропонувати додаткові послуги на борту, що дозволяє підвищити лояльність клієнтів і забезпечити повторні продажі. Індивідуалізація сервісу також включає надання персоналізованих пропозицій на основі даних про попередні польоти та вподобання клієнтів
	Забезпечення високої якості обслуговування	Клієнтоорієнтованість вимагає інвестицій у навчання персоналу, поліпшення умов обслуговування та постійне дослідження задоволеності клієнтів. Висока якість обслуговування дозволяє компанії конкурувати не лише ціною, але й створенням позитивного досвіду для пасажирів
Інноваційна стратегія	Впровадження нових технологій	Інноваційна стратегія включає застосування новітніх технологій у всіх аспектах діяльності – від обслуговування літаків до надання послуг пасажиром, впровадження систем штучного інтелекту, автоматизованих аналітичних систем, технологій для зниження впливу на навколишнє середовище

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
	Розвиток екологічних технологій	Через зростаючу увагу до екологічної відповідальності багато авіакомпаній інвестують у технології, які допомагають знизити викиди CO ₂ , скоротити витрати на паливо та зменшити негативний вплив на довкілля. Сюди можна віднести модернізацію флоту, зміну операційних процесів, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії
Фінансова стратегія	Оптимізація фінансових ресурсів	Фінансова стратегія включає управління доходами та витратами, що дозволяє компанії забезпечити стабільний прибуток і фінансову стійкість, за рахунок контролю за витратами на обслуговування літаків, страхування ризиків, залучення інвестицій, ефективного управління фінансами
	Фінансове планування та бюджетування	Бюджетування є важливим аспектом, що дозволяє компанії контролювати витрати та забезпечувати досягнення фінансових цілей. Планування допомагає уникнути непередбачених витрат та своєчасно реагувати на зміни
Стратегія управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація ризиків	Авіаційна галузь характеризується високими ризиками, що включають фінансові ризики, безпеку польотів, коливання цін на паливо та непередбачені зовнішні фактори. Стратегія управління ризиками передбачає створення систем моніторингу та оцінки ризиків, страхування, планування на випадок надзвичайних ситуацій, а також вивчення сценаріїв і моделей, що допомагають передбачати можливі кризи
	Диверсифікація ризиків	Компанії використовують стратегії диверсифікації, наприклад, розвивати різні напрямки діяльності, використовувати різні типи літаків або співпрацювати з декількома постачальниками. Це дозволяє знижувати залежність від одного джерела доходу чи постачальника
Стратегія партнерства та кооперації	Створення альянсів і партнерств	Багато авіакомпаній вступають у альянси з іншими компаніями для розширення маршрутної мережі, надання спільних послуг або об'єднання ресурсів. Це дозволяє знизити витрати, збільшити пропозиції для клієнтів та покращити конкурентоспроможність
	Співпраця з постачальниками	Стратегія кооперації з постачальниками дозволяє забезпечити стабільність постачання, зниження витрат та впровадження нових рішень у сфері обслуговування та управління ланцюгом постачань. Наприклад, співпраця з аеропортами для зменшення тарифів на обслуговування або з постачальниками пального для оптимізації витрат на паливо
Стратегія сталого розвитку	Екологічна відповідальність	Авіакомпанії впроваджують екологічно чисті технології, модернізувати авіапарк та використовувати паливо з низьким рівнем викидів, щоб знизити вплив на навколишнє середовище. Така стратегія сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед екологічно свідомих споживачів та допомагає відповідати вимогам регуляторів
	Інвестиції у соціальні проєкти	Компанії інвестують у соціальні ініціативи, такі як підтримка громад, просування екологічних програм, а також сприяння розвитку локальної інфраструктури, що сприяє покращенню репутації компанії та її іміджу

Джерело: сформовано автором на основі [34; 52]

Кожна стратегія створює передумови для розвитку компанії, зменшення ризиків та зміцнення її позицій у конкурентному середовищі. Вдало поєднуючи ці стратегії, компанії зможуть ефективніше реагувати на сучасні виклики авіаційної галузі, залишаючись економічно стійкими та привабливими для споживачів [7, с. 254].

Крім того, методологія організаційного забезпечення комерційної експлуатації авіаційного транспорту включає в себе моніторинг і контроль ефективності діяльності, який здійснюється через систему оцінки фінансових, операційних та сервісних показників, що дозволяє не лише стежити за поточними результатами, а й приймати необхідні коригувальні дії для забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах змінюваного середовища. Моніторинг і контроль у діяльності авіаційних підприємств є критично важливими для забезпечення стабільної, безпечної та ефективної роботи, що є основою їхньої конкурентоспроможності. Необхідність цих процесів обумовлена високим рівнем відповідальності, покладеної на авіаційну галузь, яка повинна дотримуватися міжнародних стандартів безпеки, надійності обслуговування та управління ресурсами. Моніторинг дозволяє постійно спостерігати за фінансовими, операційними та сервісними показниками, щоб своєчасно виявляти можливі відхилення від нормативів чи стандартів. Це особливо важливо для уникнення ризиків, пов'язаних із затримками рейсів, технічними несправностями, чи порушеннями в обслуговуванні пасажирів.

Контроль, у свою чергу, забезпечує здатність авіакомпанії своєчасно коригувати свою діяльність, впроваджуючи необхідні заходи для забезпечення якості, оперативного реагування на інциденти, а також оптимізації внутрішніх процесів. Крім того, завдяки ефективним системам контролю компанії можуть покращувати використання своїх ресурсів, знижувати операційні витрати та підвищувати рівень обслуговування. В умовах конкурентного ринку це є суттєвою перевагою, адже дозволяє

оперативно реагувати на зміни попиту та оптимізувати діяльність відповідно до вимог клієнтів і регуляторів [46, с. 32].

Показники ефективності організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту допомагають оцінити, наскільки добре авіакомпанія використовує свої ресурси, наскільки ефективно управляє процесами та наскільки якісно обслуговує клієнтів. Основні показники ефективності можна розділити на три ключові категорії: фінансові, операційні та сервісні.

Фінансові показники відображають економічну результативність і здатність авіакомпанії ефективно управляти доходами та витратами. До них відносяться операційна рентабельність, загальний дохід від перевезень, чистий прибуток, рентабельність активів та маржа прибутку. Також важливим показником є коефіцієнт завантаження (Load Factor), який демонструє, наскільки оптимально використовується пасажиромісткість літаків, що безпосередньо впливає на доходи компанії. Стабільний дохід та високий рівень рентабельності свідчать про ефективність організаційного забезпечення та здатність авіакомпанії досягати фінансових цілей.

Операційні показники оцінюють ефективність внутрішніх процесів та здатність авіакомпанії досягати своєчасності та надійності в обслуговуванні. До них належать показники своєчасності виконання рейсів, середня тривалість затримок, кількість рейсів, що виконуються за графіком, а також тривалість технічного обслуговування літаків. Високий рівень пунктуальності та знижений час обробки рейсів і обслуговування вказують на злагодженість внутрішніх процесів і сприяють підвищенню загальної ефективності роботи компанії. Ефективне управління операційними процесами також сприяє мінімізації простоїв, покращенню управління технічним персоналом та ресурсами, а також знижує операційні витрати.

Сервісні показники є важливими для оцінки якості обслуговування пасажирів, що впливає на їх задоволеність і лояльність до компанії. Основними серед них є рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг, рівень

повторних замовлень та швидкість вирішення претензій. Високий рівень задоволеності пасажирів і низький рівень скарг є показниками того, що авіакомпанія забезпечує якісне обслуговування на кожному етапі взаємодії з клієнтом. До сервісних показників також входять зручність процесу реєстрації, інформування пасажирів, а також якість послуг на борту, що забезпечують позитивний досвід для пасажирів і формують довгострокову репутацію компанії на ринку [24, с. 31].

Крім основних фінансових, операційних та сервісних показників, для оцінки ефективності організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту також можуть застосовуватися інші, зокрема екологічні показники, що стосуються рівня викидів та використання екологічно чистих технологій, а також показники інноваційного розвитку, які вказують на впровадження нових технологій і систем обслуговування. Ці показники сприяють досягненню довгострокових стратегічних цілей авіакомпанії, забезпечуючи конкурентоспроможність та розвиток на міжнародних ринках авіаперевезень.

Загалом система оцінки фінансових, операційних та сервісних показників діяльності підприємств авіаційної галузі забезпечує комплексний підхід до аналізу ефективності роботи авіакомпаній. Вона сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо оптимізації внутрішніх процесів, покращення фінансових результатів і підвищення якості обслуговування, що допомагає авіакомпанії зміцнити свої позиції на ринку, залучити нових клієнтів і зберегти лояльність існуючих.

Таким чином, методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління авіаційним транспортом є основою для ефективного функціонування авіакомпанії, що дозволяє досягати високих результатів у конкуренції на глобальному ринку авіаперевезень. Їх можна вважати ключем до підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній, покращення якості обслуговування та забезпечення фінансової стійкості. Адаптація до змін на

ринку та зовнішніх умов дозволяє компаніям не лише зберігати, але й зміцнювати свої позиції у висококонкурентному середовищі.

Висновки до розділу 1

Зроблено висновок, що теоретичні основи організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту визначають ключові принципи та підходи, які забезпечують ефективне функціонування авіакомпаній. Вони ґрунтуються на комплексному аналізі економічних, організаційних, технічних та соціальних аспектів, що впливають на діяльність авіаційного транспорту. Основні теоретичні підходи включають стратегічне управління, планування та прогнозування, оптимізацію ресурсів, забезпечення безпеки та високої якості обслуговування, а також використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів. Застосування цих теоретичних основ дозволяє компаніям підвищувати ефективність, знижувати витрати, адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному середовищі авіаційної індустрії. Врахування цих основ є важливим для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності в умовах постійних змін і викликів, що стоять перед авіаційною галуззю.

Зазначено, що ефективне управління авіаційними компаніями вимагає комплексного підходу, що охоплює як стратегічні, так і оперативні аспекти діяльності. Застосування методологічних принципів та методів організаційного забезпечення є основою для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку авіаційного транспорту. Розробка і впровадження інноваційних стратегій, оптимізація ресурсів, використання передових інформаційних технологій і систем автоматизації дозволяють компаніям не тільки знижувати витрати, а й підвищувати рівень обслуговування пасажирів і вантажів, що є ключовим фактором для досягнення лояльності клієнтів і зміцнення ринкових позицій. Не менш

важливим є постійне вдосконалення організаційних процесів, оцінка ефективності діяльності, а також адаптація до зовнішніх змін, зокрема економічних, технічних та регуляторних. Врахування ризиків та динамічних факторів впливу, таких як зміни попиту на авіаперевезення, ціни на паливо та нові регуляторні вимоги, дозволяють оперативно коригувати стратегії і приймати рішення, що відповідають умовам ринку. Таким чином, методологічні аспекти організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту є не лише основою для успішної діяльності авіакомпаній, але й важливим інструментом для забезпечення їх стійкості і розвитку в умовах глобальної конкуренції та мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ТОВ «АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА ВІТРІВ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» (Windrose Airlines) є однією з провідних авіакомпаній України, яка спеціалізується на регулярних та чартерних пасажирських перевезеннях. Заснована у 2003 році, компанія активно розвивається та адаптує свою діяльність до сучасних умов авіаційного ринку. Основною базою авіакомпанії є Міжнародний аеропорт «Бориспіль», звідки здійснюється більшість рейсів, що охоплюють як внутрішні, так і міжнародні маршрути.

Однією з ключових спеціалізацій «Рози Вітрів» є чартерні перевезення, які охоплюють популярні туристичні напрямки, зокрема – курортні міста Європи, Азії, Африки та Близького Сходу. Компанія активно співпрацює з провідними туристичними операторами, що дозволяє забезпечити клієнтам доступ до широкого спектра подорожей. Згодом, реагуючи на зростаючий попит, авіакомпанія почала розвивати регулярні рейси, зосереджуючись на внутрішніх перевезеннях. Відповідно до цієї стратегії, компанія з'єднала великі міста України прямими рейсами, сприяючи доступності авіаподорожей для українців та розвитку транспортної інфраструктури країни.

Характеристика компанії наведена у табл. 2.1.

Звітність компанії наведено в Додатках Б, В та Д.

Таблиця 2.1 – Характеристика ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Авіаційна компанія Роза Вітрів
Скорочена назва	ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»
Дата реєстрації	28.10.2003 (21 рік 1 місяць)
ЄДРПОУ	32657656
Розмір статутного капіталу	31 391 920,08 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 51.10 Пасажирський авіаційний транспорт Інші: 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність 51.21 Вантажний авіаційний транспорт 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту
Юридична адреса	04070, м. Київ, вул. Волоська, буд. 50/38, офіс 134

Джерело: [29; 53]

Місія компанії – надання комфорту, турботи і безпеки для наших пасажирів протягом усього перельоту. Її цілі наведено на рисунку. 2.1.

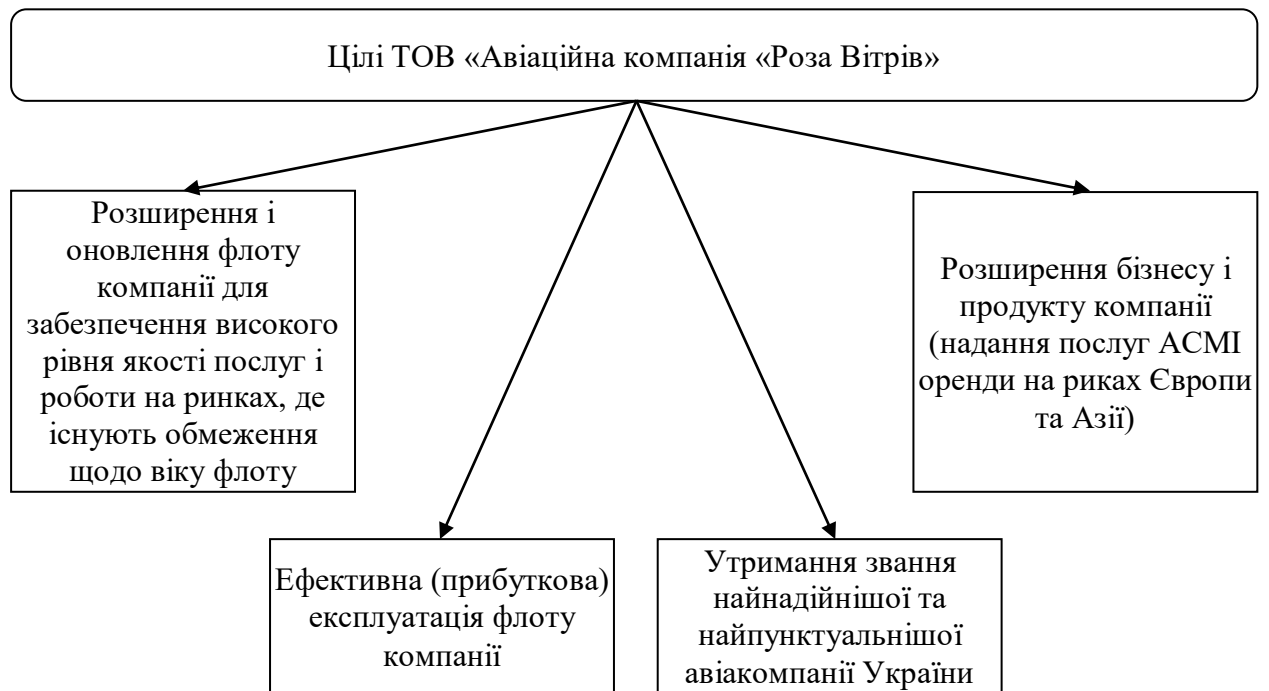


Рисунок 2.2 – Цілі ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Джерело: побудовано автором за даними [53]

Особливістю діяльності авіакомпанії є її орієнтація на високу якість обслуговування пасажирів. ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» використовує сучасні авіаційні технології та дотримується міжнародних стандартів безпеки, що забезпечує надійність перевезень і комфорт пасажирів. Флот компанії складається з сучасних літаків, зокрема моделей Airbus та Embraer, які регулярно проходять технічне обслуговування відповідно до міжнародних вимог. Компанія також приділяє значну увагу підготовці персоналу, інвестуючи у навчання пілотів, бортпроводників та наземного обслуговуючого персоналу.

Напрями діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» включають не лише пасажирські перевезення, а й послуги з оренди літаків (wet lease) для інших авіакомпаній. Це дозволяє компанії розширювати джерела доходів і використовувати свій флот максимально ефективно. Крім того, компанія прагне впроваджувати інноваційні рішення, зокрема у сфері цифровізації процесів бронювання, управління рейсами та обслуговування пасажирів, що підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Авіакомпанія також активно реагує на виклики, зумовлені сучасною геополітичною ситуацією, адаптуючи свої маршрути та розклад до змін у зовнішньому середовищі. Це дає змогу компанії зберігати стійкість, підтримувати свій імідж надійного перевізника та сприяти розвитку авіаційної галузі України навіть у складних умовах. Таким чином, «Роза Вітрів» залишається важливим гравцем на ринку авіаперевезень, орієнтуючись на високу якість послуг, безпеку, інноваційність та задоволення потреб пасажирів.

