

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота

**на тему: «Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю
підприємства за умов конкурентної боротьби»
(на базі матеріалів ДП МА «Бориспіль»)**

Здобувача вищої освіти 2 курсу
другого (магістерського) рівня
491 групи
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
авіаційних перевезень»
Проценко Тетяна Олегівна

(підпис студента / курсанта)

(підпис наукового керівника)

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Панченко Володимир Анатолійович

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач вищої освіти

Т.О. Проценко

(підпис ЗВО)

Кропивницький – 2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Менеджменту авіаційної діяльності
д.е.н., професор
_____ В.А. Панченко
«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

На кваліфікаційну роботу здобувачу другого (магістерського рівня) ВО
Проценко Тетяни Олегівни

1 Тема кваліфікаційної роботи : «Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства за умов конкурентної боротьби»
науковий керівник д.е.н., професор Панченко Володимир Анатолійович
затверджені наказом по академії від «___» _____ 20__ р. № _____

2 Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи
«___» _____ 20__ р.

3 Вихідні дані до кваліфікаційної роботи : наукова та навчально-методична література, інформація про розвиток аеропорту та історію створення ДП МА «Бориспіль», фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати»).

4 Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства за умов конкурентної боротьби

- 1.1 Сутність та методичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства
- 1.2 Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств авіаційної галузі в умовах конкурентної боротьби

Розділ 2 Аналіз основних економічних показників господарської діяльності та системи управління маркетинговою діяльністю на ДП МА «Бориспіль»

- 2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП МА «Бориспіль»
- 2.2 Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ДП МА «Бориспіль» та її вплив на ефективність господарської діяльності підприємства

Розділ 3 Реалізація рекомендацій підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ДП МА «Бориспіль»

- 3.1 Шляхи підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ДП МА «Бориспіль»
- 3.2 Ефективність управління маркетинговою діяльністю ДП МА «Бориспіль».

5 Перелік графічного матеріалу: Кваліфікаційна робота містить 31 таблицю, 7 рисунків та додатки.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада наукового керівника	Дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Панченко В.А.	30.10.2024	30.10.2024 Проценко Т.
Розділ 2	Панченко В.А.	16.11.2024	16.11.2024 Проценко Т.
Розділ 3	Панченко В.А.	08.12.2024	08.12.2024 Проценко Т.

7 Дата видачі завдання «08» травня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми	08.05.2024	виконано
2	Визначення об’єкту, предмету, мети та завдань дослідження, складання плану	21.10.2024-29.10.2024	виконано
3	Виконання теоретико-методологічного розділу	30.10.2024-15.11.2024	виконано
4	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	16.11.2024-07.12.2024	виконано
5	Виконання проєктно-рекомендаційного розділу	08.12.2024-02.01.2025	виконано
6	Підготовка вступу, висновків, додатків, списку літератури, оформлення роботи	03.01.2025-16.01.2025	виконано
7	Отримання висновку про роботу наукового керівника і допуску на захист від кафедри	17.01.2025-24.01.2025	виконано
8	Зовнішнє рецензування роботи	25.01.2025-05.02.2025	виконано
9	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту	06.02.2025-16.02.2025	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії		виконано

Здобувач вищої освіти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Висновок наукового керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____
(підпис)

Кваліфікаційна робота розглянута. ЗВО _____
(прізвище та ініціали)

Представник кафедри
менеджменту авіаційної діяльності _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри
менеджменту авіаційної діяльності _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

« » 20 p.

АНОТАЦІЯ

Проценко Т.О. Підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства за умов конкурентної боротьби. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Українська державна льотна академія, Кропивницький, 2025.

В роботі розглянуто науково-методологічні основи управління маркетинговою діяльністю, досліджено особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств авіаційної галузі в умовах конкурентної боротьби. Проаналізовано господарську діяльність та запропоновані пропозиції щодо ефективності управління маркетинговою діяльністю в Державному підприємстві «Міжнародний аеропорт Бориспіль». Розроблено рекомендації підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю в Державному підприємстві «Міжнародний аеропорт Бориспіль»

Ключові слова: маркетинг, управління маркетингом, маркетингова діяльність, аеропорт, авіаційна галузь.

ANNOTATION

Protsenko T.O. Improving the effectiveness of management of marketing activities of the enterprise in a competitive environment.- Manuscript.

Research for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". - Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, 2025.

The scientific-methodological bases of marketing activity management are considered in the work, the peculiarities of marketing activity management of aviation enterprises in the conditions of competition are investigated. The economic activity is analyzed and the offers concerning efficiency of management of marketing activity in the State enterprise "Boryspil International Airport" are offered. Recommendations for improving the efficiency of marketing management at the State enterprise "Boryspil International Airport" have been developed

Key words: marketing, marketing management, marketing activity, airport, aviation branch.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ	8
1.1 Сутність та методичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства	8
1.2 Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств авіаційної галузі в умовах конкурентної боротьби	22
Висновки до Розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ДП МА «Бориспіль»	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП МА «Бориспіль»	36
2.2.Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ДП МА «Бориспіль» та її вплив на ефективність господарської діяльності підприємства	52
Висновки до Розділу 2	70
РОЗДІЛ 3 РЕАЛІЗАЦІЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП МА «Бориспіль»	72
3.1 Шляхи підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ДП МА «Бориспіль»	72
3.2 Ефективність управління маркетинговою діяльністю ДП МА «Бориспіль»	82
Висновки до Розділу 3	100
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з особливостей XXI століття є зростаюча економічна взаємозалежність країн на засадах глобалізації та диверсифікації товарних, інвестиційних, інноваційних ринків та ринків послуг.

Істотні зміни, що відбуваються в глобальному середовищі, вимагають від національних підприємств перегляду й переосмислення існуючих норм поведінки у сфері зовнішньоекономічної діяльності, прийняття рішень з актуалізації новітніх концепцій менеджменту або переходу до зовсім нових. Насамперед, це орієнтація на довгострокове перебування на міжнародних ринках, яка вимагає стратегічного підходу до маркетингової діяльності.

У сучасних підприємствах одним з найбільш ефективних інструментів впливу на результат компанії є управління маркетинговою діяльністю.

Комерційний успіх господарської діяльності підприємства може бути забезпечений лише його здатністю власними силами захопити лідерство у конкурентній боротьбі та забезпечити собі конкурентні переваги, що у комплексі формують динамічну характеристику спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати умови для виживання, формування власної економічної безпеки і розвитку.

Саме тому, маркетингова діяльність на авіапідприємстві повинна бути організована таким чином, щоб визначені основні складові маркетингового комплексу, принципи та концепції маркетингу принесли зростаючу перспективу та комерційний успіх на рику.

Проблеми вдосконалення управління маркетинговою діяльністю цікавили як виробників товарів або послуг, так і науковців. Як зарубіжні, так і вітчизняні вчені торкалися основних теоретичних та практичних

аспектів управління маркетинговою діяльністю. Серед них: Котлер Ф., Ж-Ж. Ламбен, І. Ансофф, Мороз І.В., Чухрай М.С., Клімова І.Г., Олійник Т.О., Пилипчик В.П., Липчук В.В. та інші. Проте через специфічність своєї сфери діяльності та послуг, що надаються на внутрішніх та міжнародних ринках вимагають адаптації теоретичних та практичних висновків до потреб сучасної авіаційної галузі.

Основні положення функціонування та розвитку авіапідприємств висвітлені у наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених Афанас'єва В., Ашфорда В., Єлагіна В., Жаворонкової Г., Загорулька В., Запорожця В., Коби В., Косарева О., Кулаєва Ю., Петровського О., Яценко Л. та інших.

Питання підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств, є надзвичайно актуальним і потребує постійного доповнення і обґрунтування в різних економічних напрямках.

Мета та задачі роботи. Основною метою кваліфікаційної роботи є опрацювання теоретичних засад управління маркетингом на авіапідприємствах, вивчення особливостей авіаційної діяльності в умовах зовнішньоекономічної діяльності, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю авіапідприємства за умов конкурентної боротьби.

Досягнення цієї мети зумовило вирішення таких задач:

- визначити роль та місце маркетингової діяльності для ефективності господарської діяльності підприємства;
- дослідити особливості управління маркетинговою діяльністю з урахуванням специфіки підприємств авіаційної галузі в умовах конкурентної боротьби;
- надати організаційно-економічну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ДП МА «Бориспіль»;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю авіапідприємства за умов конкурентної

боротьби;

- обґрунтувати пропозиції та надати оцінку ефективності управління маркетинговою діяльністю авіапідприємства за умов конкурентної боротьби;

- визначити ефективність управління маркетинговою діяльністю авіапідприємства за умов конкурентної боротьби.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є ДП МА «Бориспіль» - один з найважливіших об'єктів України, що обслуговує Київ, його агломерацію та інші регіони країни.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств авіаційної галузі за умов конкурентної боротьби.

Методи дослідження. В роботі було використано системний підхід, спостереження, абстрагування, аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, комп'ютерне моделювання, теорію систем масового обслуговування, метод експертних оцінок, проектний метод, екстраполяцію тощо.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі маркетингу та управління маркетингом підприємств авіаційної галузі. Інформаційною базою дослідження є бухгалтерська та статистична звітність ДП МА «Бориспіль».

Наукова новизна результатів кваліфікаційної роботи полягає в наступному:

удосконалено:

теоретичні підходи до визначення економічного змісту поняття “управління маркетингом” як комплекс маркетингових прийомів, правил, процедур, які формують стратегічний напрямок діяльності підприємства;

- модель управління маркетинговою діяльністю підприємства, враховуючи основні складові структури маркетингового комплексу;

набули подальшого розвитку:

- підходи до розв'язання проблеми управління маркетинговою діяльністю через призму елементів маркетингу, використовуючи куб проблем;

- наукові обґрунтування доцільності встановлення кіосків самореєстрації в ДП МА «Бориспіль».

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій стосовно управління маркетинговою діяльністю для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення кваліфікаційної роботи оприлюднені та обговорені на XVI Всеукраїнській науковій конференції «Актуальні питання сучасної економіки» (14 листопада 2024 року в м. Умань).

Обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаної літератури зі 50 найменувань. Загальний обсяг дипломної роботи складає 127 сторінок, додатків – 19 сторінки, в тому числі 31 таблиця та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ

1.1. Сутність та методичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства

Управління маркетингом є одним із найефективніших методів впливу на результати компанії в сучасному бізнесі. Враховуючи мінливий економічний ландшафт, який позначається посиленням конкуренції, необхідно покращити загальну діяльність підприємства, зокрема його маркетингову складову, яка дозволить компаніям виростити перевагу над іншими на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зростаюча актуальність бізнес-середовища передбачає пошук нових методів для забезпечення прибуткового зростання сучасної компанії.

Управління підприємством може базуватися на різноманітних концепціях, у тому числі фінансових, пошуку найкращих можливих напрямів витрат і капіталу; конкурентоспроможність, що витісняє супротивника з ринку; товарів, підвищення показників якості своєї продукції тощо. Однак на даний момент маркетингова концепція має найбільший вплив на менеджмент, оскільки вона зосереджена на поясненні та задоволенні потреб споживачів цільового ринку.

Існує п'ять основних підходів (концепцій), які лежать в основі маркетингової діяльності комерційних організацій [14].

1. Концепція виробництва або концепція підвищення виробництва. Підприємства, які дотримуються цієї концепції, в першу чергу займаються серійним або багатосерійним складанням з високою продуктивністю продаж і відвантаження виробів здійснюється через

мережу торговельних підприємств.

2. Удосконалення продукту полягає в тому, щоб надати споживачам кращі технічні властивості та продуктивність, що сприяє зростанню конкурентних переваг. У таких умовах виробники зосереджують свої зусилля на покращенні якості продукції, незважаючи на збільшення витрат і, як наслідок, ціноутворення.

3. Ідея маркетингу, також відома як інтенсифікація маркетингових зусиль, якщо корпорація вживає певних заходів для просування товарів і підвищення їх продажу.

4. Концепція маркетингу змінює підхід, що застосовувався в межах концепції продажів, трансформуючи її сутність. Основна відмінність, що діяльність за концепцією продажів починається з наявних у компанії товарів. Головною метою такого підходу є забезпечення потрібного обсягу продажів для отримання прибутку через застосування різних заходів зі стимулювання збуту [14].

5. Соціально-етичне поняття маркетингу, яке характеризує нинішній цей етап ґрунтується на сучасній філософії підприємництва, орієнтований на задоволення раціональних та здорових потреб платоспроможних споживачів. Його метою є забезпечення довгострокової життєздатності не лише окремої фірми, а й суспільства в цілому.

Суть маркетингу та його концептуальні основи визначають ключові принципи цієї діяльності (рис. 1.1).

Соціально-етична концепція маркетингу, яка відображає сучасний етап розвитку цивілізації, ґрунтується на новій підприємницькій філософії. Вона спрямована на задоволення раціональних і здорових потреб платоспроможних споживачів. Основна мета цієї концепції – забезпечення довгострокової стійкості не тільки окремого підприємства, але й суспільства в цілому.