Далі необхідно проаналізувати фінансові результати діяльності компанії з метою оцінки її економічної ефективності, визначення рівня рентабельності та прибутковості, а також виявлення основних чинників, що впливають на фінансовий стан. Такий аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони у фінансовій діяльності, оцінити динаміку доходів і витрат, а

також ідентифікувати можливості для оптимізації фінансових ресурсів. На основі отриманих даних буде сформульовано рекомендації щодо покращення фінансових показників, підвищення операційної ефективності та забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах конкурентного ринку (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				тис. грн.		приріст, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4559387	772133	894749	-3787254	122616	-83	16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4909572	1479356	1161525	-3430216	-317831	-70	-21
Валовий прибуток	-350185	-707223	-266776	-357038	440447	-102	62
Інші операційні доходи	225493	318418	151442	92925	-166976	41	-52
Адміністративні витрати	55689	19203	18838	-36486	-365	-66	-2
Витрати на збут	124979	19577	6422	-105402	-13155	-84	-67
Інші операційні витрати	165100	900842	296463	735742	-604379	446	-67
Фінансовий результат від операційної діяльності	-470460	-1328427	-437057	-857967	891370	-182	67
Інші фінансові доходи	407	143	80	-264	-63	-65	-44
Фінансові витрати	48927	121644	301092	72717	179448	149	148
Інші витрати	2182	96066	0	93884	-96066	4303	-100
Фінансовий результат до оподаткування	-521162	-1545994	-738069	-1024832	807925	-197	52
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3531	6509	12428	2978	5919	84	91
Чистий прибуток	-524693	-1552503	-750497	-1027810	802006	-196	52

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» [32]

Аналіз динаміки ключових фінансових показників компанії свідчить про значні коливання у її фінансовій діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році демонструє негативну динаміку, що свідчить про суттєве скорочення обсягів реалізації, однак у 2023 році відбулося його незначне зростання, що свідчить про часткове відновлення діяльності за рахунок розширення асортименту послуг. Собівартість реалізованої продукції демонструє тенденцію до зниження, що є результатом оптимізації виробничих витрат та скорочення обсягів виробництва. Це сприяло покращенню валового прибутку у 2023 році після значного зниження у 2022 році, що говорить про часткове відновлення рентабельності діяльності.

Інші операційні доходи зростають у 2022 році, проте суттєво знижуються у 2023 році, що свідчить про втрату додаткових джерел доходів. Адміністративні витрати залишаються стабільними, що говорить про контроль за витратами на управління, а витрати на збут суттєво зменшуються, що може вказувати на скорочення обсягів маркетингових чи логістичних операцій. Водночас інші операційні витрати мають значне зростання у 2022 році з подальшим зниженням у 2023 році, що пов'язано з одноразовими витратами й реструктуризацією.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє негативну динаміку у 2022 році, однак у 2023 році відбулося суттєве покращення, що свідчить про часткове відновлення операційної ефективності. Водночас фінансові витрати суттєво зросли у 2022-2023 роках через збільшення боргового навантаження. Фінансовий результат до оподаткування має негативну динаміку у 2022 році, але покращується у 2023 році, що вказує на певну стабілізацію діяльності. Чистий прибуток компанії залишається від'ємним протягом усього аналізованого періоду, однак у 2023 році спостерігається суттєве скорочення збитків, що дає змогу зробити висновок про ефективні заходи оптимізації й відновлення ринкових позицій компанії. Загалом динаміка показників демонструє як кризові явища, так і поступове покращення окремих аспектів діяльності у 2023 році.

Динаміка величини активів компанії проаналізована далі (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка величини активів ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				тис. грн.		приріст, %	
	2021 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2022 р.	2021 р.
АКТИВИ, усього, у т.ч.:	1779335	1875622	1596387	96287	-279235	5	-15
I. Необоротні активи	1349393	1635859	1380163	286466	-255696	21	-16
Нематеріальні активи	10665	10399	9935	-266	-464	-2	-4
Основні засоби	1302053	1595295	1352491	293242	-242804	23	-15
Відстрочені податкові активи	36675	30165	17737	-6510	-12428	-18	-41
II. Оборотні активи	429942	239763	216224	-190179	-23539	-44	-10
Запаси	85213	88582	85849	3369	-2733	4	-3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	83806	26664	14236	-57142	-12428	-68	-47
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	89628	11498	10927	-78130	-571	-87	-5
з бюджетом	14	288	2666	274	2378	1957	826
Інша поточна дебіторська заборгованість	170236	111816	101601	-58420	-10215	-34	-9
Гроші та їх еквіваленти	1045	915	945	-130	30	-12	3

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» [32]

Аналіз активів компанії свідчить про змішані тенденції у фінансово-майновому стані. Загальна сума активів у 2022 році зросла, що є позитивним сигналом про можливе розширення діяльності, але у 2023 році спостерігається негативна динаміка, що вказує на скорочення активів і зменшення фінансових ресурсів компанії. Необоротні активи демонструють аналогічну динаміку: зростання у 2022 році, яке говорить про інвестиції у матеріальну базу, і скорочення у 2023 році, що пов'язане із продажем активів

та їх знеціненню. Основні засоби як ключовий компонент необоротних активів мають схожий тренд, що підкреслює залежність компанії від довгострокових ресурсів. Водночас нематеріальні активи та відстрочені податкові активи скоротились, що свідчить про зменшення нематеріальної вартості бізнесу і зменшення відкладених податкових вигод.

Оборотні активи скорочуються протягом аналізованого періоду, що вказує на зниження ліквідності та обмеженість короткострокових ресурсів. Зокрема, негативна динаміка дебіторської заборгованості за продукцію та видані аванси може свідчити про скорочення продажів і складнощі з поверненням коштів від партнерів. Однак позитивна динаміка дебіторської заборгованості з бюджетом у 2023 році є ознакою поліпшення розрахунків із державними структурами. Загалом динаміка активів компанії відображає нестабільний фінансовий стан, що вимагає пошуку шляхів підвищення ефективності управління майновими ресурсами.

В структурі активів найбільша частка припадає на оборотні активи (рисунк 2.2), що є свідченням орієнтації підприємства на забезпечення ліквідності та ефективне управління короткостроковими ресурсами

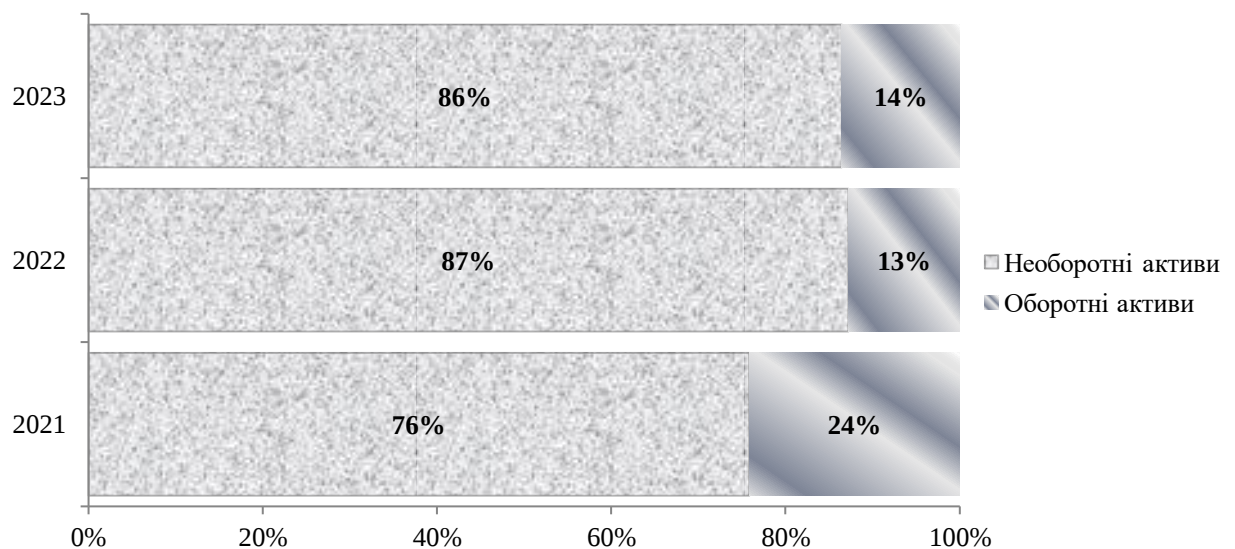


Рисунок 2.2 – Структура активів ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» [32]

Динаміка величини пасивів компанії проаналізована в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка величини пасивів ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				тис. грн.		приріст, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
ПАСИВИ, усього, у т.ч.:	1779335	1875622	1596387	96287	-279235	5	-15
I. Власний капітал	-1660290	-3212793	-3963290	-1552503	-750497	94	23
Зареєстрований (пайовий) капітал	31392	31392	31392	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1691682	-3244185	-3994682	-1552503	-750497	92	23
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	785498	1408572	1163649	623074	-244923	79	-17
Довгострокові кредити банків	565	304	0	-261	-304	-46	-100
Інші довгострокові зобов'язання	784933	1408268	1163649	623335	-244619	79	-17
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	2654127	3679843	4396028	1025716	716185	39	19
Короткострокові кредити банків	79041	74885	51801	-4156	-23084	-5	-31
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	1751728	2932097	3569215	1180369	637118	67	22
розрахунками з бюджетом	7574	15630	18628	8056	2998	106	19
розрахунками зі страхування	5826	2669	771	-3157	-1898	-54	-71
розрахунками з оплати праці	23150	7060	13255	-16090	6195	-70	88
одержаними авансами	372376	276693	286545	-95683	9852	-26	4
Поточні забезпечення	55707	21969	17544	-33738	-4425	-61	-20
Доходи майбутніх періодів	77005	82975	82899	5970	-76	8	0
Інші поточні зобов'язання	281720	265865	355370	-15855	89505	-6	34

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» [32]

Аналіз динаміки пасивів компанії вказує на значні структурні зміни, які свідчать про фінансову нестабільність. Загальна сума пасивів демонструє позитивну динаміку у 2022 році, але знижується у 2023 році. Це свідчить про часткове скорочення ресурсів, доступних для діяльності компанії. Власний капітал протягом періоду демонструє стійку негативну динаміку, що говорить про поглиблення фінансових проблем і накопичення збитків. Накопичений нерозподілений збиток є головним фактором, що зумовлює це падіння, і сигналізує про тривалу збитковість компанії. Довгострокові зобов'язання демонструють позитивну динаміку у 2022 році, але знижуються у 2023 році. Це є свідченням часткового погашення зобов'язань. Аналогічно довгострокові кредити банків зникають з балансу у 2023 році, що також свідчить про їх повне погашення.

Поточні зобов'язання демонструють стабільне зростання протягом аналізованого періоду, що говорить про зростання залежності компанії від короткострокових джерел фінансування. Основне зростання припадає на кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги, що вказує на погіршення платіжної дисципліни. Інші компоненти поточних зобов'язань демонструють змішані тенденції. Заборгованість із розрахунків зі страхування та оплати праці знижується у 2022 році, але оплата праці відновлюється у 2023 році, що є позитивним сигналом для соціального клімату компанії. Одержані аванси знижуються у 2022 році, але стабілізуються у 2023 році, що свідчить про покращення умов передоплати.

Загалом динаміка показників свідчить про збільшення фінансового тиску на компанію, боргового навантаження та погіршення структури капіталу. Це вказує на необхідність пошуку шляхів стабілізації фінансового стану.

В структурі пасивів найбільшу частку займають довгострокові зобов'язання та забезпечення (рисунок 2.3), що є свідченням залежності компанії від довгострокового зовнішнього фінансування для забезпечення своєї діяльності

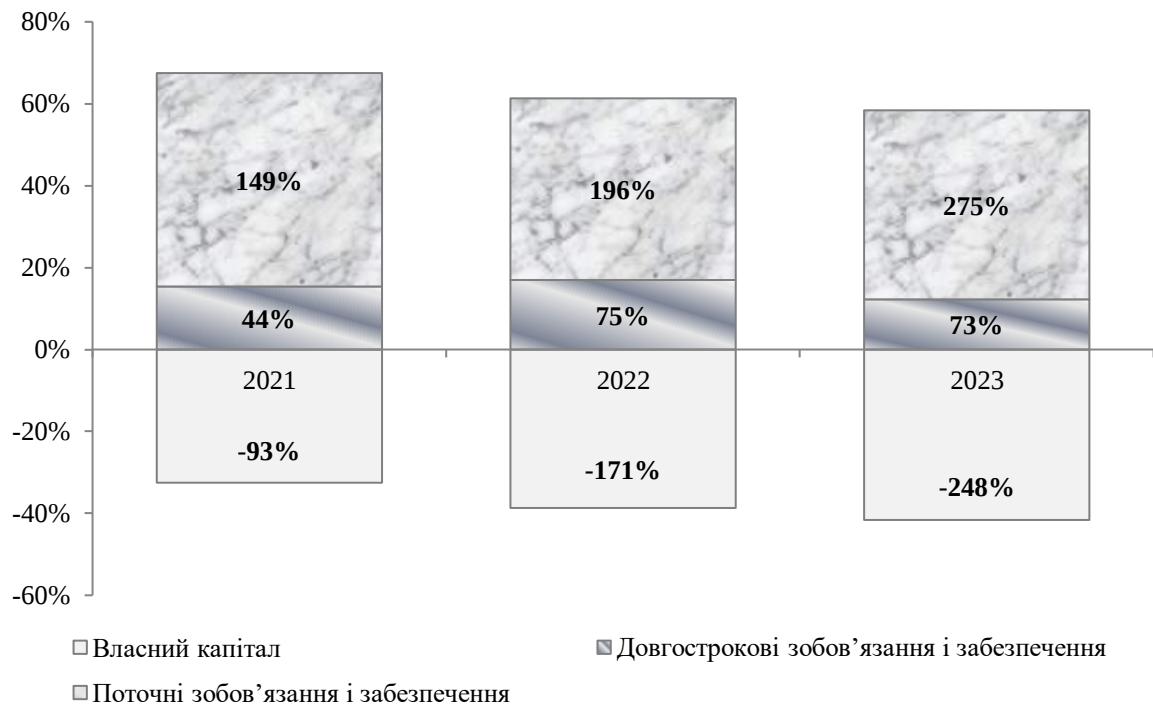


Рисунок 2.3 – Структура пасивів ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» [32]

Далі необхідно проаналізувати фінансовий стан компанії, тому здійснимо розрахунок показників її ділової активності (таблиця 2.5).

Аналіз динаміки показників оборотності та строків погашення заборгованості свідчить про значні зміни в ефективності використання ресурсів і управлінні зобов'язаннями компанії, здебільшого зі зниженням ефективності в періоді 2021-2023 років. Коефіцієнт оборотності активів демонструє негативну динаміку у 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про зниження ефективності використання активів для генерування доходу. У 2023 році відбувається незначне покращення, але воно не компенсує попереднє зниження. Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє позитивну динаміку у 2022 році та незначне покращення у 2023 році, що свідчить про зменшення збитковості використання власного

капіталу. Однак сам показник залишається на негативному рівні, що вказує на фінансову нестійкість.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	2,530	0,423	0,515	-2,107	0,092
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-3,225	-0,317	-0,249	2,908	0,068
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,715	0,306	0,367	-1,409	0,061
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	62,232	17,024	13,318	-45,208	-3,706
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,291	0,292	0,255	-1,999	-0,037
Строк погашення кредиторської заборгованості	159,305	1249,664	1430,818	1090,359	181,154
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,303	3,126	6,398	-11,177	3,272
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	25,520	116,749	57,049	91,229	-59,7

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» [32]

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) має подібну динаміку до оборотності активів: у 2022 році спостерігається негативна динаміка, а у 2023 році – незначне покращення. Це свідчить про певне відновлення ефективності використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів демонструє стабільно негативну динаміку протягом аналізованого періоду, що свідчить про суттєве уповільнення обігу запасів, що викликано зменшенням обсягів продажів й проблемами з реалізацією продукції.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонструє негативну динаміку у 2022 році, що свідчить про уповільнення розрахунків із кредиторами. У 2023 році спостерігається подальше зниження показника, що вказує на наростання фінансових труднощів у розрахунках із

постачальниками. Строк погашення кредиторської заборгованості різко зростає у 2022 році та продовжує зростати у 2023 році, що свідчить про суттєві затримки у виконанні зобов'язань перед кредиторами та підвищення ризику втрати довіри з їх боку.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості демонструє негативну динаміку у 2022 році, що свідчить про уповільнення надходження платежів від дебіторів. У 2023 році показник покращується, що може свідчити про часткове вирішення проблеми. Строк погашення дебіторської заборгованості значно зростає у 2022 році, що свідчить про збільшення часу, необхідного для отримання платежів. У 2023 році строк скорочується, що є позитивним сигналом щодо покращення управління дебіторською заборгованістю.