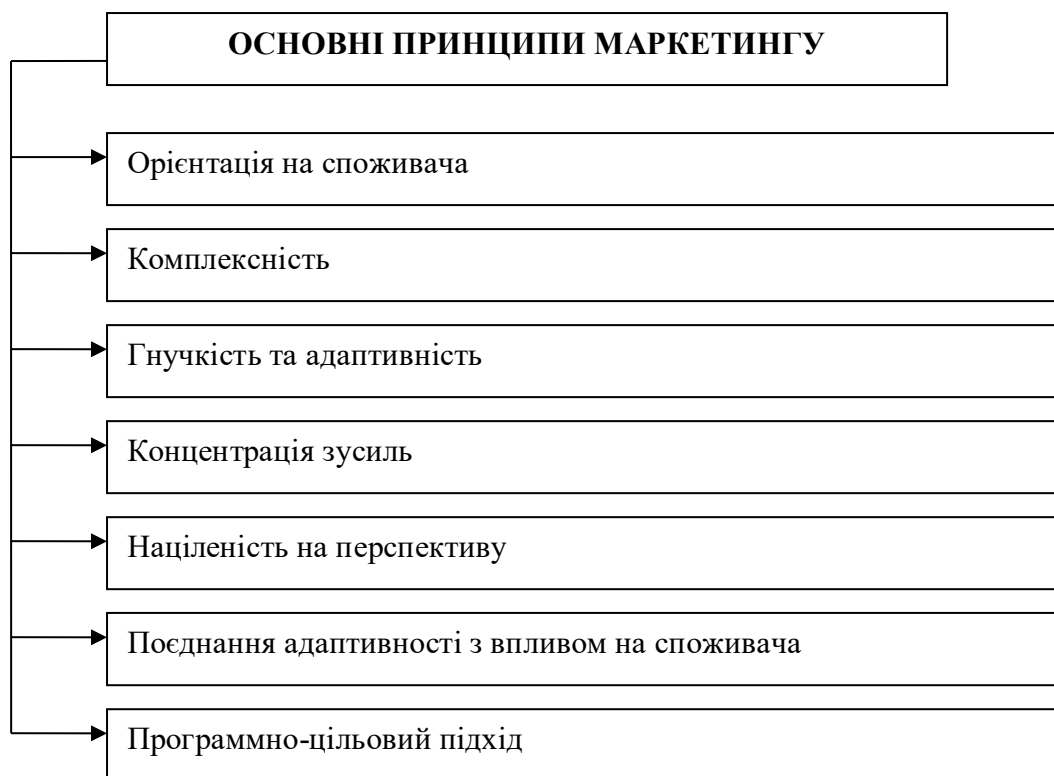


Рисунок 1.1- Сукупність основних принципів маркетингу

У цьому контексті підприємства, що прагнуть запропонувати ринку нові якісні товари та послуги, мають забезпечити потенційних споживачів необхідною інформацією для успішної реалізації продукції. Тому одним із ключових принципів маркетингу є активний вплив на споживчий попит, тобто його формування.

Таким чином, основна відповідальність за контроль над маркетинговими операціями всередині фірми – це управління попитом.

Принципи маркетингу визначають загальний напрямок маркетингових цілей компанії. Мета полягає в тому, щоб чітко визначити ці цілі, оскільки без них конкурентна перевага компанії невизначена. Саме чітка постановка цілей зумовлює успіх господарської діяльності[8].

Маркетинг, як загальний фінансовий двигун багатьох організацій, виконує різноманітні ролі, які демонструють його творчий потенціал. П'ять функцій, представлених у впорядкованому порядку та причинно-наслідкових зв'язках, забезпечують повне розуміння «технології» та

маркетингових стратегій.

Аналітична функція маркетингу охоплює дослідження й оцінку як зовнішнього середовища, зокрема ринку, так і внутрішнього середовища компанії. Вона включає такі ключові аспекти:

- дослідження ринку в цілому;
- аналіз споживачів;
- вивчення ринкової структури;
- оцінку товару;
- аналіз внутрішніх процесів і середовища підприємства.

Роль виробництва полягає в розробці нових продуктів, які повністю відповідають потребам споживача. Маркетинг впливає на виробничий процес, прагнучи зробити його достатньо гнучким для забезпечення конкурентоспроможної продукції, яка відповідає як технологічним, так і економічним стандартам за низькими витратами [25].

Виробнича функція включає такі основні елементи:

- організація випуску нової продукції;
- забезпечення матеріально-технічними ресурсами;
- контроль якості та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Метою функції збуту є створення ефективної інфраструктури збуту для підтримки конкурентоспроможної пропозиції підприємства та застосування її для отримання максимального прибутку. Враховуючи розмір сучасного ринку, просторові та часові бар'єри між виробником і кінцевим покупцем, необхідність залучення брокерів до продажів тощо, ефективна реалізація маркетингової функції продажу є дуже складною та складною операцією.

Збутова функція включає такі основні аспекти [12]:

- організація системи дистрибуції товарів;
- реалізація стратегічної товарної політики;
- забезпечення сервісного обслуговування;

- впровадження ефективної збутової політики.

Функція спонукання і стимулювання тісно пов'язана з фактичною діяльністю збуту, хоча вона має відмінні характеристики. Метою цієї роботи є створення, розширення та підтримка високого рівня попиту, а також стимулювання бажання та інтересу клієнтів [22].

Функція контролю та управління полягає в тому, щоб зосередити повний комплекс взаємопов'язаних питань щодо маркетингової політики та її виконання в руках однієї вищої посадової особи компанії.

Управління маркетингом охоплює такі основні елементи:

- планування маркетингової діяльності;
- організація роботи в сфері маркетингу;
- забезпечення інформаційної підтримки;
- контроль за виконанням маркетингових заходів.

Підводячи підсумок, рекламні зусилля є критично важливою стратегією для кожного бізнесу на сучасному ринку, оскільки вони визначають, наскільки добре він здатний утримувати та задовольняти клієнтів, орієнтуватися в постійних змінах ринку та адаптуватися до них, оцінювати конкурентів та покращувати свої товари (послуги) відповідно до з ними.

Маркетингова діяльність є невід'ємною складовою, яка визначає орієнтацію науково-технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства на ринковий попит, запити та потреби споживачів. Вона спрямована на встановлення чітких цілей та методів їх досягнення. Існують різні аспекти, що впливають на процес управління (Додаток Б).

Загальна стратегія компанії та маркетинговий план значною мірою співставні. Маркетинг зосереджується на запитах споживачів і здатності компанії їх задовольнити; ці змінні визначаються метою та завданнями компанії. деякі компанії називають своє стратегічне планування «стратегічним маркетинговим плануванням» [26].

Маркетингова діяльність відіграє ключову роль у формуванні стратегічної стратегії компанії. По-перше, вона забезпечує керівні принципи та підходи. По-друге, маркетинг надає необхідні дані розробникам стратегічного плану, сприяючи ідентифікації перспективних ринків і оцінці можливостей підприємства. По-третє, діяльність маркетингових підрозділів кожної окремої частини компанії допомагає створити ефективну стратегію для виконання поставлених завдань. Маркетингова команда повинна розробити оптимальні стратегії для досягнення стратегічних цілей у кожному напрямку діяльності компанії.

Цілі маркетингових менеджерів не завжди полягають у збільшенні доходу. Їх завданням може бути підтримка рівня продажів при зниженні витрат на рекламу та просування, або навіть управління зниженням попиту.

Існують різні погляди на цінність маркетингових зусиль для фірми. У деяких фірмах відділ маркетингу функціонує подібно до інших відділів. Маркетологи іноді дотримуються протилежного підходу, стверджуючи, що функція маркетингу є основним функціональним відділом компанії. Такі маркетологи вважають, що вони відповідають за визначення місії компанії, продуктів і ринків, а також за наглядом за іншими функціональними підрозділами, залученими до обслуговування клієнтів [31].

Ф. Котлер дає визначення терміну: «Процес рекламного лідерства включає дії з аналізу ринкового потенціалу; вибору ринків, на яких потрібно зосередитися; розробки рекламної стратегії; і впровадження маркетингових стратегій у контексті зовнішньої фінансової діяльності» [22].

Липчук В.В. визначає маркетинговий менеджмент як «організований підхід до реалізації запланованих дій та інших рекламних ідей у реальному середовищі діяльності підприємства» [25].

Балабанова Л.В. визначає маркетингове лідерство як відчутне виконання добре продуманої інтегрованої ринкової політики підприємства,

яка включає аналіз бізнесу, планування та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення конкретних ринкових цілей підприємства [9].

За словами О. А. Овечкіна, «управління маркетингом — це постійний спосіб організації, планування та контролю в сфері діяльності та прийняття тактичних рішень фірми, спрямований на задоволення потреб споживачів і отримання за рахунок цього очікуваного прибутку» [36].

Оцінивши визначення маркетингового менеджменту, наведені в літературних джерелах, пропонуємо таке уточнене та розширене тлумачення. Управління маркетингом охоплює сукупність маркетингових тактик, політик і процедур, які формують стратегічний напрямок організації.

Модель управління маркетинговою діяльністю можна схематично зобразити таким чином, як показано на рисунку 1.2.

Основна увага маркетингових ініціатив спрямована на цільову аудиторію. Однак, щоб задовольнити клієнта, корпорація повинна спочатку зрозуміти його вимоги. У результаті ефективний маркетинг потребує детального розуміння цільової аудиторії. Загальновідомо, що жодна корпорація не може задовольнити всіх своїх клієнтів на будь-якому ринку. Покупців багато, і у кожного свої вимоги. У результаті весь ринок необхідно спочатку розділити на сектори, а потім вибрати найбільш привабливі. .

Цей процес включає п'ять етапів [28]:

1. Оцінка попиту та його прогнозування;
2. Сегментація ринку;
3. Вибір цільових сегментів;
4. Позиціонування товару (послуги) на ринку;
5. Аналіз позиціонування товарів конкурентів.



Рисунок 1.2. Модель управління маркетинговою діяльністю

Процес маркетингу в бізнесі поділяється на наступні етапи: спочатку компанія повинна ретельно вивчити реальну та потенційну ємність ринку та його різноманітні сегменти. Вимірювання та прогнозування попиту є багаторівневими процесами. Попит можна оцінювати за різними рівнями обслуговування (сукупність послуг, категорія послуг, обсяг продажів компанії, обсяг продажів у галузі, загальний обсяг проданих послуг), п'ятьма просторовими масштабами (споживач, регіон, країна, континент, світовий ринок) та трьома часовими періодами (короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий) [33].

При аналізі ринкового попиту маркетинг розглядає ринок як сукупність усіх споживачів конкретного товару чи послуги, включаючи як реальних, так і потенційних. Обсяг ринку визначається числом покупців, які здатні відреагувати на пропозиції продавців.

Із загостренням суперництва на сучасному ринку товарів і послуг підприємства все більше усвідомлюють важливість ефективних маркетингових зусиль.

Продуктивність — це відношення результатів організації до її витрат. У підсумку успішність рекламних зусиль визначається як відношення результатів комерційної діяльності (такої як маркетинг, дослідження і так далі) до витрат, пов'язаних з її виконанням.

Наявність проблем управління, які розвиваються від початку до кінця процесу управління маркетингом підприємства, є життєво важливим аспектом аналітичної основи для управління маркетинговою діяльністю.

Якщо говорити про конкретні проблеми, які виникають під час управління маркетингом, то важливо виділити типи викликів, які визначає сучасна маркетингова наука [34].

Прості детерміновані задачі мають обмежену кількість властивостей, добре структуровані та детерміновані. Усі критерії відомі, легко піддаються кількісній оцінці, а результати маркетингових рішень можна передбачити.

На відміну від наведених вище прикладів, складні детерміновані ситуації є багатовимірними. Вони мають велику кількість факторів, які необхідно оцінювати за багатьма критеріями.

Ризиковані завдання не є багатовимірними, передбачуваними та погано організованими. Фактори, які впливають на зміст цього питання та результати прийнятих рішень, ймовірні.

Високоризикові — на відміну від небезпечних, відрізняються підвищеною вірогідністю негативних наслідків і високим балом ризику через багатовимірність.

Прості невизначені (стохастичні) задачі мають низьку розмірність і добре структуровані. Вони мають прості кількісні фактори, але ті змінні, які на них впливають, є імовірнісними.

Надзвичайно невпевнені (стохастичні) – відрізняються від попередніх типів багатовимірністю, а отже мають більший шанс впливу елементів на їх дії та результати маркетингових рішень [28].

Невизначені - неоднозначні, і, порівняно з попередньою групою, мають неадекватну структуру. У цьому сенсі зростає невизначеність, що призводить до двозначності між окремими компонентами, які вирішують ситуацію.

Нечіткий: неадекватно організований, багатогранний і стохастичний. Критерії, які вони використовують, є якісними, і оскільки вони мультимодальні та стохастичні, правильно описати ситуацію важко, якщо не неможливо. Одночасно елементи, які їх складають, є погано визначеними або нечіткими. Те саме можна сказати про численні методи, які використовуються для вирішення цих труднощів.

Для моніторингу маркетингових операцій і вимірювання їх ефективності рекомендується створити куб типізації, який визначає ризики, характеристики поточних проблем і підходи до вирішення проблем [38]. При необхідності багатовимірні проблеми можна розкласти на задачі на основі загальної кількості змінних або критеріїв. За деяких обставин багатовимірність проблеми можна замінити її вимірністю.

Але, перш за все, за допомогою вектора визначається структура типів проблем (K_1) за формулою (1.1):

$$K_1 = \frac{1}{S^{(1)}} \{S^{(2)}, S^{(3)}, \dots, S^{(19)}\}, \quad (1.1)$$

де $S^{(1)}$ — кількість проблемних ситуацій;

$S^{(2)}, S^{(3)}, \dots, S^{(19)}$ — типи ситуацій від простих визначених до неясних.

Для ретельного вивчення проблем маркетингу, що виникли,

рекомендується класифікувати труднощі за функціями, технологічним етапом і предметом системи. Більшість обставин планується і проектується фахівцями системи управління маркетингом, а інші виникають раптово, незаплановано і некеровано.

У результаті нові маркетингові сценарії можна класифікувати як хороші або негативні. Перші вказують на недбалий менеджмент, неадекватний маркетинг, недостатню комерційну організацію тощо, тоді як другі є результатом оригінальної інноваційної стратегії бізнесу [20]. Тому визначають рівень плановості (K_2) та рівень керованості виникнення маркетингових ситуацій (K_3) за допомогою формул (1.2) та (1.3):

$$K_2 = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(10)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(1)}} \quad (1.2)$$

$$K_3 = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(11)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(1)}} \quad (1.3)$$

де $S_{ij}^{(10)}$ — планова кількість маркетингових ситуацій;

$S_{ij}^{(11)}$ — кількість позапланових маркетингових ситуацій негативного характеру;

i — кількість функцій маркетингу;

j — кількість стадій технології.

За допомогою цих двох показників визначається рівень визначеності проблеми управління маркетинговою діяльністю.

У результаті нові рекламні сценарії можна класифікувати як позитивні або негативні. Перші передбачають погане управління, недостатній маркетинг, недостатню адміністративну організацію тощо, тоді як останні є наслідком унікального та винахідливого плану компанії [20].

У зв'язку з цим, доцільно розраховувати коефіцієнт невідповідності

рішень, що приймаються, нормативній (раціональній) кількості (K4) за формулою (1.4):

$$K_4 = 1 - \left(\frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(1)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(2)}} \right) \quad (1.4)$$

де $r_{ij}^{(1)}$ і $r_{ij}^{(2)}$ — фактична і нормативна кількість рішень, що ухвалюються за певний період часу.