Загалом динаміка показників вказує на суттєві проблеми у фінансовому управлінні компанії, особливо у 2022 році. Незначні позитивні зміни у 2023 році вказують на спроби стабілізації, але комплексне вдосконалення управлінських процесів залишається необхідним.

Показники платоспроможності компанії наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники платоспроможності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	-0,933	-1,713	-2,483	-0,78	-0,77
Коефіцієнт фінансування	-2,118	-1,610	-1,424	0,508	0,186
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,340	1,037	1,055	-0,303	0,018
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-5,173	-13,899	-19,331	-8,726	-5,432

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» [32]

Аналіз динаміки показників платоспроможності компанії свідчить про переважно негативні тенденції, що вказують на посилення фінансових

ризиків і погіршення здатності компанії до стабільного розвитку. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) демонструє негативну динаміку протягом усього аналізованого періоду. Це свідчить про зростання залежності компанії від позикових коштів і зниження частки власного капіталу у фінансуванні активів, що може свідчити про критичний рівень фінансової нестійкості.

Коефіцієнт фінансування демонструє позитивну динаміку, що свідчить про зменшення частки зобов'язань у структурі фінансування активів. Хоча тенденція є позитивною, коефіцієнт все ще знаходиться на низькому рівні, що вказує на значний фінансовий тиск. Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє зниження у 2022 році, що свідчить про обмеження можливості використовувати власний капітал для фінансування оборотних засобів. Однак у 2023 році показник дещо покращується, що говорить про часткову стабілізацію фінансового стану компанії.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами має стійку негативну динаміку упродовж усього аналізованого періоду, що свідчить про значний дефіцит власного капіталу для фінансування оборотних активів. Це вказує на високий рівень залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування і створює ризики для її операційної та фінансової стійкості. Загалом показники свідчать про значну фінансову нестійкість компанії, яка характеризується критичною залежністю від позикових коштів та недостатністю власного капіталу для покриття потреб у фінансуванні.

Показники ліквідності компанії проаналізовано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Приріст	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,130	0,042	0,030	-0,088	-0,012
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0004	0,0003	0,0002	-0,0001	-0,0001
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-2224185	-3332438	-4179804	-1108253	-847366
Коефіцієнт покриття	0,162	0,067	0,049	-0,095	-0,018

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» [32]

Аналіз динаміки показників ліквідності свідчить про погіршення фінансового стану компанії протягом аналізованого періоду. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє негативну динаміку як у 2022 році порівняно з 2021 роком, так і у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зниження здатності компанії оперативного покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, що є наслідком нестачі коштів або інших швидколіквідних ресурсів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також має негативну динаміку протягом усього аналізованого періоду. Це вказує на критично низький рівень забезпеченості компанії грошовими коштами для негайного виконання зобов'язань, що свідчить про фінансові труднощі або неефективне управління грошовими потоками.

Чистий оборотний капітал демонструє тенденцію до зменшення протягом усіх років аналізу, що вказує на наростання дефіциту оборотних коштів. Це говорить про значне перевищення поточних зобов'язань над поточними активами, що створює ризики неплатоспроможності та обмежує можливості компанії для забезпечення стабільної операційної діяльності. Коефіцієнт покриття демонструє негативну динаміку як у 2022 році, так і у 2023 році, що відображає подальше зниження здатності компанії покривати свої зобов'язання за рахунок загального обсягу оборотних активів. Це є сигналом зростання фінансової нестійкості та необхідності термінового вжиття заходів для покращення ліквідності.

Загалом динаміка цих показників свідчить про погіршення фінансової ліквідності компанії, що негативно впливає на її платоспроможність і операційну діяльність, та вказує на потребу у впровадженні ефективних заходів для стабілізації фінансового стану.

Показники рентабельності компанії розраховано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-11,508	-201,067	-83,878	-189,559	117,189
Коефіцієнт рентабельності продукції	-10,687	-104,945	-64,613	-94,258	40,332
Коефіцієнт рентабельності активів	-29,114	-84,953	-43,231	-55,839	41,722
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	37,116	63,717	20,917	26,601	-42,8

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» [32]

Аналіз динаміки показників рентабельності свідчить про різноспрямовані тенденції у фінансовій ефективності компанії. Так, коефіцієнт рентабельності діяльності демонструє негативну динаміку з 2021 до 2022 року, що свідчить про значне зниження ефективності операційної діяльності, можливо, внаслідок збільшення витрат й скорочення доходів. Однак у 2023 році відбувається покращення, що вказує на часткове відновлення здатності генерувати прибуток. Коефіцієнт рентабельності продукції також має негативну динаміку у 2022 році порівняно з 2021 роком, що відображає зменшення прибутковості реалізованої продукції. Проте у 2023 році спостерігається позитивна тенденція, яка свідчить про оптимізацію витрат чи покращення структури доходів.

Коефіцієнт рентабельності активів знижується у 2022 році, що вказує на зменшення ефективності використання активів компанії для генерування прибутку. Позитивна динаміка у 2023 році свідчить про поступове поліпшення ситуації, можливо, внаслідок кращого управління активами або зростання доходів. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє позитивну динаміку у 2022 році, що говорить про збільшення доходності капіталу завдяки залученню додаткових інвестицій та оптимізації фінансових операцій. Однак у 2023 році цей показник має негативну динаміку, що говорить про зниження прибутковості інвестицій власників, спричинене зовнішніми й внутрішніми факторами.

Таким чином, динаміка показників свідчить про нестабільність фінансової ефективності компанії протягом аналізованого періоду, з ознаками часткового відновлення у 2023 році, але потребує подальшого удосконалення управлінських рішень для досягнення стабільності та зростання.

2.2. Оцінка організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Організаційне забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту є ключовим фактором, що впливає на ефективність діяльності авіакомпанії в умовах динамічного розвитку ринку авіаперевезень. ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» займає провідні позиції серед українських авіаперевізників, що обумовлено її стратегічним підходом до розвитку операційної діяльності, гнучкістю в адаптації до ринкових змін та високими стандартами обслуговування пасажирів. Сучасні тенденції у сфері авіаційних перевезень вимагають від компаній постійного вдосконалення організаційних структур, впровадження інноваційних методів управління, оптимізації ресурсів та підвищення конкурентоспроможності.

Далі наведемо організаційну характеристику компанії. Так, головний офіс авіакомпанії розташований у Києві, що сприяє ефективній координації діяльності з урахуванням географічного положення столиці як важливого транспортного вузла. Основною базою операцій є Міжнародний аеропорт «Бориспіль», який забезпечує компанії доступ до розвиненої інфраструктури для обслуговування рейсів, зокрема сучасних терміналів, вантажних складів та об'єктів технічного обслуговування.

Організаційна структура ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» побудована на принципах функціонального поділу. Організаційна структура компанії подана на рисунку 2.4.

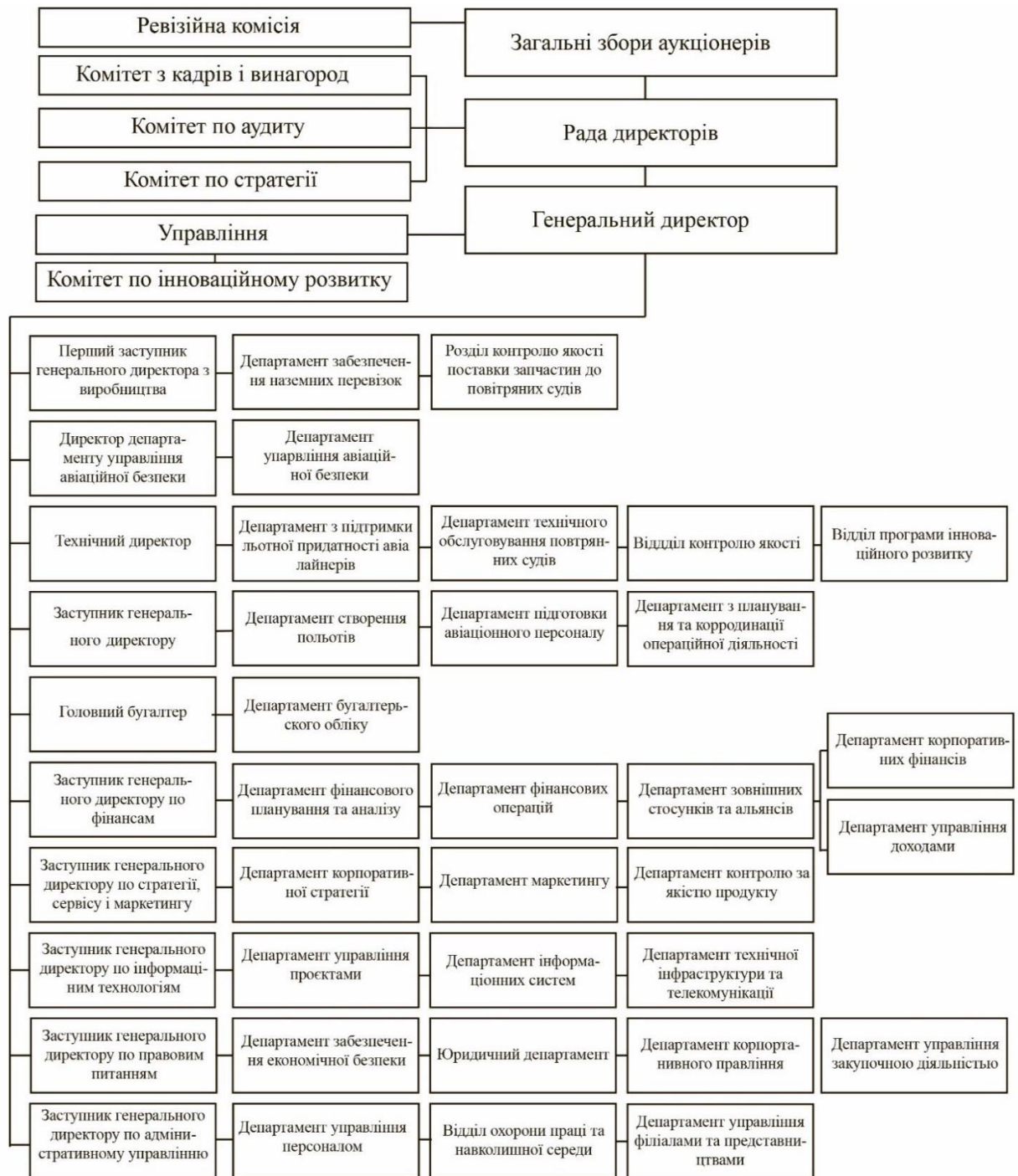


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Джерело: побудовано автором за даними [53]

Отже, управління компанією здійснює генеральний директор, який відповідає за стратегічне планування, прийняття ключових рішень та координацію діяльності різних підрозділів. У структурі компанії виділяються наступні основні департаменти:

1) комітет з кадрів і винагород, який відповідає за розроблення та впровадження політики управління персоналом, включаючи питання найму, оцінки ефективності працівників, професійного розвитку, формування корпоративної культури, а також визначення рівня компенсацій і винагород. Його діяльність спрямована на забезпечення ефективної роботи персоналу, підвищення його мотивації та відповідність кваліфікації працівників стратегічним цілям компанії;

2) комітет по аудиту, що здійснює моніторинг фінансової звітності, контролює дотримання вимог внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту, а також оцінює ефективність системи управління ризиками. Він відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової прозорості компанії, запобіганні зловживанням та своєчасному виявленні потенційних фінансових проблем;

3) комітет по стратегії, до повноважень якого відноситься формування довгострокових цілей розвитку компанії, аналіз ринкових умов та конкурентного середовища, розробка інноваційних проєктів, а також контроль за виконанням стратегічних ініціатив. Цей комітет визначає напрями інвестиційної діяльності, координує впровадження нових бізнес-моделей і забезпечує адаптацію компанії до змін у зовнішньому середовищі;

4) управління, що здійснює координацію операційної, фінансової, технічної та адміністративної діяльності, забезпечуючи ефективність реалізації корпоративних рішень. Воно відповідає за розподіл ресурсів, управління основними бізнес-процесами, контроль за виконанням планів і оперативне вирішення поточних питань, що виникають у процесі функціонування компанії;

5) комітет по інноваційному розвитку, що відповідає за ініціювання, оцінку та впровадження інноваційних технологій, продуктів і послуг, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії. Його діяльність включає аналіз потенційних напрямів інноваційного розвитку, забезпечення фінансування інноваційних проєктів, співпрацю з науковими

установами та стартапами, а також моніторинг ефективності впроваджених рішень;

б) операційний департамент, до функцій якого відноситься управління основними бізнес-процесами, такими як планування, організація та контроль виконання операцій. Його завданням є забезпечення безперебійного функціонування діяльності компанії, включаючи координацію роботи персоналу, оптимізацію витрат, підтримку високої якості послуг і виконання встановлених виробничих планів. Цей департамент також здійснює взаємодію між різними структурними підрозділами для досягнення стратегічних цілей.

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» функціонує в умовах значної конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках авіаперевезень. Для досягнення конкурентних переваг компанія зосереджує увагу на вдосконаленні системи управління комерційною експлуатацією, що охоплює оптимізацію маршрутної мережі, ефективне планування рейсів, аналіз попиту на послуги авіаперевезень та забезпечення високої заповнюваності рейсів. Важливим елементом у діяльності авіакомпанії є налагодження взаємодії між ключовими відділами, такими як маркетинг, комерційна служба, технічне обслуговування та операційний контроль, що забезпечує комплексний підхід до організації перевезень та підтримки безпеки польотів.

Особливу увагу компанія приділяє інтеграції цифрових технологій у процеси управління, які сприяють автоматизації операцій, удосконаленню взаємодії з клієнтами та аналізу ринкових даних. Наприклад, використання сучасних програмних продуктів для планування розкладу рейсів та моніторингу їхньої ефективності дозволяє зменшити експлуатаційні витрати та покращити рівень обслуговування пасажирів. Крім того, ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» активно співпрацює з іншими авіакомпаніями та туристичними агентствами, що дозволяє розширювати географію польотів,

формувати комплексні пропозиції для клієнтів та збільшувати обсяги продажів.

Важливим аспектом організаційного забезпечення є також управління людськими ресурсами, що включає підбір, навчання та мотивацію персоналу. Компанія дотримується високих стандартів у підготовці пілотів, бортпроводників та наземного персоналу, що сприяє забезпеченню якості послуг і зміцненню довіри клієнтів. У той же час особливості авіаційної галузі висувають підвищені вимоги до дотримання міжнародних стандартів безпеки, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення процедур управління та контролю.

Таким чином, організаційне забезпечення та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» формують комплексну систему, орієнтовану на досягнення операційної ефективності, задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності компанії. Аналіз цих аспектів дозволяє не лише оцінити поточний стан діяльності компанії, але й визначити можливості для подальшого розвитку та вдосконалення її операційної моделі.

Управління комерційною експлуатацією орієнтоване на забезпечення конкурентоспроможності компанії шляхом оптимізації маршрутної мережі, що базується на аналізі попиту та завантаженості рейсів. Компанія активно використовує дані ринку, сучасні цифрові технології та автоматизовані системи управління для складання розкладів польотів, що дозволяє забезпечити рентабельність маршрутів. Крім того, ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» робить акцент на ефективному управлінні пасажирським сервісом, пропонуючи клієнтам зручні умови бронювання, програму лояльності та широкий спектр додаткових послуг.

Особливістю організаційного забезпечення є інтеграція цифрових інструментів у процеси управління. Компанія активно застосовує системи управління польотами (Flight Management Systems), аналітичні платформи для моніторингу економічних показників рейсів і CRM-системи для

підвищення якості обслуговування клієнтів. Використання таких інструментів дозволяє підвищити рівень координації між підрозділами, зменшити експлуатаційні витрати та оперативно впроваджувати інновації.

В таблиці 2.9 наведемо показники, які можна використати для оцінки організації та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів».

Таблиця 2.9 – Оцінка організації та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Показники	Роки			Відхилення			
				тис. грн.		приріст, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.	2020 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.
Кількість виконаних рейсів	10285	8101	13807	-2184	5706	-21	70
Кількість перевезених пасажирів, осіб	1446416	664569	1270009	-781847	605440	-54	91
Наліт, блок-годин	27363	16475	27043	-10888	10568	-40	64
Виконані пасажиро-кілометри, тис.	3167795,3	1233727,4	1809783,6	-1934068	576056	-61	47
Доступні пасажиро-кілометри, тис.	3379864,4	1483180,3	2053144,3	-1896684	569964	-56	38
Коефіцієнт пасажирського завантаження, %	93,7	70,5	78,5	-23,2	8		

Джерело: сформовано автором за даними річної звітності про управління ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» [12]

На основі наведених у таблиці даних оцінку ефективності організації та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» можна зробити висновок про зменшення кількості виконаних рейсів у 2020 році, яке свідчить про вплив зовнішніх факторів (зокрема – пандемії), які обмежили операційну діяльність, тоді як значне зростання у 2021 році вказує на успішну адаптацію до нових умов і активізацію діяльності. Різке зниження кількості перевезених пасажирів у 2020 році демонструє скорочення попиту на авіаперевезення також через пандемію, однак відновлення у 2021 році дає змогу зробити висновок про ефективну

маркетингову стратегію та зусилля з повернення пасажирів. Скорочення нальоту блок-годин в 2020 році підтверджує зменшення активності, тоді як відновлення у 2021 році свідчить про оптимізацію використання авіапарку у відповідь на зростання попиту. Виконані та доступні пасажиро-кілометри у 2020 році також зменшились, і це відображає скорочення обсягів перевезень та місткості, тоді як позитивна динаміка у 2021 році свідчить про поступове відновлення комерційної ефективності. Коефіцієнт пасажирського завантаження у 2020 році також зменшився, що свідчить про зменшення ефективності використання доступних місткостей через скорочення пасажиропотоку, але зростання у 2021 році вказує на покращення комерційної експлуатації та повернення до більш ефективної роботи. Загалом динаміка цих показників свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін ринкових умов, відновлювати обсяги діяльності та ефективно управляти комерційною експлуатацією за рахунок оптимізації ресурсів і стратегічного управління.

Аналіз динаміки показників свідчить, що ефективність організації та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» зазнала значного впливу зовнішніх факторів, зокрема – кризових явищ 2020 року, які суттєво обмежили операційну діяльність компанії. Проте у 2021 році спостерігалось поступове відновлення ефективності, що вказує на здатність компанії адаптуватися до нових умов, реалізовувати ефективні управлінські рішення та відновлювати конкурентні позиції на ринку.

Зміни в ефективності свідчать про гнучкість організаційної структури та стратегії управління, зокрема – в умовах зростання попиту на авіаперевезення після відкриття кордонів та послаблення обмежень у пересуванні, які було запроваджено через Covid-19. Це забезпечило відновлення ключових показників діяльності, що позитивно вплинуло на загальну операційну стабільність, рівень використання ресурсів і фінансові результати компанії. Таким чином, ефективність управління комерційною

експлуатацією демонструє динаміку, що відповідає як зовнішнім викликам, так і внутрішній здатності компанії до стабілізації й розвитку.

Проте в лютому 2022 р. компанія припинила виконувати польоти через закриття українського неба, що було вимушеним кроком внаслідок повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Це призвело до повного зупинення операційної діяльності, створивши значні виклики для подальшого функціонування авіакомпанії та її відновлення в майбутньому. Попри позитивну динаміку ефективності у 2021 році, цей зовнішній фактор суттєво ускладнив реалізацію стратегічних планів та змусив компанію зосередитися на збереженні матеріально-технічної бази та персоналу до моменту можливого відновлення авіаперевезень.

У відповідь на це керівництво компанії прийняло рішення перебазувати свій повітряний флот та виконувати польоти з Польщі. Проте це рішення не дало змоги компанії отримати чистий прибуток, проте позитивним моментом є скорочення чистого збитку більше ніж наполовину. Отже, говорячи про ефективність організації та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», варто зазначити, що компанія продемонструвала здатність оперативно реагувати на кризові ситуації, адаптуючи свою діяльність до нових умов. Хоча повномасштабна війна спричинила значні труднощі та фінансові втрати, зусилля щодо оптимізації витрат і часткове перенесення операцій поза межі України дозволили зменшити збитки, що свідчить про ефективність антикризового управління. Таким чином, компанія зберігає потенціал для відновлення та подальшого розвитку після стабілізації геополітичної ситуації.

У контексті комерційної експлуатації компанія акцентує увагу на ефективному управлінні витратами, що включає оптимізацію використання парку літаків, зниження витрат на паливо та технічне обслуговування. Крім того, значний акцент робиться на співпраці з міжнародними партнерами та розвиток мережі код-шерінгових угод, що дозволяє розширити географію польотів і залучити більше пасажирів (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Організація та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Напрямок управління	Опис	Конкретний приклад
Організаційна структура	Компанія має чітко структуровані підрозділи для забезпечення ефективної взаємодії	Виділення окремого відділу маршрутного планування, який аналізує попит на напрямки, зокрема, з Польщі до країн ЄС
Управління маршрутною мережею	Оптимізація маршрутів на основі аналізу завантаженості та рентабельності	Тимчасове припинення нерентабельних рейсів до Мадриду та збільшення рейсів до Єгипту у піковий туристичний сезон
Використання цифрових технологій	Інтеграція автоматизованих систем для планування та управління польотами	Використання системи Sabre для бронювання квитків та управління авіапарком
Управління людськими ресурсами	Підготовка кваліфікованого персоналу, адаптація новачків і підвищення кваліфікації	Регулярні тренінги для екіпажу відповідно до стандартів IATA; програма навчання для нових пілотів
Клієнтоорієнтованість	Розробка програм лояльності та покращення якості сервісу	Впровадження програми для пасажирів Windrose Club з можливістю накопичувати милі на польоти
Фінансове управління	Контроль витрат і оптимізація витрат на експлуатацію	Перехід на сучасні моделі літаків Airbus A321, що споживають менше пального
Маркетингова діяльність	Залучення клієнтів через акції, розширення партнерських угод	Проведення розпродажів авіаквитків напередодні свят, угоди з туристичними операторами Coral Travel
Технічне обслуговування	Забезпечення високого рівня безпеки та надійності літаків за рахунок регулярного техогляду	Обслуговування літаків проводиться за контрактами з MAUtechnic – сертифікованим технічним центром в Польщі
Управління пасажирським сервісом	Забезпечення зручності пасажирів під час польоту та на етапах бронювання	Впровадження онлайн-реєстрації на рейси через мобільний додаток Windrose Airlines
Співпраця з партнерами	Укладання код-шерінгових угод і партнерських домовленостей для розширення мережі рейсів з	Угода з Lufthansa для перевезень пасажирів з Польщі до Європи через Франкфурт

	Польщі	
--	--------	--

Джерело: сформовано автором за даними [53]

Такий підхід до організації та управління дозволяє ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» залишатися гнучкою, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та відповідати очікуванням клієнтів.

Також рівень організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» варто розглянути у наступних ключових аспектах:

Флот і технічне забезпечення

На кінець 2020 року компанія володіла флотом з 14 повітряних суден. Середній вік літаків складає 15,7 років, що дозволяє забезпечити належний рівень безпеки та ефективності перевезень. Система технічного обслуговування також активно підтримується на високому рівні, адже компанія проводить регулярні перевірки та модернізацію повітряних суден, що дозволяє знижувати ризики та підвищувати надійність.

Маршрутна мережа

Компанія здійснює рейси до 35 країн та 86 міст, охоплюючи популярні туристичні напрямки в Європі, Азії, Африці та на Близькому Сході. Найбільшими ринками є Єгипет, Туреччина, Іспанія та Кіпр. Це свідчить про добре налагоджену комерційну експлуатацію авіаперевезень на міжнародному рівні, а також про стабільний попит на чартерні перевезення

Частка ринку

Компанія займає близько 14,5% ринку чартерних перевезень в Україні, що підкреслює її значну присутність на внутрішньому ринку. Частка чартерних перевезень складає понад 60%, що робить її одним із лідерів у цьому сегменті (рисунки 2.5).

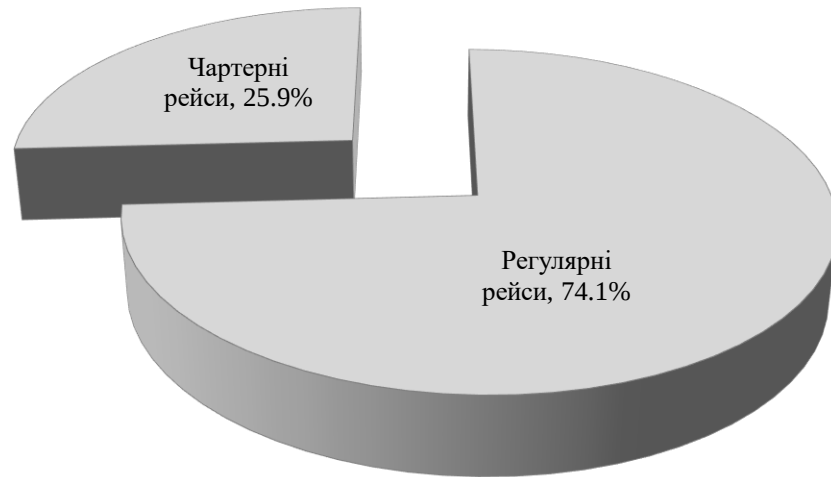


Рисунок 2.5 – Частка чартерних рейсів в загальній структурі перевезень ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» [12]

Керівництво й організаційна структура

Всі ці аспекти підтримуються добре організованою управлінською командою. У 2023 році компанія мала середньоспискову чисельність персоналу 628 працівників. Структура управління включає різні департаменти, які займаються як технічними, так і комерційними аспектами роботи авіакомпанії. Це дозволяє швидко реагувати на змінні умови на ринку та підвищувати ефективність комерційної діяльності.

Якість обслуговування та безпека

Високий рівень безпеки польотів є пріоритетом для компанії – з 87,5% рейсів, виконаних без запізнень. Компанія також активно впроваджує інноваційні підходи до обслуговування, що включає нові продукти та послуги для задоволення потреб клієнтів

Таким чином, ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» продемонструвала ефективне управління авіаційною експлуатацією з достатнім технічним та кадровим забезпеченням, високим рівнем безпеки та стабільним розвитком комерційної діяльності.

Для визначення недоліків організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна

компанія «Роза Вітрів» важливо врахувати кілька ключових аспектів, зокрема – фінансові результати діяльності компанії, управлінські рішення, а також зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на ефективність її операцій. Так, ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» демонструє певні позитивні тенденції у своїй фінансовій діяльності. Зокрема, компанія змогла забезпечити стабільний потік доходів завдяки збільшенню обсягів перевезень і оптимізації витрат. Проте важливо зазначити, що рівень прибутковості значною мірою залежить від зовнішніх факторів, таких як ціни на паливо, зміни в тарифній політиці та вплив економічної ситуації в Україні. Також діяльність компанії залишається збитковою, незважаючи на ці позитивні зрушення у 2023 р.

Успіхи компанії в управлінні експлуатацією авіаційного транспорту в значній мірі залежать від ефективної організації роботи її підрозділів. Організація перевезень, управління авіапарком та кадрові питання є критичними для забезпечення високої якості обслуговування пасажирів і своєчасності рейсів. Компанія активно впроваджує інновації в обслуговуванні, включаючи цифровізацію процесів бронювання, реєстрації та відстежування рейсів. Керівництво компанії здійснює стратегічне управління, орієнтуючись на конкурентні переваги та ефективність операційних процесів. Важливим є постійне вдосконалення управлінської структури та процесів для зниження витрат і підвищення ефективності використання авіаційного парку.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» також залежать від зовнішніх економічних і політичних чинників. Ситуація на ринку авіаційних перевезень, зміни в регулюванні тарифів і палива, конкуренція з іншими авіакомпаніями – все це впливає на фінансові показники компанії.

Також виокремимо основні недоліки організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»:

1. Висока залежність від зовнішніх факторів, адже діяльність компанії значною мірою залежить від політичних, економічних та геополітичних умов, що виявилось під час закриття українського неба через війну. Відсутність диверсифікованої стратегії, яка могла б передбачити можливість значного зменшення або припинення операцій в Україні, створила серйозні виклики для стабільності бізнесу.

2. Обмежена стратегія диверсифікації ринків – попри перенесення частини операцій до Польщі, компанії не вдалося створити стійку бізнес-модель на новому ринку. Це свідчить про недостатньо розроблену стратегію міжнародної експансії та адаптації до умов нових ринків, що обмежило її здатність генерувати прибуток у кризовий період.

Таким чином, особливості організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» характеризуються комплексним підходом до управління, використанням сучасних технологій, інноваційними методами оптимізації бізнес-процесів і фокусом на забезпечення високої якості послуг. Це дозволяє компанії ефективно функціонувати на конкурентному ринку авіаперевезень, задовольняючи потреби клієнтів і зберігаючи лідируючі позиції в галузі. Проте, попри очевидні переваги, компанія стикається з низкою викликів, які обмежують її потенціал у кризових умовах. Зокрема, недостатня готовність до зовнішніх потрясінь, таких як геополітичні конфлікти, та обмежена диверсифікація ринків є значними недоліками. Це ускладнює адаптацію до нових умов і впливає на здатність забезпечувати стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі. Для подальшого успіху компанії необхідно посилити стратегію кризового управління, диверсифікувати географічну присутність і забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни.

Висновки до розділу 2

Зазначено, що ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» демонструє стабільний рівень доходів завдяки зростанню попиту на авіаперевезення та оптимізації витрат. Фінансові результати компанії підтверджують ефективне управління ресурсами, але водночас вказують на вплив зовнішніх факторів, таких як ціни на паливо та економічна ситуація в країні. Удосконалення організаційного забезпечення, включаючи управління авіапарком та персоналом, сприяло підвищенню ефективності. Однак для збереження конкурентоспроможності компанії необхідно інвестувати в оновлення авіапарку та зниження витрат на паливо. Фінансова стабільність ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» підтверджується стабільним зростанням доходів від перевезень. Однак для подальшого зростання та мінімізації фінансових ризиків необхідно сфокусуватися на розвитку нових послуг та оптимізації витрат на інфраструктуру.

Зроблено висновок, що організаційне забезпечення та управління комерційною експлуатацією є ключовими факторами ефективності діяльності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів». Компанія, базуючись у Києві та співпрацюючи з аеропортом «Бориспіль», демонструє гнучкість у адаптації до ринкових змін, високі стандарти обслуговування та використання сучасних технологій. Аналіз динаміки показників свідчить, що пандемія 2020 року суттєво вплинула на операційну діяльність, проте у 2021 році відбулося відновлення завдяки вдосконаленню маршрутної мережі, ефективному плануванню рейсів та управлінню ресурсами. У 2022 році діяльність авіакомпанії була припинена через війну, проте компанія адаптувала свою діяльність, виконуючи польоти з Польщі. ТОВ «Роза Вітрів» продемонструвало здатність оперативно реагувати на кризові ситуації, зберігши перспективи для відновлення та розвитку в майбутньому, проте існують значні недоліки, які вимагають пошуку напрямів їх усунення.

РОЗДІЛ 3
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ
ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ ТОВ
«АВІАЦІЙНА КОМПАНІЯ «РОЗА ВІТРІВ»

3.1. Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» в умовах мінливого ринкового середовища та закриття українського неба для цивільних польотів. Авіаційна індустрія є однією з найбільш динамічних і чутливих до зовнішніх факторів, таких як зміни в економічній ситуації, коливання цін на паливо, нові регуляторні вимоги та інші зовнішні впливи. Враховуючи це, компанії повинні бути готові швидко адаптуватися до цих змін, що вимагає постійного вдосконалення внутрішніх процесів і управлінських стратегій.

Необхідність удосконалення також впливає з посилення конкуренції на ринку авіаперевезень, де успіх залежить не лише від якості обслуговування пасажирів, але й від ефективного управління ресурсами, оптимізації витрат і максимальної автоматизації операцій. Крім того, ефективне використання інформаційних технологій є ключовим чинником для досягнення високих результатів в авіаційній сфері, оскільки дозволяє забезпечити швидкість і точність виконання операцій, мінімізувати людський фактор і знизити ризики, пов'язані з помилками.

У сучасних умовах, коли технології та стандарти постійно змінюються, вдосконалення організаційного забезпечення та управління є не лише

способом підтримки стабільної діяльності компанії, а й інструментом для забезпечення її стійкості та розвитку в майбутньому. Програма вдосконалення дозволяє компанії не лише підвищити рівень обслуговування та безпеки, а й забезпечити гнучкість і здатність оперативно реагувати на зміни попиту, економічні коливання або нові виклики. Такий підхід сприяє збереженню конкурентних переваг і підтримці стабільного зростання, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на світовому ринку авіаперевезень.

В умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну, яке призвело до закриття українського неба для цивільних польотів, авіаційна галузь в Україні пережила значні труднощі. Це суттєво вплинуло на діяльність авіакомпаній, зокрема – ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», що була змушена перенести свою операційну діяльність до Польщі. У таких обставинах необхідність вдосконалення організаційного забезпечення та управлінських процесів стала ще більш гострою. Переміщення операцій в іншу країну вимагає швидкої адаптації до нових регуляторних умов, змін в інфраструктурі, а також у зовнішньому середовищі. Водночас, постійна зміна умов на ринку авіаперевезень, пов'язана з геополітичними ризиками, вимагає від компанії гнучкості та ефективності в управлінні ресурсами, оптимізації витрат і забезпеченні високої якості обслуговування.