Для оцінки ефективності функціонування системи управління маркетингом обчислюється коефіцієнт розв'язання маркетингових ситуацій. (K5) за формулою (1.5):

$$K_5 = \frac{1}{2} \left(\frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(12)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(1)}} + \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(13)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(12)}} \right) \quad (1.5)$$

де $S_{ij}^{(12)}$ — кількість ситуацій, по яких ухвалені рішення;

$S_{ij}^{(13)}$ — вирішені ситуації.

Цей показник оцінює багатовимірність впливу проблеми управління маркетингом як на систему брендингу, так і на діяльність підприємства в цілому.

Організовуючи маркетингові операції, керівництво фірми відповідає за організацію цих чотирьох частин так, щоб продаж товарів або послуг на ринку приносив найбільший прибуток. Менеджери повинні пристосувати маркетингову стратегію до конкретних умов і забезпечити задоволення потреб фірми-виробника, споживачів і відповідного сектору ринку. Успішний маркетинговий підхід об'єднує всі частини рекламної суміші в єдину стратегію, спрямовану на досягнення маркетингових цілей компанії [18].

Модель "чотирьох Р" є дуже важливою для досягнення успіху, але,

окрім неї, існують й інші інструменти. У процесі проведення маркетингових досліджень доцільно застосовувати модель "чотирьох С". [15]:

- Споживач (consumer). Через величезний розмір ринку слід приділяти додаткову увагу вибору клієнтів для кожної маркетингової програми.

- Витрати (cost). Витрати на виробництво продукції або надання послуг порівнюються з подібними показниками конкурентів, аналізуються витрати, пов'язані з реалізацією маркетингового плану та доставкою продукції споживачам тощо;

- Змагання (competition). Рекламний мікс модифікується в залежності від активності конкурентів. Жодна маркетингова організація не працює у вакуумі. Тому при створенні маркетингової стратегії це необхідно враховувати.

- Канали (channels). Тобто способи доставки речей споживачам: торгівля та посередницькі операції.

Для побудови своєї маркетингової стратегії підприємства використовують моделі «чотири Р» і «чотири С». Для досягнення рівноваги між зовнішнім і корпоративним рекламним середовищем комплекс «4Р» необхідно встановити паралельно з комплексом «4С» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння комплексів «4Р» та «4С»

4Р	4С
Товар (product)	Необхідність та потреби покупця (Customer needs and wants)
Ціна (price)	Витрати покупця (Cost to the customer)
Методи розповсюдження (Place)	Зручність (Convenience)
Методи просування (Promotion)	Обмін інформацією (Communication)

Ця форма діяльності відома як маркетинговий процес і спрямована на

інтеграцію всіх аспектів, що діють всередині організації, в єдину систему. У результаті рекламне планування застосовується як частина стратегічного планування підприємства [46].

Компанії, які зможуть ефективно, зручно і взаємовигідно задовольнити потреби покупців, будуть успішними. Щоб створити ефективну систему маркетингового лідерства на фірмі, необхідно побудувати структуру для функціонування, яка зможе ефективно функціонувати на ринку, зберігаючи прибуток і задоволення споживачів [40].

Таким чином, організація та управління маркетинговою діяльністю є надзвичайно важливим етапом існування підприємства. Процес організації маркетингової діяльності передбачає аналіз та вивчення маркетингового комплексу, який містить 4 складові, а при виході підприємства на міжнародні ринки необхідно використовувати комбінацію стратегій «4Р» і «4С», що забезпечить стійке положення організації на ринку. При обґрунтуванні напрямку роботи маркетингових служб, слід враховувати вимоги до їх функціонування.

Створені структури повинні забезпечувати гнучкість, адаптивність і мобільність системи, а також прямий і зворотний зв'язок між функціональними службами маркетингу та загальним керівництвом підприємства. Вони мають бути достатньо простими, відповідати рівню ефективності служби маркетингу та обсягу реалізації продукції підприємства, враховувати специфіку асортименту виробленої продукції та послуг, а також кількість і характеристики ринків збуту [39].

1.2. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств авіаційної галузі в умовах конкурентної боротьби

Управління маркетинговою діяльністю в авіаційній галузі є складним та багатоаспектним процесом, що потребує врахування численних факторів, включаючи високий рівень конкуренції, зміни в попиті на авіаперевезення, новітні технології та регулювання з боку держави. Для ефективного управління маркетингом авіакомпанії повинні застосовувати різноманітні інструменти та методи, здатні забезпечити конкурентні переваги і задовольнити потреби різних сегментів споживачів.

Одним з основних інструментів ефективного управління маркетинговою діяльністю в авіаційній галузі є сегментація ринку. Вона передбачає сегментацію ринку на окремі групи споживачів, які мають схожі потреби та характеристики. Авіакомпанії використовують кілька основних критеріїв для сегментації:

- Географічний критерій: ринок можна поділити за регіонами (міжнародні та внутрішні рейси), країнами або навіть конкретними аеропортами.
- Демографічний критерій: класифікація за віковими групами, доходами, професійним статусом, що дозволяє адаптувати продукти та послуги під потреби різних категорій споживачів.
- Психографічний критерій: орієнтація на спосіб життя, інтереси та цінності, які можуть бути важливими для бізнес- та туристичних пасажирів.
- Поводження: сегментація за поведінковими факторами, такими як частота подорожей, чутливість до цін або вимоги до рівня обслуговування.

Авіакомпанії повинні застосовувати стратегію цільового маркетингу, зосереджуючись на найбільш перспективних сегментах. Наприклад, для бізнес-класу важлива швидкість, комфорт та високий рівень сервісу, тоді як для економ-класу - конкурентоспроможність цін і доступність маршрутів.

Для забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії необхідно розробити чітку стратегію позиціонування бренду, що дозволяє виділити компанію серед конкурентів. Позиціонування включає визначення того, як споживачі сприймають бренд компанії в порівнянні з іншими гравцями ринку. У авіаційній галузі важливо сформулювати своє унікальне торгове пропозицію (USP), яка може бути спрямована на:

- Високий рівень безпеки.
- Комфорт і якість обслуговування.
- Широку мережу маршрутів.
- Інноваційні технології, такі як цифрові сервіси для пасажирів.
- Лояльність до екології та збереження навколишнього середовища.

Позиціонування повинно бути чітким, послідовним і відображати реальні переваги компанії, що забезпечує її впізнаваність і лояльність клієнтів.

Одним з важливих аспектів управління маркетингом в авіаційній галузі є ціноутворення. В умовах високої конкуренції та чутливості споживачів до цін авіакомпанії використовують різноманітні стратегії ціноутворення, щоб залучити більше клієнтів і одночасно підтримувати свою рентабельність:

- Динамічне ціноутворення: зміна вартості квитків залежно від попиту, часу до вильоту, пікових сезонів тощо.

- Стратегія “економ-класу”: зниження цін для широкого кола споживачів, орієнтуючись на великий обсяг пасажирів, наприклад, за допомогою лоукост-моделі.

- Диференційовані ціни: надання різних тарифів на одну й ту саму послугу в залежності від додаткових переваг (наприклад, зручність обслуговування, додаткові послуги на борту).

- Програми лояльності: авіакомпанії активно використовують системи бонусів, знижок для постійних клієнтів, щоб стимулювати повторні покупки.

Інтернет-технології та цифровий маркетинг відіграють вирішальну роль у конкурентній боротьбі на авіаційному ринку. Для залучення клієнтів авіакомпанії застосовують наступні методи:

- SEO та SEM (пошукова оптимізація та маркетинг): оптимізація вебсайтів авіакомпаній для пошукових систем дозволяє привертати увагу потенційних клієнтів через органічний або платний трафік.

- SMM (маркетинг у соціальних мережах): авіакомпанії активно використовують соціальні мережі для взаємодії з клієнтами, просування своїх послуг, а також для обміну відгуками та підвищення лояльності бренду.

- Мобільні додатки: наявність зручних мобільних додатків, що дозволяють клієнтам зручно бронювати квитки, відслідковувати рейси, обирати місця та отримувати персоналізовані пропозиції.

- Email-маркетинг: персоналізовані листи з пропозиціями акцій, нових напрямків, спеціальних знижок для лояльних клієнтів.

В авіаційній галузі рівень якості обслуговування є однією з головних конкурентних переваг. Для досягнення високих результатів компанії використовують кілька методів:

- Вимірювання задоволеності клієнтів через опитування, відгуки, систему оцінок.

- Навчання та розвиток персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування на всіх етапах подорожі.

- Інноваційні послуги на борту: запровадження нових технологій, таких як Wi-Fi, мультимедійні системи, зручні сидіння.

- Адаптація до змін потреб клієнтів: наприклад, пропозиція додаткових послуг для бізнес-класу або оптимізація часу обслуговування для економ-класу.

Авіакомпанії активно застосовують різні методи маркетингових комунікацій для створення позитивного іміджу та зміцнення зв'язків з клієнтами:

- PR-кампанії для формування позитивного іміджу компанії через ЗМІ, соціальні мережі, участь в авіаційних виставках та інших подіях.

- Партнерства та спонсорства: укладання угод з іншими брендами, що дозволяють розширити аудиторію та створювати нові канали для просування послуг.

- Корпоративна соціальна відповідальність (CSR): акцент на екологічні ініціативи, безпеку, соціальні проекти.

Необхідність виділення менеджменту в рамках авіаційної промисловості зумовлена насамперед специфікою галузі, виробництва та авіапідприємства. Поряд із сучасним авіаційним підприємством система управління базується на ринковій концепції. Це, передусім, врахування попиту на ринку, вимог споживачів до кількісних та якісних характеристик продукції.

Принципово новий метод управління виробництвом, залежний від набору операцій в авіаційній промисловості

В умовах трансформації та становлення економіки України діяльність авіаційних підприємств набуває особливого характеру, оскільки підвищується рівень ризику та неоднозначності, загострюється конкуренція, зростає вимогливість покупців до якості послуг і продукції. Ефективність фірм у цих умовах визначається не лише покращенням внутрішніх фінансових операцій, а й їхньою здатністю адаптуватися до постійних змін у зовнішній атмосфері[41].

У сучасних умовах жорсткої конкуренції при створенні та функціонуванні підприємств на основі маркетингу особливу увагу слід приділяти розробці науково обґрунтованої та цілісної системи організації, розвитку та управління підприємством. Такою системою може бути маркетингове управління діяльністю підприємства, що включає створення та функціонування підприємств, які максимально задовольняють потреби та попит на ринку, здатні гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища, підвищуючи рентабельність виробництва та діяльності підприємства в цілому. [42].

Основні підприємства повітряного транспорту лише нещодавно прийняли методи управління, засновані на маркетингу, наприкінці 1960-х років, що призвело до значного відставання в цій галузі порівняно з конкурентами, які займаються виробництвом матеріальних речей. Це відставання головним чином пояснюється тим, що розвиток цивільної авіації в післявоєнні роки відбувався по шляху екстенсифікації, з швидким зростанням виробничо-технічного потенціалу повітряного транспорту. З огляду на зростаючий попит на авіаперевезення та суворе регулювання, авіакомпанії можуть вийти на ринок, не турбуючись про залучення клієнтів.

Управління маркетингом у конкурентних авіаційних фірмах базується на принципах внутрішнього (національного) маркетингу. Як наслідок, стратегії, філософія та методи, що використовуються, є специфічними для цього маркетингу. У той же час світовий маркетинг має свої особливості. Вихід на міжнародний ринок відкриває принципово новий сценарій, ускладнюється зовнішній фон, збільшується кількість елементів прийняття рішень.

Це спричиняє наступні наслідки:

- 1) збільшується рівень невизначеності в діяльності підприємства;
- 2) зростає рівень ризику, виникає додатковий ризик у його функціонуванні;

- 3) посилюється потреба в інформаційному забезпеченні підприємства;
- 4) зростають вимоги до координації різних напрямків та сфер діяльності.

Маркетингові операції авіакомпанії в умовах жорсткої конкуренції визначаються як підхід до управління комерційною діяльністю авіакомпанії, а також як метод дослідження ринку авіаперевезень (роботи та допомога) з чітким фокусом на запитах користувачів транспортних послуг у регіоні. щодо літаків, які належать авіакомпанії.

Маркетингова діяльність авіакомпанії на ринку як провідна служба великих компаній вивчає кон'юнктуру глобальних товарних ринків; вони беруть участь у визначенні цін на експорт, беруть участь у розробці разом з проведенням рекламних кампаній, аналізом конкурентів, оцінкою можливостей переміщення товарів тощо [21].

До компетенції маркетингової служби авіакомпанії в умовах конкурентної боротьби входять:

- залучати бізнес до формування стратегії та стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства;
- аналіз ринків збуту та оцінка можливостей виходу на них;
- організація реклами та просування товару;
- розробка конкуруючих матеріалів і списку заперечень, необхідних для розробки основних параметрів контракту.
- прогнозування ситуації на товарних ринках і змін цін;
- оцінка ефективності експортно-імпортних операцій та окремих угод;
- збір, накопичення та обробка необхідної інформації;
- методична допомога для вивчення закордонних ринків і виробничих потреб;
- організація участі компанії у виставках, ярмарках, аукціонах, торгах тощо;

- ведення переговорів з іноземними компаніями;
- комерційні розрахунки будуть складені відповідно до базових, валютних та фінансових умов договору.
- організація постачань (транспортування, охорона зовнішньоторговельних вантажів) відповідно до умов угоди та контроль за їх виконанням;
- надання технічної та гарантійної підтримки експортно-імпортних товарів;
- розгляд рекламаций по експортних та імпортних операціях;
- ведення комерційного листування з іноземними компаніями та ін.

Розрізняють три основні етапи розвитку менеджменту маркетингу в конкурентних умовах:

По-перше, традиційний маркетинг. Це звичайна процедура експорту товарів, за якою експортер несе відповідальність лише до моменту доставки товару. Взагалі його не хвилює, що відбувається з проданими речами.

По-друге, експортний маркетинг. У цьому випадку експортер здійснює всебічне дослідження бажаного зовнішнього ринку та адаптує свою продукцію до вимог ринку, що постійно змінюються.