Зокрема, компанії необхідно впроваджувати нові стратегії управління, які б дозволяли оперативно реагувати на зміни в політичній ситуації, економічних реаліях та нових регуляціях у польському авіаційному просторі. Врахування цих факторів, а також інтеграція передових інформаційних технологій для автоматизації процесів, є ключовими аспектами для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності компанії в нових умовах. Такі зміни вимагатимуть значних ресурсів і зусиль, проте вони забезпечать компанії можливість не тільки пережити кризу, а й зміцнити свої позиції на європейському ринку. У зв'язку з цим постійне вдосконалення організаційних процесів є необхідним для збереження та розвитку компанії в

умовах невизначеності та ризиків, пов'язаних із глобальними політичними змінами.

Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» є надзвичайно важливою складовою для забезпечення стабільного та ефективного розвитку компанії на авіаційному ринку. Вона необхідна для декількох основних цілей, які допоможуть компанії не лише підтримувати свою конкурентоспроможність, але й розвиватися в умовах мінливого ринкового середовища, підвищуючи ефективність роботи та оптимізуючи використання ресурсів (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Необхідність розробки програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»
Джерело: авторська розробка

Отже, програма сприятиме впровадженню інноваційних методів управління, що дозволяє оптимізувати процеси комерційної експлуатації авіаційного транспорту, що передбачає покращення використання літаків, ефективність розкладу, обробку вантажів і пасажирів, що дозволяє знижувати витрати і підвищувати доходи компанії. Одним з основних завдань програми є забезпечення високих стандартів безпеки польотів та обслуговування за рахунок постійного оновлення навчальних програм для персоналу, вдосконалення процедур технічного обслуговування та впровадження систем моніторингу, що забезпечують своєчасне виявлення та усунення потенційних загроз.

Оскільки авіаційна індустрія є дуже чутливою до зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних), програма дозволить компанії швидко адаптуватися до змін, таких як підвищення цін на паливо, зміни в попиті на авіаперевезення чи нові регуляторні вимоги. Це дозволить підтримувати стабільність у діяльності компанії, навіть в умовах невизначеності. Вдосконалення організаційного забезпечення дасть можливість досягти більш ефективного використання ресурсів, таких як парк повітряних суден, персонал та інфраструктура. В рамках програми важливими є заходи по зменшенню витрат на експлуатацію авіаційної техніки, підвищення ефективності використання наземних служб, а також скорочення операційних витрат.

Використання сучасних технологій для автоматизації процесів, таких як планування рейсів, обробка пасажирських даних та вантажів, є важливим елементом програми, адже дозволить значно підвищити швидкість і точність виконання операцій, покращити взаємодію з клієнтами та партнерами, а також зменшити помилки в процесах управління. Програма вдосконалення організаційного забезпечення сприятиме створенню гнучкої і адаптованої стратегії, яка дозволяє компанії ефективно конкурувати з іншими авіаперевізниками. Вона допомагає зберігати лояльність клієнтів за рахунок

високого рівня обслуговування, а також своєчасної реакції на зміни в зовнішньому середовищі.

Створення системи управління, орієнтованої на постійне вдосконалення та адаптацію до ринкових умов, дасть змогу оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, покращити взаємодію між підрозділами компанії та підвищити ефективність прийняття рішень. Одним із головних завдань програми є формування стратегії довгострокового розвитку компанії, яка враховує всі аспекти зовнішнього і внутрішнього середовища, а також забезпечує стійкість компанії до економічних і технічних викликів. Це дозволить компанії не лише зберігати конкурентоспроможність, але й успішно розвиватися в майбутньому.

Для подолання основних недоліків організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», необхідно розробити низку стратегічних кроків, спрямованих на мінімізацію зовнішніх ризиків і забезпечення стійкості бізнесу у нових умовах:

Зменшення залежності від зовнішніх факторів:

1) диверсифікація ринків. Одним з основних напрямків є розробка стратегії диверсифікації діяльності на нові ринки, що повинно включати розвиток нових напрямків авіаперевезень, відкриття нових баз в інших країнах Європи, а також налагодження партнерських відносин з міжнародними авіакомпаніями. Створення декількох варіантів бізнес-моделей дозволить знизити ризики, пов'язані з політичними та економічними змінами в окремих країнах;

2) фінансова диверсифікація. Залучення інвестиційних партнерів і відкриття нових джерел фінансування дозволить компанії мати більш стабільну фінансову базу, здатну підтримати її операційну діяльність навіть у кризових ситуаціях;

3) аналіз і прогнозування ризиків. Важливим кроком є регулярний моніторинг та прогнозування політичних, економічних та соціальних змін у

країнах, де компанія здійснює свою діяльність. Це дозволить оперативно реагувати на зміни і вчасно коригувати стратегію.

Розробка стратегії міжнародної експансії:

1) адаптація до умов нових ринків. Для того, щоб компанія могла успішно працювати на новому ринку, необхідно здійснити глибокий аналіз локальних умов: економічних, правових та конкурентних, що передбачає вивчення національних авіаційних регуляцій, оцінку попиту на авіаперевезення та культурних аспектів, які можуть вплинути на споживчі вподобання;

2) налагодження зв'язків із місцевими партнерами. Залучення місцевих компаній і партнерів для спільних операцій може значно полегшити процес адаптації та знизити фінансові і юридичні ризики. Створення стратегічних альянсів, що включають обмін ресурсами, інформацією та досвідом, допоможе швидше знайти свою нішу на новому ринку;

3) вдосконалення маркетингових стратегій. Важливо розробити індивідуальні стратегії просування для кожного ринку, враховуючи його специфіку, що допоможе збільшити привабливість компанії для місцевих споживачів та бізнес-партнерів. Наприклад, впровадження локальних рекламних кампаній та програм лояльності для клієнтів.

Підвищення ефективності операційної діяльності:

1) оптимізація операційних процесів. Для зниження витрат і підвищення ефективності компанія повинна впроваджувати сучасні інформаційні технології, що дозволяють автоматизувати багато операційних процесів, таких як бронювання квитків, управління логістикою, моніторинг витрат на паливо та обслуговування, адже це дасть змогу знизити адміністративні витрати та підвищити продуктивність;

2) удосконалення кадрової політики. Забезпечення стабільності персоналу, підвищення кваліфікації працівників та впровадження ефективної мотиваційної системи дозволить зберігати високий рівень обслуговування та покращити організаційну структуру компанії.

Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення організаційного забезпечення і управління дозволить ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» знизити ризики, пов'язані з зовнішніми факторами, та створити стійку бізнес-модель на нових ринках, що дозволить забезпечити її сталий розвиток і конкурентоспроможність у майбутньому.

Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Етапи	Підетапи	Характеристика
1	2	3
1. Аналіз поточного стану	1.1 Оцінка впливу зовнішніх факторів	Оцінка поточного впливу політичних, економічних, геополітичних факторів на діяльність компанії, зокрема закриття українського неба та необхідність перенесення операцій до Польщі
	1.2 Вивчення конкурентного середовища	Аналіз діяльності конкурентів на нових ринках, оцінка їхніх стратегій і моделей успішної діяльності
	1.3 Оцінка внутрішніх процесів та структури	Оцінка ефективності поточних операційних процесів, виявлення слабких місць в організаційній структурі та управлінських процесах
2. Стратегічне планування	2.1 Розробка стратегії диверсифікації	Визначення нових ринків для виходу (Європа, інші континенти), формулювання планів щодо розвитку та адаптації під нові умови
	2.2 Створення плану зниження залежності від зовнішніх факторів	Розробка антикризових заходів та створення стабільних джерел доходу, що не залежать від політичних чи економічних факторів
	2.3 Оцінка можливості партнерств і альянсів	Визначення потенційних партнерів на нових ринках для створення спільних підприємств або партнерств, що допоможуть прискорити адаптацію
3. Розвиток операційної ефективності	3.1 Впровадження інформаційних технологій	Автоматизація операційних процесів (бронювання, управління флотом, моніторинг витрат) за допомогою сучасних інформаційних систем для зниження витрат і покращення ефективності

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
3. Розвиток операційної ефективності	3.2 Оптимізація управлінських процесів	Удосконалення управлінської структури, підвищення кваліфікації кадрів, впровадження нових методів мотивації працівників
4. Маркетинг і розширення ринку	4.1 Розробка локалізованих маркетингових стратегій	Створення індивідуальних рекламних кампаній для кожного ринку з урахуванням культурних особливостей і потреб споживачів
	4.2 Побудова бренду на нових ринках	Формування іміджу компанії в нових країнах, підвищення її впізнаваності та довіри до бренду через локальні медіа та рекламні канали
5. Впровадження стратегії диверсифікації	5.1 Пошук нових бізнес-можливостей на ринку	Визначення нових напрямків для експансії (наприклад, чартерні рейси, вантажні перевезення), що дозволить компанії зменшити залежність від традиційних видів перевезень
	5.2 Розвиток міжнародної мережі	Розширення маршрутизації та зміцнення позицій на інших європейських ринках через нові спільні проекти та партнерства
6. Оцінка і коригування стратегії	6.1 Регулярний моніторинг результатів	Відстеження ефективності реалізації стратегії диверсифікації та оцінка її впливу на фінансові та операційні показники компанії
	6.2 Коригування стратегії на основі аналізу	Внесення коригувань в стратегію компанії в залежності від змін у ринкових умовах, законодавчих ініціатив або нових економічних чи політичних ситуацій

Джерело: складено автором

Програма передбачає не лише розвиток міжнародної експансії і диверсифікацію, але й значну увагу до операційної ефективності та адаптації до нових умов, що виникли через кризу в Україні. Важливим етапом є виявлення слабких місць у внутрішніх процесах, що дозволить оперативно внести необхідні зміни та гарантувати стабільний розвиток компанії в умовах постійних зовнішніх змін.

Календарний план вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» та відповідальні за його впровадження наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Календарний план вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» та відповідальні за його впровадження

Етап	Підетапи	Відповідальні	Дата початку	Дата закінчення
1. Аналіз поточного стану	1.1 Оцінка впливу зовнішніх факторів	Аналізатори ринку, керівництво	01.01.2025	15.01.2025
	1.2 Вивчення конкурентного середовища	Маркетинговий відділ	01.01.2025	15.01.2025
	1.3 Оцінка внутрішніх процесів та структури	Керівництво, менеджери з ефективності	01.01.2025	31.01.2025
2. Стратегічне планування	2.1 Розробка стратегії диверсифікації	Стратегічний департамент	01.02.2025	28.02.2025
	2.2 Створення плану зниження залежності від зовнішніх факторів	Фінансовий відділ	01.02.2025	28.02.2025
	2.3 Оцінка можливості партнерств і альянсів	Директор з розвитку бізнесу	01.02.2025	28.02.2025
3. Розвиток операційної ефективності	3.1 Впровадження інформаційних технологій	ІТ-відділ, керівник проекту	01.03.2025	31.03.2025
	3.2 Оптимізація управлінських процесів	Менеджери з ефективності, HR відділ	01.03.2025	31.03.2025
4. Маркетинг і розширення ринку	4.1 Розробка локалізованих маркетингових стратегій	Маркетинговий відділ	01.04.2025	15.04.2025
	4.2 Побудова бренду на нових ринках	PR відділ, маркетинг	15.04.2025	30.04.2025
5. Впровадження стратегії диверсифікації	5.1 Пошук нових бізнес-можливостей на ринку	Бізнес-розвиток	01.05.2025	15.05.2025
	5.2 Розвиток міжнародної мережі	Відділ міжнародного розвитку	01.05.2025	31.05.2025
6. Оцінка і коригування стратегії	6.1 Регулярний моніторинг результатів	Фінансовий відділ, керівництво	01.06.2025	15.06.2025
	6.2 Коригування стратегії на основі аналізу	Керівництво, стратегічний департамент	15.06.2025	30.06.2025

Джерело: складено автором

Програма повинна реалізуватися у вигляді поетапного вдосконалення з фокусом на критичні аспекти, такі як адаптація до нових ринків, оптимізація операцій, розвиток стратегії диверсифікації та інтеграція інноваційних технологій. Всі етапи мають чіткі строки виконання та визначених відповідальних осіб, що сприяє успішному впровадженню стратегії.

Як вже зазначалось, після закриття українського неба для цивільних польотів через військову агресію росії ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» здійснила важливий крок, перемістивши свою операційну діяльність до Польщі. Це стало необхідним кроком для збереження стабільності бізнесу, але водночас вимагає суттєвих змін у стратегії, адаптації до нових ринкових умов та впровадження специфічних рекомендацій для ефективного функціонування компанії в умовах польського ринку. Першим етапом має бути ретельний аналіз нового ринкового середовища, що дозволить компанії зрозуміти конкурентні переваги, регуляторні вимоги та специфіку попиту на авіап перевезення в Польщі. Це включає в себе оцінку таких факторів, як інфраструктура аеропортів, умови співпраці з місцевими перевізниками, а також особливості вимог до безпеки і сертифікаційних стандартів польської авіаційної влади. Важливою частиною цього процесу є взаємодія з польським урядом та іншими зацікавленими сторонами для отримання всіх необхідних дозволів та ліцензій на ведення операцій у новому регіоні.

Далі компанії необхідно буде адаптувати свою бізнес-модель та стратегію розвитку до нових економічних умов. Це включає в себе перехід до нових економічних реалій, зокрема – обов'язкову адаптацію фінансових стратегій до польської валютної системи, зміни в оподаткуванні, а також оптимізацію витрат на забезпечення безпеки та технічного обслуговування авіапарку відповідно до європейських стандартів. Важливо також враховувати вплив зовнішніх економічних факторів, таких як ціни на паливо та курсові коливання валют, що можуть вплинути на вартість операцій та рентабельність. Однією з головних рекомендацій для компанії є розробка та реалізація стратегії диверсифікації ринків, яка дозволить мінімізувати

залежність від одного ринку. Це передбачає не лише розвиток польського напрямку, а й розширення діяльності на інші європейські ринки, що дозволить збільшити обсяг пасажирських і вантажних перевезень, а також знизити фінансові ризики. Розробка стратегії міжнародної експансії має включати детальне вивчення потенційних нових ринків, зокрема, визначення найбільш перспективних напрямків та побудову партнерських відносин з іншими авіаперевізниками і аеропортами.

Окрему увагу необхідно приділити підвищенню операційної ефективності. Переїзд до Польщі вимагає налаштування нових логістичних і операційних процесів, включаючи оптимізацію маршрутів, управління запасами авіаційних запасних частин та персоналом, а також інтеграцію нових технологій для автоматизації процесів, таких як реєстрація пасажирів, відстеження вантажу та моніторинг безпеки польотів. Використання сучасних інформаційних технологій для збору і аналізу даних дозволить компанії оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати розклад рейсів і знижувати операційні витрати. Не менш важливим є питання адаптації маркетингових стратегій до польського ринку. Це включає в себе створення локалізованих рекламних кампаній, враховуючи особливості польської культури, мови та поведінки споживачів. Компанії потрібно ефективно використовувати місцеві канали комунікації та залучати місцевих партнерів для покращення впізнаваності бренду, що допоможе підвищити лояльність клієнтів. Важливим аспектом буде також активна робота з місцевими органами влади та авіаційними структурами для підтримки іміджу надійного та безпечного перевізника.

Враховуючи виклики, пов'язані з перенесенням операцій до Польщі, компанія повинна впроваджувати комплексну стратегію адаптації, що включає не лише оперативні, а й стратегічні заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків та забезпечення стійкого розвитку. Успішна реалізація цих рекомендацій дозволить ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» не лише

зберегти свою діяльність в умовах кризи, але й зміцнити свої позиції на європейському ринку авіап перевезень.

Впровадження змін в організаційне забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту для ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» після перенесення операційної діяльності до Польщі потребує ефективної адаптації низки напрямів, що забезпечать стабільність та конкурентоспроможність. Основні напрямки, які повинні бути враховані при реалізації цих змін, наведено нижче:

Адаптація бізнес-моделі до нових ринкових умов

Компанії необхідно адаптувати свою бізнес-модель до польського ринку, включаючи коригування стратегії пропозиції рейсів, оптимізацію маршрутів та цінової політики. Наприклад, для залучення польських та європейських клієнтів можна розробити спеціальні пропозиції для коротких та середньоміжміських рейсів, де є високий попит. Врахування специфіки польського ринку, його цінових умов, а також потенціалу для розширення на ринках сусідніх країн (Німеччина, Чехія, Словаччина) дозволить розробити конкурентоспроможну пропозицію.

Оптимізація операційних процесів

Враховуючи перенесення операцій в Польщу, компанії необхідно впровадити нові ефективні операційні процеси. Це може включати автоматизацію розкладів польотів, використання систем для моніторингу ефективності рейсів та гнучке управління персоналом через системи автоматизації розподілу робочих змін. Наприклад, компанія може використовувати інструменти для планування ресурсів, які допоможуть оптимізувати використання авіапарку та мінімізувати витрати на паливо, що стане критичним фактором при операціях на європейському ринку.