По-третє, міжнародний маркетинг. У зовнішньому маркетингу експортер проводить широке дослідження ринку, використовуючи різноманітні маркетингові стратегії. У той же час маркетинг за кордоном охоплює не тільки торгові операції. Міжнародний маркетинг стає все більш глобалізованим [47].

Застосування міжнародного маркетингу в управлінні авіакомпанією в умовах конкуренції передбачає, перш за все, його планування та розробку стратегічної маркетингової програми. Варто підкреслити, що

стратегічна маркетингова програма є основою загального стратегічного плану компанії [7].

Оскільки ситуація на ринку постійно змінюється, авіакомпанія повинна мати стратегічну маркетингову програму, спрямовану на найближчі роки.

Маркетингове планування авіакомпанії передбачає ряд положень:

- оцінка умов діяльності підприємства та прогнозування тенденцій його розвитку;
- визначити порядок завдань, зосереджених на загальних завданнях підприємства;
- визначення основних напрямків діяльності;
- сегментація зовнішнього ринку та вибір цільового сегмента;
- розробка стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки та формування стратегії поведінки на них;
- розроблення складних маркетингових заходів, таких як політика щодо продукту, продажів, ціноутворення, стимулювання, комунікації тощо.
- управління міжнародним маркетингом підприємства;
- моніторинг виконання цілей зовнішнього маркетингу та, за необхідності, перегляд плану глобального маркетингу.

Перед тим, як прийняти рішення про вихід на світовий ринок, організація повинна багато чого навчитися та правильно розуміти своє внутрішнє та зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище включає функціональні структури підприємства, систему розробки, виробництва та реалізації продукції, кваліфікацію і використання персоналу, механізм обміну інформацією між управлінськими рівнями тощо.

Конкуренти, покупці, посередники, фінансові установи, митні та державні органи, серед іншого, складають зовнішнє (навколишнє)

середовище. Важливий вплив мають економічне становище країни, політична ситуація, природні умови, культура, звичаї та інші фактори.

Усі внутрішні та зовнішні аспекти навколишнього середовища розділені на ті, якими авіакомпанія може керувати, і ті, якими вона не може керувати, тобто ті, до яких вона повинна адаптуватися.

Зовнішнє середовище для міжнародного маркетингу класифікується на дві категорії: економічне та культурне.

Однак для більш широкого аналізу доцільно було б розділити його на чотири категорії: економічну, соціально-культурну, політико-правову та природну.

Економічне середовище (або ринок) країни повністю розкриває свій потенціал для купівлі та продажу товарів і послуг. Основними факторами, які визначають економіку, є рівень життя, ВВП, рівень економічного розвитку та стабільність валюти.

Соціально-культурна (комунікація, символи, жести, слова, предмети, зображення), релігійні аспекти, освіта та передача соціальних позицій між членами суспільства — усі вони є важливими компонентами культурного маркетингового середовища.

Політико-правове середовище включає політичну систему, законодавство країни перебування (комерційне і фінансове законодавство, трудове право тощо), національне законодавство, що регулює зовнішньоекономічну діяльність, міжнародно-правові норми тощо.

До основних складових природного середовища міжнародного маркетингу належать: клімат, рельєф, наявність корисних копалин і природних ресурсів, особливості інфраструктури та інше. Аналіз компонентів внутрішнього та зовнішнього середовища авіакомпанії проводиться за окремими країнами, регіонами або з точки зору глобального ринку в цілому [44].

Ключову роль у системі управління маркетинговою діяльністю авіакомпаній в умовах конкуренції займає дослідження та сегментація зовнішніх (міжнародних) ринків передбачає процес пошуку, збору, обробки та аналізу інформації про питання, що стосуються маркетингу товарів і послуг.

Ключовою метою маркетингових досліджень є зниження невизначеності та ризику при ухваленні комерційних рішень.

Маркетингові дослідження, що проводяться на міжнародних ринках, зазвичай поділяються на два основних блоки:

- аналіз ринків;
- оцінка потенційних можливостей підприємства..

Перший блок аналізу ринків охоплює такі аспекти:

- аналіз комерційної практики, транспортних, торгово-політичних умов;
- дослідження умов переміщення товарів та ін.

Другий блок — оцінка потенційних можливостей підприємства включає:

- оцінка господарської діяльності підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства;
- визначення потенційних конкурентних можливостей підприємства.

При дослідженні закордонних ринків використовуються звичайні процедури та інструменти. Однак тут є один відмінний аспект, який визначається метою дослідження. За дослідницьким підходом, характером інформації та процедурами її отримання та використання маркетингових досліджень діяльності авіакомпаній у глобальній економіці можна поділити на такі групи:

- кабінетні дослідження. Зазвичай вони проводяться на основі вторинної інформації, що отримується шляхом аналізу урядових звітів, даних зовнішньоторговельних організацій, комп'ютерних баз даних

тощо. Такі дослідження є відносно недорогими і дозволяють отримати відповіді на низку запитів, що цікавлять підприємство, таких як стан митного законодавства, економічна ситуація в окремих країнах, тенденції розвитку ринкової кон'юнктури, торгово-політичні режими, вартість перевезень різними видами транспорту тощо.

- польове дослідження. Це включає вивчення ринку безпосередньо на місці. Це найскладніша і дорога стратегія дослідження ринку, але вона також є найефективнішою. Цей тип аналізу дозволяє авіакомпаніям збирати первинні дані, оцінювати реальний апетит клієнтів і будь-які змінні, що впливають на них, і використовувати отримані дані для розробки практик поведінки клієнтів керівниками бізнесу.

Аналіз середовища маркетингової діяльності авіапідприємства в умовах конкуренції та відповідного ринку дає змогу визначити систему завдань міжнародного маркетингу, які є важливою складовою стратегічної маркетингової програми. Завдання міжнародного маркетингу визначаються загальними цілями підприємства, зокрема в міжнародній сфері.

Можна виокремити такі категорії завдань:

1. Завдання, що визначають ринкову позицію авіакомпанії (досягнення певної ринкової позиції, показники обороту, вихід на нові ринкові сегменти).
2. Виробничі (ефективність використання ресурсів, продуктивність праці).
3. Рентабельність (цільові показники прибутковості авіакомпанії).
4. Фінансові (кредитоспроможність, ліквідність, структура капіталу).
5. Соціальні (умови праці, становище працівників та ін.).
6. Забезпечення та підтримка іміджу авіакомпанії.

Для успішного виконання поставлених завдань авіакомпанія розробляє різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентну стратегію, стратегію виходу на нові ринки, стратегію запуску нових продуктів на ринку, цільову стратегію, стратегію ринкового попиту, товарну політику та інші.

Особливості управління маркетинговою діяльністю авіакомпанії в умовах конкуренції полягають у тому, що організація та методи її здійснення повинні враховувати такі чинники, як суверенітет країн, національні валютні системи, національне законодавство, економічна політика держави, а також мовні, культурні, релігійні та побутові традиції і звичаї, а також товарну, комунікаційну, цінову та розподільчу політику конкурентів. [43].

Висновки до Розділу 1

Управління маркетинговою діяльністю в авіаційній галузі в умовах конкурентного середовища вимагає комплексного підходу та інтеграції сучасних інструментів і методів. Від ефективного сегментування ринку та позиціонування бренду до використання інноваційних цифрових технологій і високоякісного сервісу — усі ці компоненти сприяють досягненню конкурентних переваг і забезпечують сталий розвиток авіакомпанії.

Маркетингове лідерство включає набір методів і стратегічних стратегій, спрямованих на максимізацію доходів, підвищення конкурентоспроможності та задоволення запитів споживачів.

В даний час найбільший ефект в управлінні дає маркетингова діяльність, орієнтована на виявлення і задоволення потреб споживачів

конкретного цільового ринку. Маркетингова діяльність — це планування та здійснення комплексної діяльності, пов'язаної з продуктами, з метою оптимального впливу на споживача для забезпечення максимального споживання за оптимальною ціною та отримання в результаті довгострокового прибутку.

Саме від ефективного управління маркетинговою діяльністю залежить здатність підприємства утримати і задовольнити споживача; орієнтуватися в постійних змінах ринку та вміти до них адаптуватися; оцінювати конкурентів і відповідно до них удосконалювати свої товари (послуги).

Для досягнення стабільної та перспективної економічної ситуації, високого рівня конкурентоспроможності та стабільного зростання прибутковості підприємствам необхідно переглянути механізм управління маркетингом. У процедурі управління необхідно враховувати позиції конкурентів, стан торгівлі, а також сприятливі та негативні зовнішні сили рекламного ландшафту, які сприяють формулюванню плану, який дозволить в поточних невизначених умовах, мінімізувати економічний ризик при досягненні маркетингових цілей підприємства.

Маркетингові супервізори — це процес визначення ринкових можливостей, вибору цільових ринків, розробки комплексу маркетингу та здійснення маркетингової діяльності в рамках міжнародної економічної діяльності. Основна увага маркетингових ініціатив спрямована на цільову аудиторію. Однак перш ніж корпорація зможе задовольнити індивіда, вона повинна спочатку зрозуміти його вимоги та бажання. У результаті ефективний маркетинг потребує детального розуміння цільової аудиторії.

Авіакомпанії, які сьогодні виходять на світовий ринок, стикаються з жорсткою конкуренцією. Щоб вистояти в цій боротьбі і досягти Успіху, необхідно використовувати можливості маркетингу. І для забезпечення більш оптимальних і раціональних дій підприємства необхідно звернутися до планування цих дій. Використання міжнародного маркетингу в

управлінні маркетингом вимагає насамперед його планування, розробки стратегічної маркетингової програми, ефективного управління маркетинговою діяльністю. При реалізації маркетингових програм виникає багато особливостей, тому для більш цілеспрямованого управління маркетинговою діяльністю авіакомпанії в умовах жорсткої конкуренції необхідно створювати відділи маркетингу. Саме відділ маркетингу повинен постійно контролювати та контролювати всю маркетингову діяльність.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ДП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ БОРИСПІЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»

Міжнародний аеропорт «Бориспіль» розташований за 29 км на південний схід від Києва та всього за 6 км від центру міста Бориспіль. Пасажирські термінали та залізнична станція «Бориспіль-Аеропорт» знаходяться на території села Гора, а злітно-посадкові смуги — в межах Бориспільського району Київської області.

«Бориспіль» має вигідне географічне розташування на перетині основних повітряних маршрутів, що з'єднують Європу, Азію та Америку. З аеропорту виконуються пасажирські та вантажні перевезення за 77 регулярними маршрутами, які обслуговують більше 40 національних і міжнародних авіакомпаній.

Аеропорт був заснований 30 червня 1959 року, коли начальник Головного управління Цивільного повітряного флоту підписав наказ № 265.

7 липня 1959 року аеропорт прийняв свій перший рейс, на якому летів літак Ту-104. На борту було 100 пасажирів (переважно представників авіаційної галузі та журналістів) та 1600 кг вантажу. Спочатку аеропорт працював у польових умовах, з використанням шести наметів, а пізніше — в тимчасових спорудах. Незважаючи на це, у перший рік своєї діяльності «Бориспіль» посів третє місце серед українських аеропортів за обсягом пасажирських перевезень.

У 1960 році «Бориспіль» розпочав обслуговування міжнародних рейсів до таких міст, як Будапешт, Відень та Софія. Того ж року на базі ескадрильї літаків Ан-10 було створено авіазагін № 208, що включав турбогвинтові літаки Ту-104 і Ан-10, інтегровані з аеропортом «Бориспіль».

На початку 90-х років Кабінет Міністрів України ухвалив постанову стратегічного значення щодо реконструкції аеропорту «Бориспіль». Згідно з цим документом, 60% необхідних коштів передбачалося залучити від інвесторів. Це рішення стало потужним стимулом для розвитку підприємства.

11 березня 1993 року аеропорту «Бориспіль» присвоєно статус державного міжнародного аеропорту.

1 квітня 1993 року відбулося друге юридичне створення аеропорту «Бориспіль». За наказом Міністра транспорту України на базі «Бориспільського авіапідприємства» було засновано «Державний міжнародний аеропорт Бориспіль» як окрему юридичну особу, а також регіональну дирекцію авіакомпанії «Авіалінії України» та підприємство «Київцентраеро».

У 1998 році Президент Ради ІКАО, доктор Ассад Котайт, офіційно визнав навчальний центр аеропорту «Бориспіль» центром авіаційної безпеки ІКАО. Сьогодні цей підрозділ є одним з 21 таких центрів у світі.

У 2002 році аеропорт «Бориспіль» отримав міжнародний сертифікат відповідності (ISO 9001:2000), що підтверджує впровадження системи управління якістю послуг.

У 2013 році злітно-посадкова смуга 36R аеропорту була сертифікована за категорією IIIa, що дозволяє виконувати заходи на посадку навіть за умов обмеженої видимості — 30 метрів по вертикалі та 200 метрів по горизонталі.

Міжнародний аеропорт «Бориспіль» припинив свою діяльність вранці 24 лютого 2022 року, через закриття повітряного простору над Україною у зв'язку з початком російського військового вторгнення.

Державне підприємство «Міжнародний аеропорт Бориспіль» пропонує наступні послуги:

-Комплекс пасажирського обслуговування: реєстрація пасажирів і багажу, перевірка імміграційних документів, бронювання та продаж авіаквитків, пошук загубленого багажу, супровід дітей, які подорожують без дорослих, тощо.

-Наземне обслуговування: буксирування літаків усіх типів, транспортування пасажирів на пероні, забезпечення літаків електроенергією, киснем, азотом, обслуговування систем водопостачання, запуск двигунів, прибирання салонів, а також доставка багажу, вантажів і пошти.

-Представницькі послуги для авіакомпаній: контроль за дотриманням стандартів безпеки й якості обслуговування, забезпечення регулярності рейсів, представлення інтересів авіакомпаній у взаємодії з адміністраціями аеропортів та органами державної влади.

-Високотехнологічні сервіси: розрахунок центрування літаків, контроль завантаження, антикригову обробку повітряних суден із використанням сучасного обладнання, координацію наземного обслуговування відповідно до стандартів авіакомпаній.

-Обслуговування бізнес-авіації: надання повного спектру послуг для рейсів бізнес-класу.

Аеропорт обслуговує 35000 рейсів та близько 2000000 пасажирів на рік.

Реквізити авіаційного комунального підприємства (ДП) «Міжнародний аеропорт (МА) Бориспіль»:

Повне найменування юридичної особи: Державне підприємство "Міжнародний аеропорт Бориспіль".

Скорочене найменування юридичної особи: ДП МА "Бориспіль".
Місцезнаходження: Україна, Київська обл., Бориспільський р-н, село Гора.

Уповноважена особа: Дубревський Олексій Юрійович.

Інформація про діяльність підприємства:

1. Галузі по КВЕД: функціонування інфраструктури авіаційного транспорту; операції з нерухомістю, оренда інших транспортних засобів та обладнання.

2. Продукція, послуги: авіап перевезення.

3. Поточний напрям діяльності підприємства включає обслуговування пасажирських і вантажних перевезень у «Міжнародному аеропорту Бориспіль», забезпечення місць для стоянки повітряних суден, а також надання аеропортових, готельних та інших послуг.

4. Пропускна здатність діючого аеровокзалу складає 300 пасажирів у годину. Загальна площа землевідводу надана в користування аеропорту - 937,6 га;

5. Споживачами є українські авіакомпанії (державні та приватні), державні та приватні авіаремонтні підприємства, комерційні та туристичні фірми, а також закордонні компанії.

6. Забезпечення ресурсами: виробничі площі - 50%; устаткування - 50%; теплоенергозабезпечення - 90%; сировина - 80%; технології - 70%; транспорт - 60%; персонал - 60%; зв'язок - 50%.

9. Основна продукція: прийом, обслуговування і випуск літаків, комерційне обслуговування, готельні послуги.

10. Додаткова продукція: послуги транспорту, зв'язку, комунальні. Оренда приміщень, паркінг, автосервіс.

11. Форма власності: комунальна.

Аеропорт співпрацює з різними авіаперевізниками, які здійснюють регулярні, чартерні рейси, а також бізнес-польоти на приватних літаках. Він заявляє про рівноправні партнерські відносини з усіма клієнтами та забезпечує прозорість взаємодії на ринку авіаційних перевезень.

Список авіакомпаній, які виконують рейси з/до «Міжнародного аеропорту Бориспіль», а також пункти призначення станом на 01.01.2022 р., наведено в таблиці 2.1 [50].

Таблиця 2.1 – Авіаперевізники та пункти призначення

Авіакомпанія	Пункт призначення
<u>Міжнародні авіалінії України</u>	Амстердам, Одеса, Харків, Женева, Каїр, Венеція, <u>Тель-Авів</u> Сезонний чартер: <u>Анталія</u> , <u>Шарм-ель-Шейх</u> , <u>Хургада</u> , <u>Маттала</u>
<u>Azur Air Ukraine</u>	Сезонний чартер: <u>Анталія</u> , <u>Даламан</u> , <u>Шарм-ель-Шейх</u> , <u>Барселона</u> , <u>Енфіда</u> , <u>Даламан</u>
<u>LOT Polish Airlines</u>	<u>Варшава-Шопен</u>
<u>Pegasus Airlines</u>	<u>Стамбул-Сабіха Гекчен</u>
<u>Ryanair</u>	<u>Варшава-Модлін</u> , <u>Будапешт</u> , <u>Краків</u> , <u>Вільнюс</u> , <u>Познань</u>
<u>SkyUp</u>	<u>Париж-Бове</u> , <u>Дубай</u> , <u>Прага</u> Сезонний: <u>Батумі</u> , Сезонний чартер: <u>Анталія</u> , <u>Шарм-ель-Шейх</u>
<u>Turkish Airlines</u>	<u>Стамбул</u>
<u>Windrose Airlines</u>	Сезонний чартер: <u>Анталія</u> , <u>Шарм-ель-Шейх</u>
<u>Wizz Air</u>	<u>Берлін-Бранденбург</u> (з 4 грудня 2020), <u>Гданськ</u> , <u>Будапешт</u> , <u>Дортмунд</u> , <u>Катовіце</u> , <u>Краків</u> , <u>Таллін</u> <u>н</u> .

У жовтні 2012 року було відкрито новий термінал, який призначався для обслуговування міжнародних рейсів і пасажирів VIP-категорії. У 2014 році, після реконструкції та добудови, термінал почав обслуговувати також внутрішні рейси. Наразі він є основним терміналом із пропускнуою спроможністю 3 000 осіб на годину.

Таблиця 2.2 – Статистика кількості обслугованих пасажирів в ДП МА «Бориспіль»

Рік	Пасажиропотік «Борисполя», чол.	Відхилення, %	Загальний пасажиропотік по країні, чол.	Відхилення, %	Частка «Борисполя», %
2007	140500	▲ 34 %	6450000	—	2,2 %
2008	201900	▲ 44 %	7441000	▲ 16 %	2,8 %
2009	258400	▲ 28 %	9300000	▲ 25 %	2,8 %
2010	309900	▲ 20 %	10800000	▲ 16 %	2,9 %
2011	196200	▼ 37 %	8894900	▼ 18 %	2,2 %
2012	243200	▲ 24 %	10242500	▲ 15 %	2,4 %
2013	308700	▲ 27 %	12464800	▲ 22 %	2,5 %
2014	501500	▲ 63 %	14107000	▲ 13 %	3,6 %
2015	605100	▲ 21 %	15134600	▲ 7 %	4,0 %
2016	7277135	▲ 6 %	10896500	▼ 28 %	4,0 %
2017	8650000	▲ 18 %	10695200	▼ 2 %	3,5 %
2018	10554757	▲ 22 %	12929900	▲ 21 %	4,6 %
2019	15260000	▲ 44 %	16499500	▲ 24 %	4,8 %
2020	10157848	▼ 33 %	20545500	▲ 18 %	4,7 %
2021	8260000	▼ 18 %	24336600	▼ 64 %	5,5 %

Серед об'єктів наземного транспорту аеропорту є багаторівневий відкритий паркінг і кінцева зупинка швидкісної залізничної лінії.

Багаторівневий паркінг відкритого типу розрахований на 2 038 машиномісць і з'єднаний із будівлею термінала D критим переходом. Будівництво паркінгу розпочалося у 2011 році, але було призупинене у 2014 році. У 2019 році введено в експлуатацію перший блок на 1 019 машиномісць, тоді як другий блок такої ж місткості станом на 2024 рік залишається законсервованим.

Кінцева зупинка швидкісної залізничної лінії розташована біля термінала D. Вона працює цілодобово, здійснюючи 27 рейсів на добу.

Аеропорт надає авіаперевізникам такі послуги: обслуговування поштових і вантажних авіаперевезень, транспортно-експедиційне забезпечення вантажів на повітряному транспорті, постачання паливно-мастильних матеріалів для аеропорту та авіакомпаній, VIP-обслуговування, організацію бортового харчування та торговий сервіс.

У міжнародному аеропорту «Бориспіль» доступні такі послуги: VIP-зал, зал для офіційних делегацій, авіакаси, поштове відділення, паркінг, пункт обміну валют, ресторани, кафе та бари.

Комплекс VIP-сервісу для авіапасажирів включає: індивідуальну зустріч або посадку пасажирів (чи групи) висококваліфікованими спеціалістами з обслуговування авіаційних перевезень, які володіють іноземними мовами; транспортування пасажирів спеціальним транспортом до літака та з нього; завантаження та розвантаження багажу та вантажобагажу; паспортний та митний контроль у спеціальних пунктах; реєстрація квитків та багажу; організація паркування заздалегідь заброньованих транспортних засобів при зустрічі та проводах пасажирів на привокзальній площі; надання окремих приміщень для очікування рейсів; місцева кореспонденція, факсимільні та ксерокопіювальні послуги.

Для транзитних пасажирів, які здійснюють пересадку з одного рейсу на інший, діє знижка 50% на друге обслуговування (загальна вартість складає 150% оплати).

VIP-центр: всі умови для роботи та відпочинку, респектабельність і комфорт. Оплату за послуги VIP-терміналу можна здійснити як готівковим, так і безготівковим розрахунком, а також приймаються кредитні картки Visa, MasterCard, Maestro.

Оцінка фінансового стану підприємства здійснюється за допомогою сукупності економічних показників, які відображають фінансово-господарську діяльність суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

За допомогою форми №1 «Баланс» (додаток В) та форми №2 «Звіт про фінансові результати» ДП МА «Бориспіль», буде здійснено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники фінансово-господарської діяльності ДП МА «Бориспіль»

Стаття	За 2019 р.	За 2020 р.	За 2021 р.	Абс. відх., (+/-) 2020/ 2019	Абс. відх., (+/-) 2021/ 2020	Відх., % 2020/ 2019	Відх., % 2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	122787	152265	208847	29478	56582	24,01	37,16
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	115202	142203	197621	27001	55418	23,44	38,97
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	79956	87916	112350	7960	24434	9,95	27,79
Валовий прибуток, тис. грн.	35246	54287	85271	19041	30984	54,02	57,07
Чистий прибуток, тис. грн.	12003	29289	56357	17286	27068	144,01	92,41
Чисельність працюючих, чол	539	1117	1144	578	27	107,23	2,42
Витрати на оплату праці, тис. грн.	47468	78925	82249	31457	3324	66,27	4,21
Фондовіддача, тис. грн.	91009,58	132248,79	179835,11	41239,21	47586,32	45,31	35,98

На основі даних табл. 2.3 можна підсумувати, що у 2021 році чистий дохід аеропорту зріс на 38,97% завдяки збільшенню обсягу реалізації продукції. Одночасно собівартість продукції зросла на 27,79%. Також зафіксовано зростання валового прибутку на 57,07% унаслідок збільшення виручки від реалізації.

Питома вага основних фондів у загальній структурі фондів демонструє постійне зниження з року в рік. За стабільного обсягу реалізації продукції це можна було б оцінити позитивно, проте через значні коливання показників реалізації послуг цей параметр не дає об'єктивної оцінки діяльності підприємства.

Дослідження майнового стану підприємства є одним із ключових етапів аналізу фінансового стану. Можна оцінити абсолютні та відносні зміни статей балансу за певний період, визначити тенденції їх динаміки та структури фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану

Стаття	За 2019 р.	За 2020 р.	За 2021 р.	Абс. відх., (+/-) 2020/ 2019	Абс. відх., (+/-) 2021/ 2020	Відх., % 2020/ 2019	Відх., % 2021/ 2020
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,38	0,07	0,07	-0,31	-	-81,6	-
Частка основних засобів в активах	0,75	0,69	0,67	-0,06	-0,02	-8	-2,9
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,97	0,97	0,1	-	-0,87	-	-89,7
Частка довго-строкових фінансових інвестицій в активах	0	0,00001	0,000007	0,00001	-0,000003	-	1,43
Частка оборотних виробничих активів	0,07	0,02	0,014	-0,05	-0,006	-71,43	-30,0

Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,39	0,07	0,07	-0,32	-	-82,05	-
--	------	------	------	-------	---	--------	---

Частка оборотних виробничих фондів у складі обігових коштів значно знизилася у 2020 році, тоді як у 2021 році суттєвих змін не спостерігалось. Це свідчить про скорочення оборотних коштів підприємства, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт зносу основних засобів, який відображає ступінь їх фізичного та морального зношення, поступово зменшується щороку, що відповідає нормальному стану.

Частка довгострокових фінансових інвестицій у структурі активів поступово зростала у 2019-2020 роках, що зумовлено укладенням договору концесії, який сприяв залученню інвестицій. Частка оборотних виробничих активів, що відображає мобільні виробничі фонди у валюті балансу, за останній рік знизилася, хоча за сприятливих умов мала б зростати.

Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах залишалася стабільною у 2020 році, але значно знизилася у 2021 році. Це свідчить про скорочення коштів, спрямованих на виробничу сферу, що є негативною тенденцією.

Фінансова ділова активність підприємства визначається швидкістю обігу його коштів. Аналіз цієї активності включає оцінку рівнів та змін різних коефіцієнтів оборотності. Розглянемо показники ділової активності ДП МА «Бориспіль» (табл. 2.5).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 100% за останній рік, а коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 10,47%. У той же час інші коефіцієнти, які мали б демонструвати зростання (оборотність активів, фондів, фондів, коефіцієнт оборотності обігових коштів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості), навпаки, знижуються.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ДП МА «Бориспіль»

Стаття	За 2019 р.	За 2020 р.	За 2021 р.	Абс. відх., (+/-) 2020/201 9	Абс. відх., (+/-) 2021/20 20	Відх., % 2020/ 2019	Відх., % 2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотність активів (обороти), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	0,59	0,65	0,61	0,06	-0,04	10,17	-6,15
Фондовіддача	0,79	0,93	0,91	0,14	-0,02	17,72	-2,15
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти)	3,36	2,77	2,29	-0,59	-0,48	-17,6	-17,33
Період одного обороту обігових коштів (днів)	107,14	129,96	157,2	22,82	27,24	21,29	20,96
Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	24,43	23,11	25,53	-1,32	2,42	-5,41	10,47
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти)	33,97	6,31	3,81	-27,66	-2,5	-81,42	-39,62
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	9,13	57,05	94,5	47,92	37,45	524,86	65,64
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	8,9	13,43	68,0	4,53	54,57	50,89	406,33
Період операційного циклу (днів)	33, 56	80,16	120,03	46,6	39,87	138,85	49,74
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	0,61	0,33	0,66	-0,28	0,33	-45,9	100

Показники, які зазвичай мають зменшуватися, натомість значно зростають, що свідчить про негативну динаміку для підприємства, зокрема про проблеми з погашенням кредиторської заборгованості.

Аналіз рентабельності підприємства та факторів, що впливають на її зміни, є важливим інструментом для виявлення резервів підвищення ефективності його роботи.