Стратегія диверсифікації ринків

Одним із важливих кроків буде реалізація стратегії диверсифікації ринків. Для цього компанія може розширити свою діяльність, зокрема, на інші європейські країни. Зокрема, відкриття нових напрямків рейсів до

великих європейських хабів (таких як Франкфурт, Лондон, Амстердам) дозволить не лише забезпечити стабільні потоки пасажирів, але й зменшити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку. Проте для успішної диверсифікації потрібна серйозна робота з адаптації маркетингових стратегій під потреби різних країн.

Покращення взаємодії з місцевими органами влади та регуляторами

Після перенесення операцій до Польщі важливо налаштувати ефективну комунікацію з польськими органами цивільної авіації та іншими регуляторами для отримання всіх необхідних дозволів, сертифікатів та ліцензій на ведення діяльності в Польщі та на європейському рівні. Це може включати укладання угод з місцевими аеропортами для забезпечення кращих умов обслуговування, знижки на послуги аеропортів та інтеграцію в єдину європейську авіаційну мережу. Взаємодія з регуляторами також включає в себе відповідність новим вимогам безпеки та екологічним стандартам, які діють на території Європейського Союзу.

Інноваційні технології для підвищення ефективності

Для покращення організаційного забезпечення та комерційної експлуатації авіаційного транспорту важливим є використання новітніх технологій. Компанії потрібно впроваджувати системи для автоматизації процесів обслуговування пасажирів, управління маршрутами та обробки даних, що дозволяють швидко реагувати на зміни попиту і оптимізувати витрати. Наприклад, впровадження системи динамічного ціноутворення та використання чат-ботів для онлайн-реєстрації пасажирів зменшить навантаження на персонал та покращить клієнтський досвід.

Розвиток комунікаційних стратегій

У зв'язку з операціями на новому ринку, необхідно адаптувати маркетингові та комунікаційні стратегії під специфіку польського ринку та ширшу європейську аудиторію. Це повинно включати створення локалізованих рекламних кампаній, взаємодію з польськими медіа та онлайн-платформами для збільшення впізнаваності бренду. Наприклад, рекламні

кампанії на місцевих телевізійних каналах та в соціальних мережах з особливим акцентом на безпеку, зручність та доступність авіаперевезень можуть покращити лояльність до бренду.

Управління персоналом та підвищення кваліфікації

Враховуючи нові умови операцій у Польщі, компанія повинна переглянути свою кадрову стратегію, включаючи набір кваліфікованого персоналу з числа місцевих жителів для ефективної роботи на новому ринку. Крім того, для забезпечення високої якості обслуговування, необхідно провести навчання для вже працюючих співробітників, ознайомити їх з новими стандартами безпеки, специфікою польського ринку авіаперевезень та принципами роботи з європейськими клієнтами.

Таким чином, компанія ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», яка перенесла свою діяльність до Польщі, повинна активно впроваджувати ці напрямки для досягнення стійкості та ефективності на новому ринку, які дозволять не лише подолати кризовий період, але й значно розширити свою діяльність, зміцнивши позиції на європейському авіаційному ринку.

На нашу думку, програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та сталого розвитку ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів». Вона дозволить компанії адаптуватися до викликів ринку, підвищити ефективність та якість обслуговування, а також зміцнити свої позиції на авіаційному ринку.

3.2. Ефективність програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Розрахунок ефективності програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту для ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» є важливим етапом,

оскільки дозволить оцінити вплив впроваджених змін на загальну ефективність діяльності компанії в умовах кризових ситуацій та на новому ринку. Зокрема, врахування всіх економічних, організаційних та технічних аспектів програми дає змогу зрозуміти, як різноманітні інвестиції, зміни в управлінських процесах, а також адаптація до зовнішніх змін (таких як закриття українського неба та перенесення діяльності до Польщі) впливають на фінансові результати компанії, її конкурентоспроможність і стійкість на ринку. Розрахунок ефективності програми є важливим для визначення її реального впливу на досягнення стратегічних цілей. Наприклад, завдяки точним розрахункам можна виявити, які заходи з оптимізації ресурсів, автоматизації процесів або диверсифікації ринків принесли найбільшу вигоду, а які вимагають коригування. Без такої оцінки компанія може втратити здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, не виявивши своєчасно слабких місць у своїй стратегії.

З іншого боку, ефективність програми дозволяє оцінити її довгострокову доцільність. В умовах мінливого ринку та кризових ситуацій, таких як війна та пов'язані з нею обмеження, компанії необхідно розуміти, які стратегії забезпечують сталість її діяльності, а які можуть не спрацювати в майбутньому. Завдяки розрахункам ефективності можна побачити, чи знижуються операційні витрати, чи зростає продуктивність, чи збільшуються показники задоволення клієнтів, чи має компанія можливість підвищити свою частку на ринку. Оцінка ефективності програми також важлива для розробки планів на майбутнє. Враховуючи постійну нестабільність на ринках і в політиці, компанія повинна бути готова до швидкого коригування своїх дій, якщо поточні стратегії не дають бажаних результатів. Розрахунок ефективності дає можливість не тільки визначити сильні та слабкі сторони реалізованих змін, але й уточнити наступні кроки для досягнення ще більших результатів, оптимізації ресурсів та управлінських процесів.

Таким чином, важливість розрахунку ефективності програми полягає в тому, що він надає компанії об'єктивні дані для прийняття обґрунтованих

рішень, дозволяє коригувати стратегії та стати більш гнучкою і адаптованою до змін, що є особливо критичним в умовах глобальних криз і перенесення операцій на нові ринки.

Впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» покликане забезпечити значні економічні вигоди, особливо з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, пов'язаних з війною в Україні та перенесенням діяльності компанії до Польщі. Основні вигоди можна охарактеризувати через кілька ключових аспектів, таких як підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізація витрат, зростання прибутковості та посилення конкурентоспроможності на новому ринку.

Однією з головних економічних вигод є зниження операційних витрат завдяки впровадженню автоматизованих систем управління, які знижують потребу в ручній праці та підвищують точність виконання операцій. Використання сучасних технологій для автоматизації процесів, таких як планування маршрутів, управління запасами, відстеження витрат на пального та технічне обслуговування, дозволить зменшити загальні витрати на операційну діяльність, що безпосередньо впливає на рентабельність компанії.

Іншою важливою вигодою є можливість значно скоротити час реагування на зміни на ринку, що особливо важливо для авіакомпаній в умовах кризи. Завдяки розвитку стратегій диверсифікації ринків та розвитку нових напрямів ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» зможе не лише зберегти, але й збільшити свою частку на ринку авіаперевезень, навіть якщо певні напрямки з часом дещо втратять свою актуальність. Наприклад, після перенесення частини операцій до Польщі, компанія має можливість спільно з місцевими партнерами розвивати нові маршрути, зменшуючи залежність від українського ринку.

Крім того, програма вдосконалення організаційного забезпечення дозволить значно покращити рівень обслуговування клієнтів, що є важливим

фактором для зміцнення лояльності пасажирів і збільшення обсягу перевезень. Підвищення якості обслуговування може включати в себе оновлення флоту літаків, поліпшення умов для пасажирів та персоналу, а також впровадження системи лояльності для постійних клієнтів. Це дозволить компанії створити конкурентну перевагу і залучити нових клієнтів.

З урахуванням цих змін прогнозовані економічні результати виглядають дуже оптимістично. Прогнозується, що після впровадження програми компанія зможе скоротити свої витрати за рахунок оптимізації процесів і зниження операційних витрат. Це, в свою чергу, призведе до збільшення прибутковості протягом перших двох років після реалізації програми. Поступове розширення на польському ринку може сприяти збільшенню обсягу перевезень, що також підвищить фінансові показники компанії.

Окрім цього, впровадження інноваційних стратегій дозволить знизити ризики, пов'язані з кризовими явищами на зовнішніх ринках. Зокрема, компанія зможе швидше адаптуватися до змін у політичних та економічних умовах, таким чином зберігаючи стійкість в умовах нестабільності. Це дозволить забезпечити стабільність доходів та зменшити негативний вплив на фінансові показники, навіть в умовах загальної економічної кризи або глобальних політичних змін.

Загалом впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту забезпечить ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» стійке зростання, оптимізацію витрат і зміцнення позицій на ринку, що є критично важливим для стабільності і подальшого розвитку компанії в умовах глобальних викликів.

Одним із найбільш очікуваних результатів програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» є значне збільшення чистого прибутку завдяки розширенню перевезень та

збільшенню вартості послуг з Польщі. В умовах перенесення операційної діяльності до Польщі, компанія має унікальну можливість не лише збільшити обсяг перевезень, а й адаптувати свою тарифну політику до нових ринкових умов. Збільшення перевезень стане можливим завдяки розвитку нових маршрутів і розширенню існуючих напрямків з Польщі, що дозволить привернути більшу кількість пасажирів. Зокрема, фокус на стратегічні та економічно вигідні напрямки дозволить компанії максимально ефективно використовувати наявний флот та заповнювати літаки, підвищуючи ефективність використання активів.

Що стосується збільшення вартості перевезень, цього можна досягти наступним чином (рисунок 3.3).

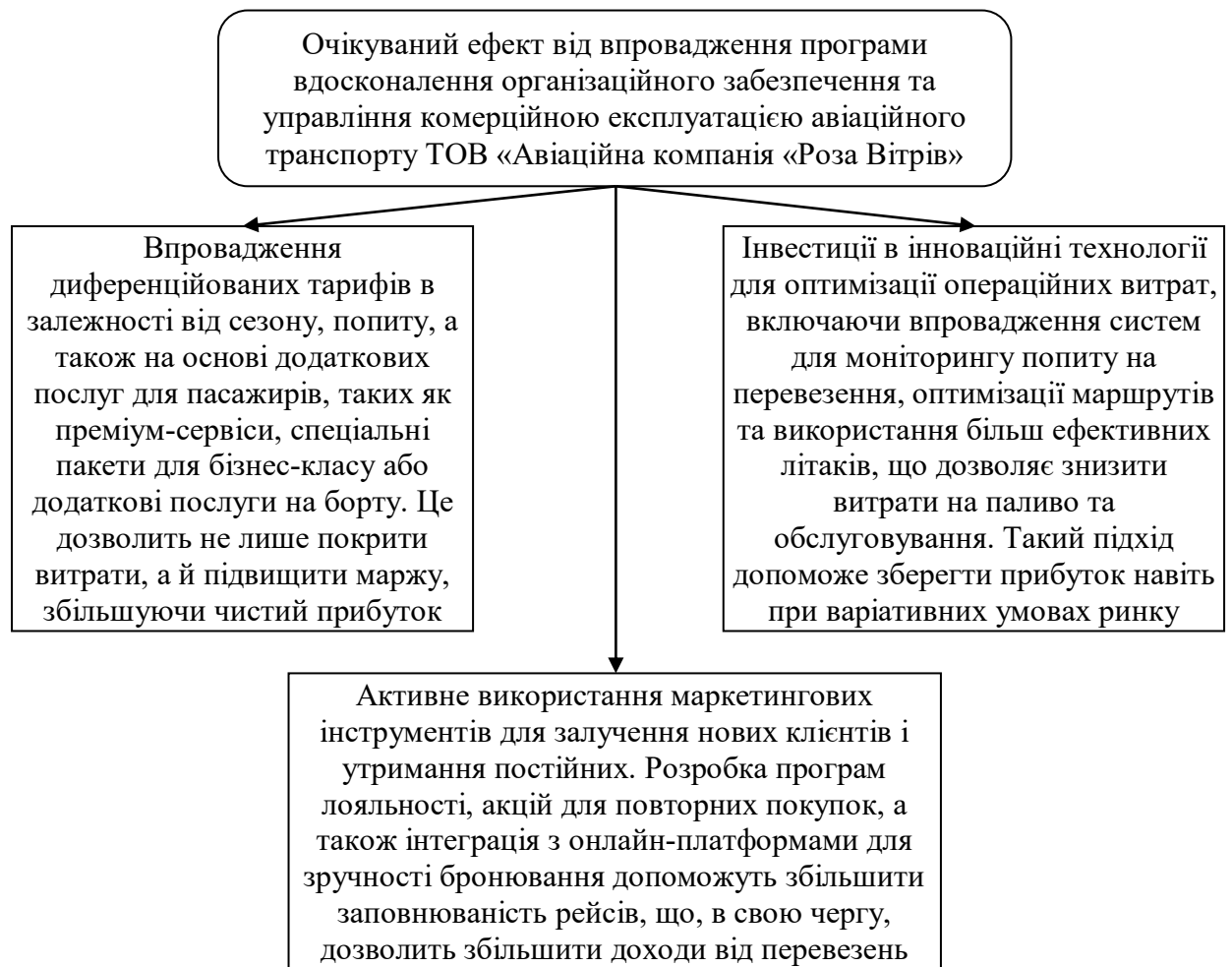


Рисунок 3.3 – Очікуваний ефект від впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, збільшення чистого прибутку компанії «Роза Вітрів» в умовах перенесення її операційної діяльності в Польщу можливе за рахунок продуманих стратегій по збільшенню перевезень та оптимізації вартості послуг, що не тільки покращить фінансові результати компанії, а й сприятиме її конкурентоспроможності на новому ринку.

Впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» вимагає відповідних фінансових витрат (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Фінансові витрати на впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»

Перелік витрат	Тис. грн.
Розроблення стратегії діяльності на польському ринку авіаперевезень	120
Адаптація стратегії	50
Аналіз нових ринків	150
Коригування стратегії	30
Оплата праці нового персоналу (департамент ЗЕД, 5 осіб)	180
УСЬОГО	530

Джерело: складено автором

В таблиці 3.4 наведемо зведений рух грошових коштів, які одержить компанія опісля впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів». Варто зауважити, що фінансування впровадження програми буде здійснюватись за рахунок банківського кредиту терміном у 3 роки під 11% річних.

Таблиця 3.4 – Зведений звіт про рух грошових коштів внаслідок впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», тис. грн.

Період часу, роки	0	1	2	3
Кеш-баланс на початок періоду	0	(530)	(485)	(171)
Продажі після впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту $P \times N$ ($P=15$; $N=50, 75, 100$)		$15 \times 50 = 750$	$15 \times 75 = 1125$	$15 \times 100 = 1500$
Постійні витрати, FC		220	220	220
Змінні витрати, $V \times N$ ($V=5$)		$5 \times 50 = 250$	$5 \times 75 = 375$	$5 \times 100 = 500$
Кеш-фло від реалізації		280	530	780
Надходження від продажу активів		-	-	-
Виплати на придбання активів		-	-	-
Кеш-фло від інвестиційної діяльності		0	0	0
Позиковий капітал	(530)			
Виплати в погашення позик		(177)	(177)	(176)
Відсотки за кредитами		(58)	(39)	(19)
Кеш-фло від фінансової діяльності		(235)	(216)	(195)
Кеш-баланс на кінець періоду	(530)	(485)	(171)	414

Джерело: складено автором

Для того, щоб визначити момент, коли витрати на реалізацію заходів з програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» (тобто період окупності або Payback Period – PBP) будуть повністю компенсовані, необхідно застосувати відповідну економічну формулу:

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

Ця формула дозволяє точно розрахувати, скільки часу знадобиться для того, щоб інвестиції в запропоновану програму почали приносити позитивний фінансовий результат. Вона є важливим інструментом для оцінки доцільності впровадження цих змін і допомагає визначити оптимальну

стратегію для забезпечення безпеки інвестицій. Розрахунок періоду окупності дозволяє зрозуміти, коли компанія зможе відшкодувати всі витрати, понесені на впровадження нововведень, і почати отримувати чистий прибуток від змін, що були впроваджені. Це також дає змогу оцінити ризики, пов'язані з інвестиціями, та забезпечити правильне фінансове планування на наступні періоди.

Визначення періоду окупності (PBP) через цю формулу дозволяє компанії «Роза Вітрів» планувати свої фінансові стратегії на найближчі роки, прогножуючи, коли результати від оптимізації та удосконалення організаційного забезпечення і управління авіаційними перевезеннями стануть відчутними. Окрім того, такий підхід допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо подальших інвестицій і коригувань в бізнес-стратегії з урахуванням змін на ринку та зовнішніх факторів, таких як політична та економічна ситуація, що є особливо важливим у період нестабільності.

Метод DACI (Discounted Annual Cash Inflows) або дисконтування щорічних грошових надходжень використовується для оцінки ефективності проектів або бізнесу через приведену вартість грошових потоків. Основний принцип цього методу полягає в тому, що гроші, які будуть отримані в майбутньому, мають меншу вартість, ніж гроші, що отримані сьогодні. Це є основою концепції часової вартості грошей (Time Value of Money), яка враховує, що гроші, отримані в різні моменти часу, повинні бути дисконтувані, щоб відобразити їх справжню вартість на поточний момент. Щорічні грошові потоки з дисконтуванням (DACIt) розраховуються за допомогою формули, яка зазвичай включає чистий дохід проекту або бізнесу, що очікується протягом кожного року, і дисконтну ставку, що відображає вартість грошей у часі. Формула виглядає наступним чином:

$$DACIt = CFt / (1 + k)^t, \quad (3.2)$$

Грошові потоки (CFt) представляють собою обсяг фінансових надходжень або витрат, які здійснюються компанією протягом певного періоду часу, зокрема на рік. Ці потоки можуть включати прибуток від основної діяльності, надходження від продажу активів, а також будь-які інші доходи чи витрати, що мають місце протягом аналізованого періоду. Грошові потоки вимірюються зазвичай у грошовій одиниці, яка відповідає ринку компанії (наприклад, в євро, доларах, гривнях тощо).

Дисконтна ставка є важливою складовою розрахунку, яка відображає часову вартість грошей. Вона дозволяє перерахувати майбутні доходи чи витрати на сьогоднішній день, враховуючи фактор інфляції, ризик, альтернативну вартість капіталу та інші економічні обставини, які можуть вплинути на грошові потоки в майбутньому. За допомогою дисконтної ставки визначається, яку частину майбутніх грошових надходжень або витрат слід врахувати в поточному часі. Чим вищий рівень дисконтування, тим менша вартість грошових потоків у майбутньому для сучасного розрахунку:

$$CF_1 = 280 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_2 = 530 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_3 = 780 \text{ тис. грн.}$$

Оцінка приведених грошових надходжень від впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» є критично важливим етапом для визначення успішності впровадження програми та її економічної ефективності. Цей процес передбачає врахування часової вартості грошей, що дозволяє провести дисконтування майбутніх фінансових потоків за певною ставкою, таким чином визначаючи їх поточну вартість. Завдяки цьому підходу можна точно оцінити, наскільки вигідним є проект, а також спрогнозувати його рентабельність на основі майбутніх надходжень. Така

оцінка є основою для ухвалення обґрунтованих рішень щодо інвестиційних вкладень, які можуть бути спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та визначення подальших стратегічних кроків для досягнення поставлених цілей:

$$DACI_1 = 280 / (1 + 0,11)^1 = 252 \text{ тис. грн.}$$

$$DACI_2 = 530 / (1 + 0,11)^2 = 430 \text{ тис. грн.}$$

$$DACI_3 = 780 / (1 + 0,11)^3 = 570 \text{ тис. грн.}$$

Для представлення результатів розрахунку періоду окупності (Payback Period, PBP) програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» може бути розроблено таблицю. Таблиця 3.5 включає ключові дані про початкові інвестиції, щорічні грошові потоки (CF), дискontовані грошові потоки (DCF) і накопичені дискontовані грошові потоки (Cumulative DCF), що дозволяє визначити момент досягнення беззбитковості.

Таблиця 3.5 – Розрахунок періоду окупності витрат внаслідок впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», тис. грн.

Періоди часу, роки	0	1	2	3
Грошові надходження, тис. грн.		252	430	570
Первинні інвестиції, тис. грн.	-530			
Покриття суми витрат (інвестицій), тис. грн.	-530	-278	152	722
Строк окупності, роки	x	x	1 рік 8 місяців	x

Джерело: складено автором

Індекс рентабельності (Profitability Index – PI) є часткою від поділу суми приведених надходжень на приведену вартість витрат:

$$PI = \Sigma(CF_t / (1 + k)^t) / Invest, \quad (3.3)$$

де CF_t – грошові надходження у період часу t ;

$Invest$ – інвестиції;

k – величина дисконтної ставки.

$$PI = (252 + 430 + 570) / 530 = 2,36.$$

Таким чином, оскільки значення індексу рентабельності (PI) перевищує одиницю ($PI \geq 1$), можна стверджувати, що програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» є економічно обґрунтованою та доцільною для реалізації. Цей показник свідчить про те, що очікувані доходи перевищують інвестиційні витрати, забезпечуючи позитивний економічний ефект для компанії.

Реалізація запропонованої програми не лише дозволить покращити фінансові показники компанії, а й сприятиме відновленню її конкурентоспроможності після складного періоду, спричиненого закриттям українського неба для цивільних польотів. Додатковий дохід, що генерується за рахунок підвищення ефективності операцій та розширення ринків, дасть змогу компенсувати збитки попередніх років і створити стійкий фінансовий фундамент для подальшого розвитку. Крім того, реалізація програми сприятиме оптимізації ресурсів компанії, підвищенню якості обслуговування пасажирів та перевезення вантажів, а також адаптації до нових ринкових умов, зокрема в Польщі. Це дозволить зміцнити позиції компанії на міжнародній арені та забезпечити стабільне отримання чистого прибутку, що стане основою для довгострокового зростання та подальших інноваційних змін у діяльності компанії.

Висновки до розділу 3

На нашу думку, програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» повинна бути реалізована у вигляді поетапного вдосконалення з акцентом на адаптацію до польського ринку, оптимізацію операцій, диверсифікацію ринків та впровадження інновацій. Важливими етапами є аналіз ринкового середовища Польщі, адаптація бізнес-моделі до нових економічних умов та розробка стратегії диверсифікації. Крім того, необхідно оптимізувати логістичні процеси, автоматизувати операції і адаптувати маркетингові стратегії до польської специфіки. Забезпечення ефективної роботи на новому ринку потребує також перегляду кадрової стратегії та впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності. Реалізація цієї програми дозволить компанії зміцнити свої позиції на європейському ринку, подолати кризові умови та забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

Зазначено, що розрахунок ефективності програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту для ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» є ключовим етапом у підвищенні її адаптивності до змін ринку та кризових умов. Аналіз економічних, організаційних і технічних аспектів дозволяє оцінити вплив впроваджених змін на конкурентоспроможність і фінансові результати компанії. Впровадження програми сприятиме зниженню витрат через автоматизацію, оптимізації процесів і розвитку нових ринків після перенесення діяльності до Польщі. Це дозволить компанії зберегти стійкість, підвищити прибутковість і розширити ринкову частку. Використання сучасних стратегій та інструментів, таких як метод дисконтування грошових потоків і розрахунок періоду окупності, сприяє точнішому фінансовому плануванню та зниженню ризиків.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження зазначено, що теоретичні засади організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту визначають основні підходи, що забезпечують ефективну роботу авіакомпаній. Ці принципи охоплюють всебічний аналіз економічних, організаційних, технічних і соціальних факторів, що безпосередньо впливають на діяльність авіаційної індустрії. Ключові аспекти включають стратегічне планування, прогнозування потреб, управління ресурсами, забезпечення безпеки та високої якості обслуговування, а також інтеграцію сучасних технологій для автоматизації процесів. Впровадження цих теоретичних основ дозволяє авіакомпаніям підвищувати свою ефективність, зменшувати витрати і швидко адаптуватися до змін на ринку. Водночас важливим є збереження конкурентоспроможності та стійкості в умовах жорсткої конкуренції, економічних труднощів і швидкого розвитку технологій. Врахування теоретичних підходів є ключовим для розробки стратегій у динамічному ринковому середовищі, що дозволяє авіакомпаніям залишатися конкурентоспроможними й стабільними в довгостроковій перспективі.

Для досягнення високої ефективності в управлінні авіаційними компаніями необхідно застосовувати комплексний підхід, що охоплює як стратегічне, так і оперативне управління. Важливими складовими цього процесу є методи організаційного забезпечення, які дозволяють підвищити ефективність діяльності, сприяють зміцненню конкурентоспроможності та забезпечують сталий розвиток компаній. Впровадження інноваційних стратегій, ефективне управління ресурсами, а також використання новітніх інформаційних технологій і автоматизованих систем дозволяють знижувати витрати та покращувати рівень обслуговування, що сприяє зростанню лояльності клієнтів і зміцненню позицій на ринку. Окрім цього, важливим є постійне вдосконалення організаційних процесів, моніторинг

результативності діяльності та здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Урахування ризиків, таких як коливання попиту на авіап перевезення, зміни вартості пального та нові регуляторні вимоги, дозволяє коригувати стратегії та приймати оперативні рішення, що відповідають вимогам ринку. Таким чином, методологія організаційного забезпечення є основою для успішного функціонування авіакомпаній та їх адаптації до мінливого ринкового середовища та глобальної конкуренції.

ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» є важливим гравцем на ринку авіап перевезень України. Компанія надає послуги пасажирських авіап перевезень як на внутрішніх, так і на міжнародних маршрутах, демонструючи стабільний попит на свої послуги. Аналіз фінансових результатів діяльності компанії за останні роки свідчить про ефективне використання ресурсів, але також вказує на ряд викликів, які потребують уваги з боку управлінської команди. Фінансові показники «Рози Вітрів» свідчать про стабільний рівень доходів, що здебільшого обумовлено зростанням обсягів пасажирських перевезень та оптимізацією витрат. Проте основними чинниками, що впливають на фінансові результати компанії, залишаються зміни вартості пального, коливання валютних курсів та економічна ситуація в Україні, що ускладнює прогнозування довгострокових результатів. Загалом фінансові результати ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» свідчать про необхідність подальшого росту в умовах військового стану, тому необхідно вжити заходів для оптимізації витрат та вдосконалення управлінських процесів, зокрема – в контексті удосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту.

Організаційне забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту є ключовим чинником ефективності діяльності авіакомпаній в умовах динамічного розвитку ринку авіап перевезень. ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», займаючи провідні позиції серед українських авіап перевізників, продемонструвала високий рівень адаптивності

до змін зовнішнього середовища, стратегічний підхід до розвитку та дотримання високих стандартів обслуговування пасажирів. У 2022 році повномасштабне вторгнення РФ в Україну призвело до закриття українського неба, що спричинило повну зупинку операційної діяльності компанії на території України. У відповідь компанія перенесла операційну базу до Польщі, що дозволило частково зменшити збитки, хоча це рішення не забезпечило прибутковості. Незважаючи на виклики, компанія продемонструвала здатність оперативно реагувати на кризові ситуації, зберігаючи матеріально-технічну базу та персонал. Пріоритетами її розвитку залишаються вдосконалення операційної діяльності, інтеграція сучасних технологій та забезпечення високих стандартів обслуговування, проте існують деякі проблеми, що вимагають розроблення напрямів їх усунення.

Програма вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту для ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», після переміщення операційної діяльності до Польщі, повинна бути реалізована в кілька етапів з фокусом на адаптацію до нових ринкових умов, оптимізацію операцій, диверсифікацію ринків і впровадження інноваційних технологій. Всі етапи мають чітко визначені строки виконання та відповідальних осіб, що забезпечить успішне впровадження стратегії. Для підвищення операційної ефективності важливо оптимізувати логістичні та операційні процеси, включаючи автоматизацію реєстрації пасажирів, відстеження вантажу і моніторинг безпеки польотів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволить оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати розклад рейсів і знижувати витрати. Важливим також є адаптація маркетингових стратегій до місцевого ринку, що включає локалізовані рекламні кампанії та залучення місцевих партнерів для підвищення впізнаваності бренду. Для успішної реалізації цих змін компанії необхідно не тільки вдосконалювати операційні процеси, а й активно працювати над підвищенням кваліфікації персоналу. Перегляд кадрової стратегії та набір місцевих фахівців допоможе забезпечити високу

якість обслуговування на новому ринку. Таким чином, програма вдосконалення, орієнтована на адаптацію до польського ринку, оптимізацію операцій та стратегічну диверсифікацію, є ключовою для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів». Реалізація цієї програми дозволить не тільки подолати кризові умови, але й значно розширити діяльність компанії на європейському ринку авіаперевезень, зміцнивши її позиції в галузі.

Розроблення програми вдосконалення організаційного забезпечення та управління комерційною експлуатацією авіаційного транспорту ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» відіграє значну роль у забезпеченні економічної стабільності компанії в умовах зовнішніх викликів та змін ринку. Програма передбачає комплексний підхід до оптимізації операційних процесів, диверсифікації ринків, автоматизації управління та підвищення якості обслуговування клієнтів, що дозволяє компанії ефективно адаптуватися до нових умов діяльності. Одним із ключових аспектів є здатність скоротити операційні витрати завдяки впровадженню сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління маршрутами, запасами та витратами на технічне обслуговування. Ці заходи сприяють збільшенню продуктивності, зниженню витрат та підвищенню рентабельності. Значною перевагою є можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища завдяки розвитку нових маршрутів і напрямів діяльності на польському ринку. Перенесення операційної діяльності до Польщі надає компанії конкурентні переваги, дозволяючи адаптувати тарифну політику та залучати нових клієнтів через розширення маршрутної мережі. Водночас підвищення якості обслуговування, оновлення флоту та впровадження програм лояльності сприяють зміцненню довіри пасажирів та зростанню обсягів перевезень. Фінансові результати впровадження програми, які базуються на прогнозах щодо збільшення продажів, скорочення витрат та оптимізації управлінських процесів, демонструють перспективи зростання чистого прибутку протягом найближчих років. Згідно з розрахунками, період

окупності інвестицій у програму є обґрунтованим, що свідчить про її економічну доцільність навіть у кризових умовах. Загалом впровадження програми вдосконалення організаційного забезпечення ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» є важливим етапом, що забезпечує не лише підвищення економічної ефективності, а й закладає основу для довгострокової стабільності та розвитку компанії на новому ринку в умовах глобальних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брусакова О.В. Адміністративні процедури державного регулювання авіаційного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2019. Вип. 54(2). С. 70-74.
2. Висоцька М.П. Авіатранспортна галузь як базовий елемент національного господарства та системи міжнародних економічних відносин. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. №. 9. С. 111-117.
3. Висоцька М.П. Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів : дис. докт. екон. наук: 08.00.02. Київ, 2024. 540 с.
4. Висоцька М.П. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку суб'єктів авіатранспортної галузі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 2. Т. 9. С. 265-272.
5. Вікторова Є. О. Роль авіаційної галузі в розвитку світової економіки. *Сучасні проблеми науки: тези доповідей XXII Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Київ, 14 жовтня 2022 р.)* Київ, 2022. С. 8-10.
6. Горбаль Н. І., Радченко Я. П (2023) Стан та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України в умовах євроінтеграції, постпандемії та війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9), 2023 С. 249-260.
7. Гура С. М. Авіаційний транспорт як об'єкт регулювання розвитку в інституціональних координатах галузей національного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 250-257.
8. Державна авіаційна служба. Офіційний сайт. URL: <https://avia.gov.ua/> (дата звернення: 06.11.2024).
9. Доденко І. В. Основні засоби регулюючого впливу на суб'єктів господарювання у сфері авіаційних (повітряних) перевезень. *Науковий вісник*

Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2021. № 54. Т. 2. С. 46-49.

10. Доденко І.В. Правове регулювання інвестування авіаційних (повітряних) перевезень : дис. докт. філос. наук : 081. Харків, 2023. 187 с.

11. Дорофєєва Х.М. Транспорт як каталізатор сталого розвитку суспільства та економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Випуск 20. Частина 1. С. 24-26.*

12. Звіти компанії та оголошення. WINDROSE. Офіційний сайт. URL: <https://windrose.aero/company/information/reports/> (дата звернення: 26.11.2024).

13. Касім М. Б. Розвиток структури сучасних аеропортів. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування: науково-технічний збірник. Київ, 2018. Вип. 52. С. 328-337.*

14. Кириленко О.М., Новак В.О., Разумова К.М., Лук'яненко М.О. Деякі аспекти розвитку авіаційного транспорту України в післявоєнний період. *Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9/1. С. 37-42.*

15. Котлубай О.М., Ільченко С.В., Липинська О.А., Мінакова С.М. та ін. Асиметрія ринків транспортних послуг: теоретичні основи визначення та управління. Монографія /[Котлубай О.М. та ін.]; за наук. ред. Буркинського Б.В.; НАН України, Ін-т пробл. Ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 266 с.

16. Кривов'язюк І.В. Інституціональний механізм і стратегія розвитку авіаційного транспорту України в умовах поширення COVID-19. *Економічний простір. 2021. № 168. С. 154-160.*

17. Кривов'язюк І.В. Логістика як імператив розвитку інноваційної діяльності авіаційного підприємства. *Причорноморські економічні студії. Екон. наук.-практ. журнал. 2018. Вип. 25. С. 84-88.*

18. Кулик В. А. Стратегічний контролінг інноваційного розвитку авіапідприємства. Київ: НАУ, 2020. С. 164.

19. Кутах О.П. Математичні моделі та інструментальні засоби інформатизації управління транспортними процесами: дис. ... доктора техн. наук: 05.13.06. К., 2021. 432 с.: рис., табл. С. 388-418.

20. Лаврів К. Управління ризиками в процесі підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіаперевізника. Політ. Сучасні проблеми науки. транспортні технології, менеджмент і логістика: Тези доповідей XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ, 2024. С. 32-34.