Розрахуємо показники рентабельності ДП МА «Бориспіль» та представимо результати у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності ДП МА «Бориспіль»

Стаття	За 2019 р.	За 2020 р.	За 2021 р.	Абс. відх., (+/-) 2020/2019	Абс. відх., (+/-) 2021/2020	Відх., % 2020/ 2019	Відх., % 2021/ 2020
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	0,06	0,13	0,17	0,07	0,04	116,66	30,77
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,06	0,13	0,17	0,07	0,04	116,66	30,77
Рентабельність власного капіталу	0,06	0,14	0,19	0,08	0,05	133,33	35,71
Рентабельність виробничих фондів	0,08	0,19	0,25	0,11	0,06	137,5	31,58
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,15	0,26	0,34	0,11	0,08	73,33	30,77
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	0,15	0,25	0,37	0,1	0,12	66,66	48,0
Рентабельність реалізованої продукції за	0,1	0,21	0,29	0,1	0,08	90,9	33,33

чистим прибутком							
Коефіцієнт реінвестування	0,75	0,78	0,81	0,03	0,03	4,0	3,85

На основі аналізу показників таблиці 2.6 можна зробити висновок, що у 2021 році всі показники рентабельності ДП МА «Бориспіль» зросли порівняно з 2019 і 2020 роками. Це свідчить про успішну діяльність підприємства та його перспективи розвитку.

Фінансова стійкість відображає такий стан майна підприємства, який забезпечує його здатність до виконання фінансових зобов'язань. Вона означає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупатися за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток має забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Розглянемо показники фінансової стійкості, результати аналізу наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ДП МА «Бориспіль»

Стаття	За 2019р.	За 2020 р.	За 2021 р.	Абс. відх., (+/-) 2020/2019	Абс. відх., (+/-) 2021/2020	Відх., % 2020/2019	Відх., % 2021/2020
Власні обігові кошти (виробничий) функціонуючий капітал	29898	45663	63174	15765	17511	52,73	38,35
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,83	0,89	0,7	0,06	-0,19	7,23	-21,35
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,97	0,98	0,92	0,01	0,06	1,03	-6,12
Коефіцієнт фінансової залежності	1,03	1,02	1,09	-0,01	0,07	-0,97	6,86

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,15	0,22	0,2	0,07	-0,02	46,66	-9,09
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	34,57	42,53	11,48	7,96	-31,05	23,02	-73,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,98	0,98	0,93	-	-0,05	-	-5,1

Показники власних обігових коштів збільшуються, що вказує на наявність у підприємства достатніх ресурсів для фінансування своєї діяльності завдяки власним засобам і довгострокових зобов'язань. Однак коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, який за нормативом повинен становити близько 0,2, на підприємстві цього значення не досягає і демонструє тенденцію до зниження. Це вказує на складнощі з перетворенням активів у ліквідні кошти.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) залишається стабільним і відповідає нормативному рівню — понад 0,5, що вказує на невелику залежність підприємства від зовнішніх позик. Водночас показник фінансової залежності зростає (зокрема, за останній рік на 6,86%) і залишається нижчим за нормативне значення — 2.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує, що підприємство спрямовує менш ніж чверть своїх коштів на фінансування поточної діяльності, тоді як решта коштів капіталізується. Нормативне значення цього показника становить приблизно 0,4–0,6. Протягом останнього року коефіцієнт знизився на 9,09%.

Коефіцієнт фінансової стабільності також суттєво зменшився за останній 2020 рік. Однак це не є критичним, оскільки підприємство навіть за таких умов спроможне забезпечувати покриття своїх заборгованостей власними коштами.

У 2021 році коефіцієнт фінансової стійкості знизився на 5,1%. Проте частка стабільних джерел фінансування у загальному обсязі залишається значною і навіть перевищує нормативний рівень, встановлений у межах 0,85–0,90.

Ліквідність підприємства відображає його здатність оперативно конвертувати активи в грошові кошти для своєчасного виконання зобов'язань. Вона визначається співвідношенням високоліквідних активів (готівкові кошти, їхні аналоги, цінні папери на ринку, дебіторська заборгованість) до короткострокових зобов'язань. Давайте розглянемо показники ліквідності, які наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності (платоспроможності) ДП МА «Бориспіль»

Стаття	За 2019 р.	За 2020 р.	За 2021 р.	Абс. відх., (+/-) 2020/2019	Абс. відх., (+/-) 2021/2020	Відх., % 2020/ 2019	Відх., % 2021/ 2020
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	8,72	10,15	3,73	15765	17511	52,73	-63,25
Коефіцієнт ліквідності швидкої	7,89	9,4	3,54	0,06	-0,19	7,23	-21,35
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	6,39	4,31	0,92	0,01	0,06	1,03	-6,12
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	4,67	1,6	7,13	-0,01	0,07	-0,97	6,86

Коефіцієнт поточної ліквідності щороку зменшується протягом досліджуваного періоду, що свідчить про зниження обсягу обігових коштів підприємства для покриття боргів у межах року. Однак значення

коефіцієнтів не є критичними, оскільки вони все ще перевищують пороговий рівень, який дорівнює 1.

Коефіцієнт швидкої ліквідності залишився на рівні понад 1, хоча протягом останнього року спостерігалось його зниження.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився на 6,12% у 2021 році, але все ще відповідає нормативним межам (0,2–0,25), що свідчить про здатність підприємства швидко погашати короткострокову кредиторську заборгованість.

У 2021 році співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості зросло, перевищивши допустиме значення, яке повинно дорівнювати 1.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП МА «Бориспіль» був проведений на основі фінансових показників форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати». Протягом 2019-2021 років фінансовий стан ДП МА «Бориспіль» стабільно покращувався, що було зумовлено збільшенням обсягів реалізації продукції та сприяло підвищенню наступних показників:

- чистого доходу підприємства на 38,97%;
- собівартості продукції на 27,79%;
- валового прибутку на 57,07%.

Підприємство є фінансово стабільним і рентабельним, володіє достатніми ресурсами для підтримки своєї діяльності за рахунок власних ресурсів та довгострокових зобов'язань. ДП МА «Бориспіль» успішно функціонує і має потенціал для подальшого розвитку в поточних умовах.

2.2. Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль» та її вплив на ефективність господарської діяльності підприємства

Концепція реконструкції та розвитку ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль» передбачає подовження злітно-посадкової смуги з 4000 м до 4500 м із оновленням технічних аеродромних систем, будівництво нового терміналу, сучасного готелю, паркінгів (закритих і відкритих), а також модернізацію інженерно-технічної інфраструктури. Крім того, планується впровадження новітніх маркетингових стратегій для підвищення рейтингу аеропорту до міжнародних стандартів.

Метою формування та реалізації маркетингової політики є адаптація підприємства до вимог ринку з мінімальними витратами, що вимагає від керівників і спеціалістів знань з широкого спектра питань поза межами виробничої сфери. Виробництво є лише частиною постійно оновлюваного процесу, і тому всі технологічні та організаційно-економічні рішення повинні прийматися на основі аналізу детальної та точної інформації про ринкові вимоги, можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сильні й слабкі сторони власної діяльності — тобто шляхом проведення маркетингового аналізу. Це дозволяє визначити готовність підприємства до маркетингової діяльності, виявити основні недоліки управління та знайти шляхи їх усунення. Хоча конкуренція серед аеропортів обмежена, а в багатьох випадках і відсутня, виробничій політиці підприємства все одно необхідно швидко реагувати на ринкові потреби.

Оскільки основними користувачами послуг аеропорту є авіакомпанії, конкуренція між якими є досить жорсткою і кожна з них знаходить найкращі рішення, аеропорт має створювати відповідні умови для кожної з них, що робить маркетингові інструменти невід'ємною частиною діяльності підприємства.

Важливим аспектом роботи є аналіз ефективності управління маркетинговою діяльністю будь-якого маркетингового підрозділу. Маркетингові відділи підприємства є одними з основних центрів, відповідальних за прийняття важливих рішень для компанії та координацію діяльності інших залучених підрозділів. Це підкреслює важливість контролю та підвищення ефективності маркетингової функції. Визначення ефективності маркетингових заходів є критично важливим, особливо на етапі прийняття рішення щодо реалізації конкретних заходів.

З урахуванням складових маркетингового комплексу «4Р», виробнича політика ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль» тісно пов'язана з вимогами ринку та орієнтована на задоволення змінних потреб споживачів своїх послуг. Реконструкція аеропорту створить умови, в яких головними пріоритетами будуть висока якість, спеціалізоване обслуговування та сервіс.

Аеропорт пропонує різноманітні послуги, серед яких ключовими є:

- технічне обслуговування літаків, що виконують рейси внутрішні та міжнародні;
- обслуговування літаків, які виконують чартерні рейси;
- ремонт та технічне обслуговування літаків;
- обслуговування злітно-посадочної смуги;
- бронювання готелів;
- надання в оренду автомобілів;
- надання в оренду місць задля представництв авіаперевізників та інш.

Отже, серед авіаційних послуг можна виділити ряд особливостей, які відрізняють послугу як товар від традиційного товару і впливають на розробку програми управління маркетинговою діяльністю:

- невідчутність
- невіддільність

- непостійність
- неможливість зберігання

Щоб виділити свою пропозицію, постачальники послуг можуть підвищувати якість обслуговування, збільшуючи кількість персоналу, створюючи привабливе матеріальне середовище або впроваджуючи унікальні способи надання послуг. У сфері послуг однаково важливі зовнішній і внутрішній маркетинг: зовнішній маркетинг охоплює діяльність компанії з ціноутворення, дистрибуції та просування послуг для клієнтів, тоді як внутрішній маркетинг зосереджується на навчанні та мотивації співробітників, щоб підвищити їхню орієнтацію на покращення обслуговування клієнтів (маркетинг взаємодії).

Для аналізу компонентів маркетингового комплексу була використана методика експертних оцінок, зокрема метод балів. Для кожного компонента були визначені основні критерії, які були включені в опитувальні аркуші. У цих аркушах група експертів визначала рівень впливу кожного критерію на діяльність компанії за п'ятибальною шкалою.

У ролі експертів виступали співробітники компанії (керівництво та основний персонал), замовники компанії, представники ключових ринкових операторів та іноземна консалтингова компанія DCH. Загалом було залучено 10 експертів з різних галузей.

Результати експертного опитування були представлені в таблицях для кожного окремого фактора. Перший стовпчик кожної таблиці містить назву фактора, другий – оцінку, надану експертами для кожного з них, третій – ступінь впливу фактора на діяльність компанії, а четвертий – зважені бали для кожного фактора, за якими буде здійснюватися порівняння їх важливості та значущості для компанії.

Метод балів може бути використаний для прогнозування як корисного ефекту об'єкта, так і витратних елементів. Визначення важливості параметра експертним методом здійснюється за допомогою

формули (2.1):

$$a_i = [\sum (B_{ij} : B_{cj})] / m \quad (2.1)$$

де a_i -- вагомість i -го параметру об'єкта;

i – номер параметру об'єкта;

j – номер експерта;

m – кількість експертів в групі;

B_{ij} – бал, привласнений i -у параметру j -м експертом;

B_{ci} – сума балів, присвоєних j -м експертом всім параметрам об'єкту.

Вагомість балу визначається шляхом сумування другого та третього стовпчиків. З урахуванням зазначених особливостей і асортименту послуг, що надаються аеропортом, побудуємо таблицю 2.9.

Таблиця 2.9- Вплив асортименту послуг на діяльність підприємства

Фактори асортименту послуг	Експертна оцінка	Важливість параметру	Вагомість балу
Обслуговування регулярних внутрішніх та міжнародних рейсів	5	0,025	0,125
Обслуговування пасажирів в аеропорту, стійки реєстрації	5	0,03	0,04
Обслуговування нерегулярних внутрішніх та міжнародних рейсів (чартерні, на замовлення)	4	0,02	0,08
Прокат автомобілів	2	0,01	0,02
Бронювання готелів	2	0,01	0,02
Обслуговування та ремонт злітно-посадочної смуги	4	0,02	0,08
Обслуговування та ремонт ПС	3	0,015	0,045

Аналізуючи стан такого елемента маркетингового комплексу, як послуги, можна зробити висновок, що рівень деяких наданих авіапослуг на підприємстві не відповідає встановленим стандартам, зокрема: обслуговування та ремонт повітряних суден (0,045), оренда автомобілів (0,02), бронювання готелів (0,02), а також обслуговування пасажирів в аеропорту, зокрема відсутність електронних стійок, що дозволяють швидше та ефективніше обслуговувати клієнтів.

Для розвитку цих послуг необхідна чітко орієнтована маркетингова стратегія, що сприятиме розширенню асортименту та покращенню рівня послуг, які надаються в аеропорту.

План заходів зі стимулювання збуту включає форми та методи організації рекламних кампаній, способи мотивації роботи агентів підприємства, участь у бізнес-зустрічах (public relations), спонсорство аеропорту та інші події.

Маркетинговий план також включає рекомендації щодо розробки ефективного розкладу (мережа авіарейсів, кількість рейсів, їхня частота, розподіл літаків між авіалініями). На базі аеропорту «Бориспіль» передбачається реалізація спеціального проекту «Бориспіль Трансфер Сервіс». Метою цього проекту є створення широкої мережі зручних стиковок між регулярними рейсами авіакомпаній з мінімальним часом очікування в аеропорту Бориспіль, а також впровадження спеціальних технологій обслуговування трансферних пасажирів і багажу. В рамках проекту буде створено вигідні крізні тарифи, які часто виявляються дешевшими за вартість прямого перельоту. Проект «Бориспіль Трансфер Сервіс» дозволить перетворити окремі рейси авіакомпаній на об'єднану мережу маршрутів по Україні та країнах ближнього зарубіжжя.

В умовах сучасної України заходи з стимулювання збуту набувають все більшого поширення і є ефективним, відносно економічним способом залучення потенційних споживачів.

Стимулювання збуту використовується в таких ситуаціях:

- для збільшення обсягу реалізації послуг у короткостроковому періоді;
- для підтримки лояльності споживачів до конкретного підприємства;
- для підтримки інших інструментів просування.

Переваги стимулювання збуту включають:

- здатність до безпосереднього контакту з потенційними споживачами;
- різноманіття методів стимулювання збуту;
- покупець отримує цінні подарунки та додаткову інформацію про компанію;
- здатність підвищити ймовірність спонтанних покупок.

Однак, варто пам'ятати, що стимулювання потребує підтримки реклами і має тимчасовий характер, тому важливо обережно підбирати елементи стимулювання, щоб не зашкодити іміджу аеропорту.

Щодо участі в ділових зустрічах та public relations, то представники ДП МА «Бориспіль» активно працюють у цьому напрямку. Експертами було відзначено, що будівництво триває без відхилень від графіка, і вже виконано 62% загального обсягу робіт.

У 2018 році до Борисполя прибула делегація організаторів міжнародного форуму авіаперевізників Routes CIS. Метою їхнього візиту була інспекція та моніторинг місцевих об'єктів, аби оцінити їхню готовність до майбутнього заходу — Всесвітнього форуму розвитку авіамаршрутів The World Route Development Forum, який є однією з ключових авіаційних подій світового масштабу.

Комунікаційна політика ДП МА «Бориспіль» спрямована на взаємодію з потенційними клієнтами через ЗМІ, а також на поширення інформації про плани реконструкції, зокрема щодо обсягів інвестицій у проведення робіт.

При розробці маркетингової політики важливо не лише розробити конкурентоспроможний продукт та визначити оптимальні ціни, але й забезпечити своєчасну та ефективну передачу детальної інформації про продукт, його ціннісні особливості та споживчі характеристики для кінцевого споживача.

Метою цієї політики є привернути увагу суспільства до обсягів інвестицій, що були вкладені, і таким чином сформувати в ньому уявлення про майбутній престиж і імідж аеропорту (табл. 2.10).

Таблиця 2.10- Вплив методів просування послуг на діяльність авіапідприємства

Фактори просування послуг	Експертна оцінка	Важливість параметру	Вагомість балу
Проведення рекламних компаній	3	0,027	0,082
Методи стимулювання збуту (складання зручного розкладу для а/к)	2	0,018	0,036
Спонсорська діяльність	2	0,018	0,036
Участь у ділових зустрічах («public relations»)	4	0,036	0,145

Як видно з таблиці, фактори програми просування послуг мають здебільшого негативний вплив, зокрема, за оцінками експертів, це стосується методів стимулювання збуту (0,036), майже відсутньої спонсорської діяльності (0,036) та недостатнього використання реклами як маркетингового інструменту (0,082). Це, перш за все, пов'язано з тим, що

керівництво організації має занадто консервативний стиль, який не відповідає сучасним вимогам ринкової ситуації.

Ефективність політики розповсюдження продукції для цього підприємства тісно пов'язана з рекламною діяльністю, тобто комунікаційною політикою компанії, і буде визначатися попитом на авіаційні перевезення в регіоні. Якщо оцінювати політику розповсюдження продукції підприємства, можна зазначити, що в процесі розробки політики збуту компанія повинна приймати рішення щодо обрання каналів збуту та налагодження довірливих відносин з учасниками цього процесу. Це включає формування ланцюга товарного руху, оцінку рівнів каналів збуту, в яких важливу роль відіграють відділ збуту підприємства та різноманітні посередники, а також розробку системи маркетингової логістики для ефективного переміщення товару через обрані канали збуту.

Ця концепція не зовсім відповідає характеристикам товарів, які пропонує ДП МА «Бориспіль». Оскільки послуги аеропорту є досить специфічними, вони надаються тільки на території самого аеропорту та, у деяких випадках, на прилеглих територіях.

Тому аеропорт застосовує схему розподілу: "виробник" - "споживач" — це канал нульового рівня, який отримав свою назву через відсутність посередників у ланцюзі поставок товарів (пряма система збуту, таблиця 2.11).

Таблиця 2.11- Вплив шляхів розповсюдження послуг на діяльність підприємства

Фактори методів розповсюдження	Експертна оцінка	Важливість параметру	Вагомість балу
Управління каналами збуту:			
- прямий	5	0,036	0,178
-непрямий	2	0,014	0,028

Фактори методів розповсюдження	Експертна оцінка	Важливість параметру	Вагомість балу
Рівні каналів збуту	2	0,014	0,028
Підготовка відповідного персоналу	3	0,021	0,064
Розміщення посередників (туроператорів, авіаційних агентств тощо)	2	0,014	0,028

Запропонована концепція реконструкції аеропорту охоплює не лише проект оновлення та модернізації існуючого аеропортового комплексу, а й розробку і вивчення каналів розповсюдження послуг, що надаються на авіаційному ринку. Серед напрямків розвитку політики розподілу для аеропорту можна виділити реалізацію послуг через агентів, в офісах авіакомпаній, а також у власних пунктах продажу, тобто безпосередньо на території аеропорту за допомогою електронних стійок.

Отже, можна зробити висновок, що через відсутність маркетингового відділу як самостійного структурного підрозділу в авіапідприємстві, маркетингова діяльність здійснюється лише частково, а окремі її функції розподілені між іншими відділами. У зв'язку з цим рівень організації каналів збуту в аеропорту є досить низьким. Оскільки реалізація авіапослуг здійснюється через канали збуту нульового рівня (0,028) та прямого методу (0,178), підприємство не використовує збут через посередників, що призводить до втрати потенційних споживачів.

Розглянемо останній елемент маркетингового комплексу – ціну. Цінова політика підприємства включає два складники:

- перший створюється згідно з діючим законодавством;
- другий визначається безпосередньо аеропортом.

Таким чином, структура ціни при наданні послуг споживачам складається з відпускної ціни та надбавки підприємства. Така система

ціноутворення є досить ефективною, оскільки забезпечує підприємству стабільний прибуток і водночас запобігає ціновій дискримінації в умовах конкуренції між аеропортами.

Плата за обслуговування регулярних і нерегулярних рейсів, ремонт та інші послуги в аеропортах називається тарифом. Тариф становить основну частину вартості обслуговування. На підприємстві застосовуються як внутрішньодержавні, так і міжнародні системи тарифів. Відомо, що рівень тарифів має забезпечувати рентабельність підприємства і залежить від середньої собівартості обслуговування. Тарифи поділяються на пасажирські, вантажні, багажні, тарифи на технічне обслуговування літаків та інші.

Тарифи авіапідприємства часто відображають його конкурентоспроможність і позицію на ринку: одна ситуація — це реалізація авіаційних послуг за монопольно високими або середніми для галузі тарифами, і зовсім інша — необхідність утримуватися на ринку за рахунок низьких тарифів. Варто зазначити, що низькі тарифи при виході на ринок не завжди вказують на низький рівень конкурентоспроможності продукції авіапідприємства.

Тарифна політика — це процес встановлення тарифів на авіап перевезення та формування системи тарифів авіапідприємства в цілому. Вона охоплює розробку та впровадження стратегії підприємства в області тарифів. Формування тарифної стратегії відбувається під впливом таких факторів, як споживачі, державні обмеження, учасники каналів розподілу, конкуренти, виробничі витрати та інші елементи маркетингового середовища.

Реалізація тарифної політики здійснюється за такою схемою:

1. встановлення цілей;
2. розробка загальної політики;
3. ухвалення рішень щодо тарифної стратегії та методів її

реалізації;

4. впровадження тарифної політики та коригування тарифів.

Визначення тарифів переважно здійснюється чотирма основними методами:

1. «середні витрати з урахуванням прибутку»;
2. згідно з аналізом беззбитковості та досягненням запланованого прибутку;
3. з урахуванням сприйманої цінності наданих послуг;
4. відповідно до рівня існуючих тарифів.

При встановленні меж тарифів зазвичай формується динамічна структура, відома як тарифний коридор.

Динаміка цього коридору визначається роботою ринкового механізму, який завжди перебуває в русі й не може залишатися у стані стагнації. Однак його формування не є повністю стихійним. Існують основні етапи, які визначають загальну структуру тарифного коридору.

Ефекти, що відображаються у тарифах, можна поділити на такі складові:

- Ефект, спрямований на задоволення внутрішніх потреб. До цієї категорії належать планові накопичення, що визначаються рівнем рентабельності підприємства.
- Додатковий прибуток. Він формується завдяки споживчому ефекту, тобто цей додатковий дохід забезпечується з метою підвищення загального рівня отриманого ефекту. Хоча тут не йдеться про так звані «надприбутки», які характерні для монопольних підприємств, суть цієї складової має схожість із цим поняттям. Отже, тарифний коридор визначається під впливом таких складових: витрати, ефект для виробника, ефект для споживача.

Тарифна політика авіапідприємств ґрунтується на раціональному поєднанні різних видів тарифів. Для цього підприємству доцільно запроваджувати спеціальні пільги з метою розширення або просування

перевезень. Щоб підвищити завантаження, авіапідприємство може застосовувати неофіційне зниження тарифів через систему знижок для посередників, які привертають увагу авіаперевізників.

Одним із ефективних інструментів тарифної політики, активно використовуваних аеропортом Бориспіль, є впровадження вантажних тарифів. Знижки на вантажні тарифи можуть бути офіційними, неофіційними або напівофіційними. Їх розмір залежить від таких факторів, як цінність вантажу, обсяг окремих відправлень, загальна кількість вантажів певної категорії, очікуваний потік вантажів тощо.

Ціни та цінова політика є ключовими елементами маркетингової діяльності авіапідприємства. Саме тарифи й ціни значною мірою визначають комерційні результати. Водночас правильно обрана тарифна політика може мати довгостроковий та вирішальний вплив на роботу виробничо-збутового комплексу підприємства, тоді як помилкова – може мати негативні наслідки. Побудуємо таблицю 2.12, враховуючи вище перераховані дані:

Таблиця 2.12- Вплив цінової політики на діяльність підприємства

Фактори цінової політики	Експертна оцінка	Важливість параметру	Вагомість балу
Ціни, встановлені згідно законодавству	4	0,023	0,094
Націнки на послуги, враховані підприємством	5	0,029	0,147
Знижки для постійних клієнтів	2	0,011	0,022
Сезонні знижки на регулярні та нерегулярні пасажирські рейси	3	0,017	0,053
Умови платежу	3	0,017	0,053

Аналізуючи дані таблиці 2.12, можна зробити висновок, що одним із

негативних чинників впливу ціни є відсутність на підприємстві програми знижок для постійних клієнтів (0,022). ДП МА «Бориспіль», будучи монополістом, встановлює ціни на свій розсуд, які нерідко є занадто високими. Це часто відлякує потенційних клієнтів, що підкреслює необхідність створення єдиного маркетингового відділу. Такий підрозділ забезпечив би підприємству кращу обізнаність щодо ринкової ситуації та сприяв розробці нових програм для залучення клієнтів.

На основі отриманих результатів, де експерти оцінили кожен чинник маркетингового комплексу за шкалою від 1 до 5 балів, визначено основні проблеми авіапідприємства. Для їх детального аналізу пропонується побудова тривимірної моделі «Куб проблем управління маркетинговою діяльністю на авіапідприємстві». У цій моделі експертні оцінки коливатимуться від 1 до 10 залежно від рівня структуризації та багатовимірності проблеми (Додаток Г).

Таблиця 2.13- Розрахункові дані для побудування «Кубу проблем управління маркетинговою діяльністю ДП МА «Бориспіль»

Назва певної ситуації	Кількість таких ситуацій
Загальні проблемні ситуації	11
Заплановані маркетингові ситуації	22
Позапланові маркетингові ситуації негативного впливу	11
Ситуації, за якими ухвалили рішення	2
Вирішені ситуації	0

Нормативні рішення, що ухвалюються за певний період часу	4
--	---

Для побудови зазначеної моделі спочатку визначимо кожну з проблем управління маркетинговою діяльністю за рівнями структуризації, визначеності та багатовимірності. Для розрахунків будемо використовувати формули 1.1 – 1.5, на основі яких створимо таблицю 2.12 з відповідними розрахунковими даними.

$$K_1 = \frac{1}{11} * (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 5 + 6 + 7 + 5 + 10 + 7) = \frac{1}{11} * 55 = 5$$

- рівень структуризації проблеми

$$K_2 = \frac{22}{11} = 2$$

- рівень запланованості виникнення маркетингових ситуацій

$$K_3 = \frac{11}{11} = 1$$

- рівень керованості виникнення маркетингових ситуацій K_2 та K_3 відповідають за рівень визначеності проблем управління маркетинговою діяльністю

$$K_4 = 1 - \frac{2}{4} = \frac{1}{2}$$

- якісна характеристика функціонування маркетингової системи на підприємстві. Для позитивного показника значення повинно бути від 0,5 до

$$K_5 = \frac{1}{2} * \left(\frac{2}{11} + \frac{0}{2} \right) = 0,09$$

- рівень багато вимірності проблеми та ефективності функціонування системи маркетингу на авіапідприємстві.

Завдяки створенню моделі «Куб проблем управління маркетинговою діяльністю на авіаційному підприємстві» стає можливим визначення основних проблем, які потребують негайного вирішення.

На основі отриманих результатів буде побудовано «Куб проблем

управління маркетинговою діяльністю» (рис. 2.1).

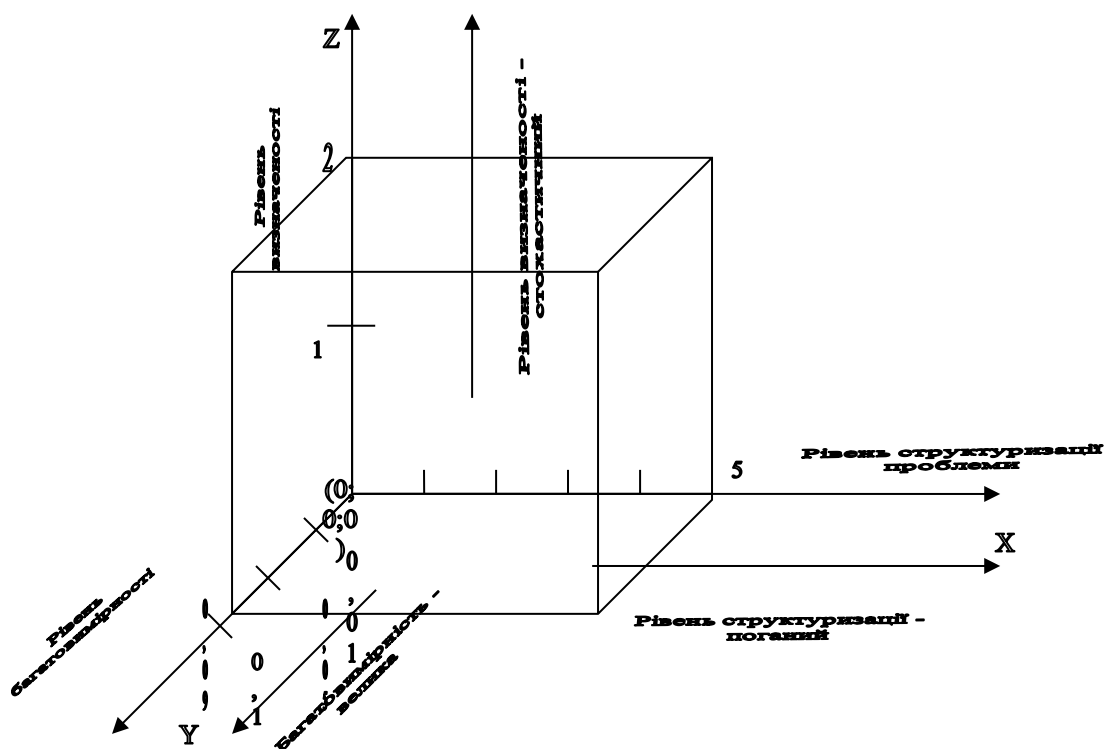


Рисунок 2.1- Модель «Куб проблем» управління маркетинговою діяльністю на авіапідприємстві [37]

Для оцінки готовності аеропорту до впровадження елементів системи маркетингової діяльності та їх управління було запропоновано визначити рівень вираженості кожної з перелічених ознак у діяльності підприємства, надаючи оцінки, що відповідають ступеню прояву кожної ознаки:

«5» – якщо ознака повністю проявляється на підприємстві;
«4» – якщо ознака проявляється частково;
«3» – якщо ознака проявляється слабо;
«2» – якщо ознака не проявляється взагалі.