21. Леонідова О.О. Нормативне регулювання галузі цивільної авіації України: міжнародно-правовий аспект. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 3(7). С. 95-103.

22. Марінцева К.В. Багаторівнева ієрархія процесу прийняття рішень суб'єктами авіаційної діяльності. *Проблеми транспорту*: зб. наук. праць. К.: НТУ, 2019. Вип. 10. С. 295-304.

23. Машканцева С. О. Наукові засади інституційного регулювання розвитку транспортної галузі регіону. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2. С. 41-45.

24. Міжнародна комерційна діяльність на авіаційному транспорті: курс лекцій / І.О. Геєць, А.А. Прокоп'єва. К.: НАУ, 2014. 70 с.

25. Наумов О.Б. Інституційні засади стратегічного розвитку авіатранспортного сектору та допоміжної інфраструктури. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Івано-Франківськ*. 2022. С. 209-212.

26. Овсак О.П., Кривицька Н.Ю., Могімі К.Б. Сутність та складники комерційної діяльності хендлінгової компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 145-150.

27. Полторацька О. Т. Інституціональна взаємодія аеропортів України з міжнародними авіаційними організаціями. *Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці*. Київ, 2018. 250 с.

28. Радченко О., Сабірова І., Хайдарова Т. Маркетингове ціноутворення на ринку авіаційних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-23> (дата звернення: 22.11.2024).

29. Роза Вітрів. YOUCONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32657656/ (дата звернення: 24.11.2024).

30. Саркісова О.М., Токарь А.Ф. Аналіз діяльності по здійсненню авіаційних перевезень в Україні. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2018. Випуск 33. С. 236-242.

31. Терещенко Е.Ю., Школенко О.Б. Управління ризиками на підприємствах авіаційного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55-2. С. 25-30.

32. ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів». CLARITY-PROJECT. URL: <https://clarity-project.info/edr/32657656/yearly-finances> (дата звернення: 24.11.2024).

33. ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів». YOUCONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32657656/ (дата звернення: 24.11.2024).

34. Харазішвілі Ю. М., Бугайко Д. О., Ляшенко В. І. Сталий розвиток авіаційного транспорту України: стратегічні сценарії та інституційний супровід: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 276 с.

35. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Том 2. С. 280-286.

36. Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая С.В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54-58.

37. Шкода Т.Н. Ключові пріоритети стратегічного управління аеропортами України. *Економіка, фінанси, право*. 2021. № 3(1). URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/611> (дата звернення: 07.11.2024).

38. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.

39. Юрченко М.В. Система державного управління авіаційним транспортом України: теоретико-правові засади. *Юридичний вісник*. 2014. № 1(30). С. 27-31.

40. Яцкевич І. В. Сучасний менеджмент та менеджер: матеріали XXIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології. 28 квіт. 2022 р. Одеса: ДУ «Одеська політехніка». 2022. С. 12-13.

41. Agile: Use This Flexible Management Style To Transform Your Team's Productivity. *ProofHub*. 2021. URL: <https://blog.proofhub.com/agile-use-this-flexible-management-style-to-transform-your-teams-productivity-ec65db674960> (date of application: 14.03.2024).

42. Airline Management System. URL: <https://www.scribd.com/document/606863844/AIRLINE-MANAGEMENT-SYSTEM> (date of application: 16.03.2024).

43. Airline Management. URL: <https://www.aeroclass.org/airline-management/> (дата звернення: 05.11.2024).

44. Antczak D., Huderek-Glapska S. (2020). Ocena działań marketingowych linii lotniczych w mediach społecznościowych na przykładzie PLL LOT. *Marketing i rynek*, 6, 13-26.

45. Aviation Regulator. URL: <https://www.travelperk.com/corporate-travel-glossary/aviation-regulator/>. 51. 5 aviation trends to watch for in 2022. URL: <https://www.inform-software.com/blog/post/5-aviation-trends-to-watch-for-in-2022> (date of application: 12.03.2024).

46. Fu, X., Oum, T. H., Zhang, A. (2010). Air transport liberalization and its impacts on airline competition and air passenger traffic. *Transportation Journal*, 49(4), 24-41.

47. IATA. Офіційний сайт. URL: <https://www.iata.org/> (дата звернення: 06.11.2024).

48. ICAO. Офіційний сайт. URL: <https://www.icao.int/Pages/default.aspx> (дата звернення: 06.11.2024).

49. Lee, J., Kim, B. (2017). Airline booking limit competition game under differentiated fare structure. *Journal of Applied Business Research*, 33(3), 615-622.

50. Lipinska A.A., Minakov V., Minakova S. Ukraine in the system of international transportation. *Management of modern socio-economic systems*. Collective monograph. Vol. 1. Lithuania: Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2017.292 p.

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

52. Tsuzuki, R. Development of automation and artificial intelligence technology for welding and inspection process in aircraft industry. *Welding in the World, Le Soudage Dans Le Monde*. 2021. Vol. 66 (8). P. 105-116.

53. WINDROSE. Офіційний сайт. URL: <https://windrose.aero/> (дата звернення: 24.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А (Апробація результатів кваліфікаційної роботи)

М. М. Сович , курсант факультету авіаційного менеджменту

Льотна академія Національного авіаційного університету

м. Кропивницький

ТРАДИЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ І КАНАЛИ ПРОДАЖУ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Вступ. Сучасний авіаційний сектор – це високотехнологічна та швидкозмінна галузь, де ефективні методи та канали продажу є важливою складовою успіху авіаційних компаній. Незалежно від того, які технології використовує авіакомпанія для продажу авіаквитків, найважливішим завданням є забезпечення максимальної якості обслуговування та задоволення клієнтів, що сприяє збільшенню лояльності споживачів та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Мета роботи. Дослідження традиційних та інноваційних методів і каналів продажу авіаційних перевезень.

Результати та обговорення. Розглянемо методи та канали продажу авіаційних перевезень, їх значення для забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній, задоволення потреб клієнтів та досягнення успіху на ринку авіаційних послуг.

1. Традиційні методи продажу авіаційних перевезень.

Непрямі продажі залишаються основним каналом збуту авіакомпаній. Звіт ІАТА показує, що непрямі продажі становлять близько 50% від усіх продажів авіакомпаній [1].

Канал непрямих продажів в основному складається з консолідаторів та роздрібних компаній з управління подорожами. Нижче наведено їх коротку характеристику.

Консолідатори – це оптові торговці авіаквитками, які купують квитки безпосередньо в авіакомпаній за спеціальними домовленими тарифами, а

потім перепродають їх іншим роздрібним туристичним агентствам або кінцевим споживачам [2].

Туроператори / агентства туристичних подорожей / агенти зустрічей, заохочень, конференцій, заходів (з англ. Meetings, Incentives, Conferences, Events) (агенти MICE). Ці типи компаній пропонують туристичні пакети, що поєднують авіаперельоти та інші компоненти туру, такі як готелі, оренда автомобілів, огляд визначних пам'яток, відвідування різноманітних заходів тощо. Зазвичай вони надають комплексні рішення щодо подорожей для клієнтів відповідно до їхніх вимог.

Онлайн-туристичні агентства. Інтернет-туристичні агентства схожі на туроператорів. Однак вони надають свої туристичні послуги через онлайн-платформу, до якої можна отримати доступ через їхні веб-сайти та програми для мобільних телефонів.

Корпоративні туристичні агентства. Корпоративні туристичні агентства керують організацією подорожей, найчастіше через імпантовані агентства та довгострокові партнерства [2].

2. Онлайн-платформи та мобільні додатки.

З впровадженням Інтернет-технологій авіаційні компанії активно перейшли до онлайн-продажу авіаквитків. Онлайн-платформи, а також мобільні додатки дозволяють клієнтам легко та зручно здійснювати бронювання та оплату квитків, порівнювати ціни та вибирати оптимальні варіанти перельоту.

3. Агрегатори та порівняльні сайти.

Зростання популярності авіаційних перевезень привело до появи агрегаторів та порівняльних сайтів. Вони дозволяють зіставляти пропозиції різних авіакомпаній та обирати найвигідніші умови, забезпечуючи клієнтам простоту та зручність у виборі оптимального перельоту [3].

4. Прямі продажі через веб-сайти авіакомпаній.

Багато авіакомпаній використовують свої власні веб-сайти для прямих продажів авіаквитків. Це дозволяє зберігати контроль над процесом продажу

та взаємодією з клієнтами, а також розробляти персоналізовані пропозиції та програми лояльності [4].

5. Технології штучного інтелекту та аналітика.

Інноваційні технології штучного інтелекту та аналітики стають дедалі більш важливими у сфері продажу авіаційних перевезень. Вони допомагають авіакомпаніям аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати попит, оптимізувати ціни та індивідуалізувати пропозиції для кожного клієнта [5].

Висновок. Отже, у світі швидких змін, успішні авіаційні компанії повинні знаходитися на передовому фронті інновацій у сфері продажу. Методи та канали продажу авіаційних перевезень постійно еволюціонують, і ті компанії, які зможуть ефективно використовувати новітні технології та максимально задовольняти потреби своїх клієнтів, будуть успішними на ринку.

Список літератури

1. Air passenger market analysis. *International Air Transport Association*: web-site. URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-monthly-analysis---august-2022/> (дата звернення: 18.10.2023).

2. Sharma K. 3 ways to manage airline indirect sales channels with efficiency and precision. *Accelya*: web-site. 2019. July 8. URL: <https://w3.accelya.com/news-views/insights/blog/3-ways-to-manage-airline-indirect-sales-channels-with-efficiency-and-precision/> (дата звернення: 23.10.2023).

3. LCC distribution channels: Direct, NDC, GDSs and consolidators. *Travel Daily*: web-site. 2019. April 23. URL: <https://www.traveldailymedia.com/low-cost-airline-channels/> (дата звернення: 25.10.2023).

4. How airline distribution works. *AltexSoft*: web-site. URL: <https://www.altexsoft.com/infographics/how-airline-distribution-works/> (дата звернення: 26.10.2023).

5. Airline sales distribution channels. *Videcom*: web-site. 2023. July 23.
URL: <http://www.videcom.com/airline-sales-distribution-channels.aspx> (дата
звернення: 27.10.2023).

Додаток Б – Фінансова звітність ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» за
2021 р.

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	6 048.00	10 665.00
первісна вартість	1001	7 739.00	13 077.00
накопичена амортизація	1002	1 691.00	2 412.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	1 403 242.00	1 302 053.00
первісна вартість	1011	2 603 889.00	2 712 463.00
знос	1012	1 200 647.00	1 410 410.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	40 134.00	36 675.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 449 424.00	1 349 393.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	72 570.00	85 213.00
Виробничі запаси	1101	71 804.00	84 602.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	766.00	611.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	94 616.00	83 806.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	41 522.00	89 628.00
з бюджетом	1135	59.00	14.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	50.00	4.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	157 676.00	170 236.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 156.00	1 045.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	9 156.00	1 045.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	375 599.00	429 942.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 825 023.00	1 779 335.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 392.00	31 392.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 166 989.00	-1 691 682.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 135 597.00	-1 660 290.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	565.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	858 844.00	784 933.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	858 844.00	785 498.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	79 041.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	1 391 689.00	1 751 728.00
розрахунками з бюджетом	1620	11 607.00	7 574.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	3 848.00	5 826.00
розрахунками з оплати праці	1630	16 612.00	23 150.00
за одержаними авансами	1635	395 507.00	372 376.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	40 447.00	55 707.00
Доходи майбутніх періодів	1665	67 535.00	77 005.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	174 531.00	281 720.00
Усього за розділом III	1695	2 101 776.00	2 654 127.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 825 023.00	1 779 335.00

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 559 387.00	2 030 909.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 909 572.00	2 609 217.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	350 185.00	578 308.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	225 493.00	191 381.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	55 689.00	40 668.00
Витрати на збут	2150	124 979.00	63 524.00
Інші операційні витрати	2180	165 100.00	392 925.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	470 460.00	884 044.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші фінансові доходи	2220	407.00	169.00
Інші доходи	2240		5 918.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	48 927.00	39 495.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 182.00	21 944.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	521 162.00	939 396.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 531.00	21 205.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	524 693.00	918 191.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-524 693.00	-918 191.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 359.00	541 444.00
Витрати на оплату праці	2505	342 064.00	225 685.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	57 978.00	43 893.00
Амортизація	2515	535 878.00	621 357.00
Інші операційні витрати	2520	4 192 489.00	1 310 130.00
Разом	2550	5 129 768.00	2 742 509.00

Додаток В – Фінансова звітність ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» за
2022 р.

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10 665.00	10 399.00
первісна вартість	1001	13 077.00	13 794.00
накопичена амортизація	1002	2 412.00	3 395.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	1 302 053.00	1 595 295.00
первісна вартість	1011	2 712 463.00	2 342 178.00
знос	1012	1 410 410.00	746 883.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	36 675.00	30 165.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 349 393.00	1 635 859.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	85 213.00	88 582.00
Виробничі запаси	1101	84 602.00	88 031.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Товари	1104	611.00	551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	83 806.00	26 664.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89 628.00	11 498.00
з бюджетом	1135	14.00	288.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4.00	4.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	170 236.00	111 816.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 045.00	915.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	1 045.00	915.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	429 942.00	239 763.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 779 335.00	1 875 622.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 392.00	31 392.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 691 682.00	-3 244 185.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 660 290.00	-3 212 793.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	565.00	304.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	784 933.00	1 408 268.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	785 498.00	1 408 572.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	79 041.00	74 885.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	1 751 728.00	2 932 097.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 574.00	15 630.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	5 826.00	2 669.00
розрахунками з оплати праці	1630	23 150.00	7 060.00
за одержаними авансами	1635	372 376.00	276 693.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	55 707.00	21 969.00
Доходи майбутніх періодів	1665	77 005.00	82 975.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	281 720.00	265 865.00
Усього за розділом III	1695	2 654 127.00	3 679 843.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 779 335.00	1 875 622.00

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	772 133.00	4 559 387.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 479 356.00	4 909 572.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	707 223.00	350 185.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	318 418.00	225 493.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	19 203.00	55 689.00
Витрати на збут	2150	19 577.00	124 979.00
Інші операційні витрати	2180	900 842.00	165 100.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 328 427.00	470 460.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші фінансові доходи	2220	143.00	407.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	121 644.00	48 927.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	96 066.00	2 182.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 545 994.00	521 162.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 509.00	-3 531.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 552 503.00	524 693.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 552 503.00	-524 693.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	260 113.00	1 359.00
Витрати на оплату праці	2505	72 155.00	342 064.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 067.00	57 978.00
Амортизація	2515	496 348.00	535 878.00
Інші операційні витрати	2520	779 516.00	4 192 489.00
Разом	2550	1 632 199.00	5 129 768.00

Додаток Д – Фінансова звітність ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів» за
2023 р.

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10 399.00	9 935.00
первісна вартість	1001	13 794.00	14 284.00
накопичена амортизація	1002	3 395.00	4 349.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	1 595 295.00	1 352 491.00
первісна вартість	1011	2 342 178.00	2 530 210.00
знос	1012	746 883.00	1 177 719.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	30 165.00	17 737.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 635 859.00	1 380 163.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	88 582.00	85 849.00
Виробничі запаси	1101	88 031.00	85 298.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Товари	1104	551.00	551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26 664.00	14 236.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 498.00	10 927.00
з бюджетом	1135	288.00	2 666.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4.00	4.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	111 816.00	101 601.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	915.00	945.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	915.00	945.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	239 763.00	216 224.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 875 622.00	1 596 387.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 392.00	31 392.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 244 185.00	-3 994 682.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-3 212 793.00	-3 963 290.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	304.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 408 268.00	1 163 649.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 408 572.00	1 163 649.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	74 885.00	51 801.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	2 932 097.00	3 569 215.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 630.00	18 628.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 669.00	771.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 060.00	13 255.00
за одержаними авансами	1635	276 693.00	286 545.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	21 969.00	17 544.00
Доходи майбутніх періодів	1665	82 975.00	82 899.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	265 865.00	355 370.00
Усього за розділом III	1695	3 679 843.00	4 396 028.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 875 622.00	1 596 387.00

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	894 749.00	772 133.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 161 525.00	1 479 356.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	266 776.00	707 223.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	151 442.00	318 418.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	18 838.00	19 203.00
Витрати на збут	2150	6 422.00	19 577.00
Інші операційні витрати	2180	296 463.00	900 842.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	437 057.00	1 328 427.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші фінансові доходи	2220	80.00	143.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	301 092.00	121 644.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		96 066.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	738 069.00	1 545 994.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12 428.00	-6 509.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	750 497.00	1 552 503.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-750 497.00	-1 552 503.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	24 607.00	260 113.00
Витрати на оплату праці	2505	84 348.00	72 155.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 387.00	24 067.00
Амортизація	2515	472 092.00	496 348.00
Інші операційні витрати	2520	589 224.00	779 516.00
Разом	2550	1 189 658.00	1 632 199.00