Загальний рівень готовності компанії визначається як

середньозважений бал, який обчислюється за формулою (2.2):

(2.2)

$\bar{s} = \frac{1}{m * n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n S_{ij}$
де S_{ij} – бальна оцінка j -го експерта ступеня прояву i -ї ознаки;
n – кількість експертів;
m – число розглянутих ознак;

k_i – коефіцієнт важливості i -ї ознаки, обумовлений за правилом:

$$k_i = \begin{cases} 1 & \text{– якщо } i\text{-а ознака «неважлива»;} \\ 2 & \text{– якщо } i\text{-а ознака «важлива»;} \end{cases}$$

Для спрощення припускається, що всі ознаки мають однакову важливість, тому $k=1$. В оцінці брали участь десять експертів, отже, $n=10$, а $m=12$.

Розрахуємо по формулі 3.1 наступні граничні числа:

$b_{\min}=0,2$ – відповідає випадку повного не прояву всіх ознак;
$b_{\text{сл}}=0,3$ – відповідає випадку слабкого прояву всіх ознак;
$b_{\text{нп}}=0,4$ – відповідає випадку не повного прояву всіх ознак;
$b_{\text{макс}}=0,5$ – відповідає випадку повного прояву всіх ознак.

Тепер проведемо розрахунки за формулами:

$$b_1 = b_{\min} + 0,75(b_{\text{сл}} - b_{\min}) \quad (2.3)$$

$$b_{\text{ср}} = 0,5(b_{\min} + b_{\text{макс}}) \quad (2.4)$$

$$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25(b_{\text{макс}} - b_{\text{нп}}) \quad (2.5)$$

За результатами проведених розрахунків отримано наступні

значення: $b_1=0,275$, $b_{cp}=0,35$, $b_2=0,425$, які будуть нанесені на рис. 2.2. Наступним кроком є оцінка ступеня готовності авіаційного підприємства до впровадження заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю. Рівень готовності компанії до стратегічного управління оцінюється наступним чином: надзвичайно високий, якщо отриманий результат знаходиться в межах діапазону $b_2 - b_{max}$; високий, якщо результат потрапляє в діапазон $b_{cp} - b_2$; помірний, якщо результат потрапляє в діапазон $b_1 - b_{cp}$; низький, якщо результат потрапляє в діапазон $b_{min} - b_1$.

Нижче в таблиці наведено результат узагальненої оцінки менеджерами підприємства ДП МА «Бориспіль» готовності до маркетингового управління за перерахованими ознаками (табл. 2.14).

Таблиця 2.14- Готовність до реалізації заходів аеропорту

№ пп.	Ознаки, що виявляються	Оцінка ступеня прояву ознаки
1.	Визначеність цілей і стратегії авіапідприємства	Виявляється слабо
2.	Наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації	Виявляється не цілком
3.	Робота з підвищення конкурентоздатності підприємства	Виявляється не цілком
4.	Пристосовуваність підприємства до можливостей, що відкриваються	Виявляється слабо
5.	Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних задач підприємства	Не виявляється
6.	Наявність штабних підрозділів, що здійснюють фірмове консультування з питань розвитку аеропорту	Не виявляється
7.	Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани авіапідприємства	Виявляється слабо
8.	Високий рівень корпоративної культури	Виявляється не цілком
9.	Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	Виявляється слабо
	Підсумковий рейтинг	0,308

Отриманий у таблиці 2.14 підсумковий рейтинг винесемо на рисунок 2.2.

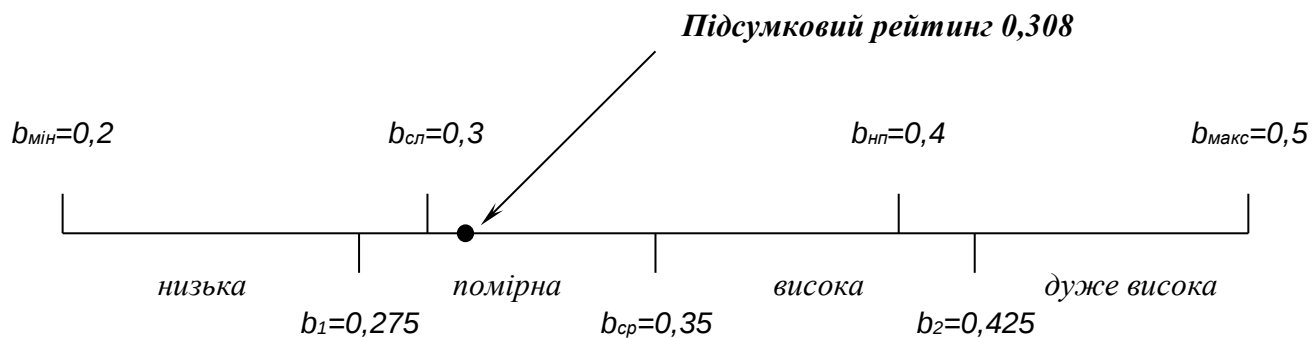


Рис. 2.2. Шкала оцінки готовності підприємства до реалізації заходів маркетингової діяльності

Згідно з отриманою оцінкою рівня готовності підприємства та аналізу існуючих проблем управління маркетинговою діяльністю за допомогою побудови кубу проблем, необхідно сформулювати першочергові завдання, які потрібно вирішити для вдосконалення системи управління маркетингом та маркетинговою діяльністю в аеропорту.

Рівень структуризації проблем та рівень визначеності, відображені на графіку (2.2), дають змогу впровадити нововведення на підприємстві, що сприятимуть зменшенню кубу в діапазоні від 5 до 1.

Отже, маркетингова політика авіаційного підприємства виглядає досить перспективною для інвесторів реконструкції. Існує кілька напрямків для покращення системи управління маркетинговою діяльністю:

1. Розробка програми просування та представлення послуг для клієнтів;
2. Впровадження методики ефективного управління асортиментом товарної групи як засобу для збільшення обсягу продажу (реалізації) послуг.

Отже, на основі проведеного аналізу стану управління маркетинговою діяльністю та вивчення найслабших і найсильніших сторін авіапідприємства були розроблені відповідні рекомендації для оптимізації системи управління маркетинговою діяльністю ДП МА «Бориспіль». Це сприятиме впровадженню сучасних мережевих технологій в аеропорту, що

дозволить модернізувати інфраструктуру та підвищити його пропускну здатність.

Висновки до розділу 2

Аеропорт був заснований 30 червня 1959 року, коли начальник Головного управління Цивільного повітряного флоту підписав наказ № 265. Уже 7 липня 1959 року аеропорт прийняв свій перший рейс, виконаний на літаку Ту-104. 11 березня 1993 року аеропорту «Бориспіль» було надано статус державного міжнародного аеропорту. 1 квітня 1993 року відбулося друге юридичне створення аеропорту «Бориспіль». На основі наказу Міністра транспорту України на базі «Бориспільського авіапідприємства» було засновано «Державний міжнародний аеропорт Бориспіль» як окрему юридичну особу, а також регіональну дирекцію авіакомпанії «Авіалінії України» та підприємство «Київцентраеро».

2018 рік став позитивним для аеропорту «Бориспіль», що збільшив пасажиропотік на 22% від минулорічних показників. Протягом січня вересня 2019 року пасажиропотік Міжнародного аеропорту «Бориспіль» досяг максимуму і становив 15 260 тисяч осіб, і це на 44% більше, ніж протягом аналогічного періоду минулого року.

Згідно з фінансовими показниками, було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ДП МА «Бориспіль», який показав покращення завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції: чистий дохід підприємства зріс на 38,97%, собівартість продукції — на 27,79%, а валовий прибуток — на 57,07%. Підприємство має високу ліквідність і

рентабельність, а також достатньо коштів для самофінансування та виконання довгострокових зобов'язань.

Процес управління маркетинговою діяльністю аеропорту, зокрема через побудову «Кубу проблем», дозволяє визначити найбільш важливі питання, що потребують першочергового вирішення. Важливою складовою маркетингової системи є просування послуг для клієнтів аеропорту, що допоможе сформувати позитивний імідж підприємства в суспільстві.

РОЗДІЛ 3 РЕАЛІЗАЦІЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»

3.1 Шляхи підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ДП МА «Бориспіль»

Ефективність управління маркетинговою діяльністю авіапідприємства безпосередньо залежить від процесу управління продажами, який має здійснюватися в рамках загального стратегічного маркетингового плану. Лише в такому випадку можна забезпечити, щоб зусилля з продажу підтримували, а не суперечили іншим маркетинговим ініціативам.

Аналізуючи ці елементи маркетингового управління, можна чітко визначити, що основною метою просування послуг є забезпечення високої якості їх надання та обслуговування.

Система якості аеропорту є важливою складовою частиною загальної системи маркетингового управління аеропорту і функціонує паралельно з усією системою авіапідприємства.

Забезпечення якості послуг — це комплекс планових і систематично виконуваних заходів, що створюють необхідні умови для реалізації кожного етапу процесу якості, щоб послуги відповідали вимогам до якості.

Управління якістю включає прийняття рішень, що передують контролю, обліку та аналізу діяльності авіапідприємства.

Рівень якості послуг аеропортів визначається виробником на етапі їх створення з метою задоволення конкретних або потенційних потреб споживачів, особливостей обслуговування пасажирів, дотримання стандартів якості, внутрішнього аудиту в підрозділах і службах, збору даних про якість послуг, виконання коригувальних та попереджувальних

заходів, а також аналізу роботи системи якості, включаючи оцінку з боку керівництва вищого рівня.

Проблеми розміщення стійок реєстрації відрізняються від традиційних викликів у авіаційній сфері тим, що кількість необхідних ресурсів невідома з самого початку планування. Процес реєстрації пасажирів є стохастичним, потреба в стійках змінюється з кожним рейсом, оскільки завантаження рейсів може варіюватися. Інші фактори, такі як час доби, день тижня та напрямок рейсу, прямо впливають на кількість ресурсів, що повинні бути розміщені в терміналі. Через таку складність передбачити потреби в ресурсах щодня стає практично неможливо.

Для покращення якості сервісу довжина черги та час очікування не повинні бути надмірно тривалими. З іншого боку, якщо аеропорт має обмежену кількість стійок, він змушений обмежувати доступ авіаперевізників до них, тобто зменшувати їх кількість. Знайти баланс між цими двома суперечливими цілями досить складно. Початковий підхід полягав у розрахунку оптимальної кількості стійок, які дозволяли б обслуговувати максимальну кількість пасажирів та зменшувати довжину черги. Однак із розвитком сучасних мережевих технологій виникли більш ефективні методи вирішення цієї проблеми.

Сервіс самообслуговування передає весь контроль споживачеві. Відзначено, що на сьогодні споживачі більш відкриті до використання технології самообслуговування.

Технологія самообслуговування (Self Service Technology, SST) є інновацією, що дає пасажирам можливість взаємодіяти з програмним забезпеченням кіосків самореєстрації (SSK). Такі кіоски можна зустріти в багатьох місцях; зазвичай вони складаються з комп'ютера з програмним забезпеченням, розташованим у захисному корпусі, хоча також можливі варіанти, де комп'ютер знаходиться на столі або платформі, що легко доступна для користувача. Лише інтеграція різноманітних функцій, таких

як електронні платежі, електронний підпис та інші, дозволяє здійснювати електронні транзакції, що робить такий кіоск «нон-стоп» сервісом. Пасажири можуть віддати перевагу використанню такого кіоску замість взаємодії з представником компанії, а в деяких випадках їм навіть рекомендують скористатися послугою самореєстрації.

Обмежена пропускна здатність аеропортів, швидке збільшення обсягу авіаперевезень та зростання конкуренції між аеропортами на глобальному рівні – це фактори, що стимулюють залучення нових інвестицій в розвиток інфраструктури аеропортів. Впровадження сучасних технічних рішень, таких як кіоски реєстрації пасажирів, є важливим кроком для покращення операційної ефективності, творення комфорту для пасажирів та покращення якості обслуговування авіакомпаній-клієнтів, що є необхідним для ефективного маркетингового управління.

З точки зору споживачів, основною перевагою технології самообслуговування є економія часу та коштів. Зменшення часу очікування, підвищена ефективність, гнучкість та зручність використання дозволяють пасажирам отримати вищий рівень обслуговування та зручність у локалізації. Дослідження показали, що при використанні послуги самообслуговування споживачі часто відчують задоволення від *spontaneї* процесу. Проте для іншої групи споживачів цей тип обслуговування став причиною хвилювань і сумнівів щодо доцільності його використання [49].

Чимало наукових робіт зосереджено на технології самообслуговування, зокрема її атрибутам, якісним характеристикам, впливу провайдерів та перспективах розробки програмного забезпечення. Кіоски самореєстрації стали невід’ємною складовою інфраструктури аеропорту, а нові електронні квитки дають змогу здійснювати реєстрацію через Інтернет. Такі зміни допомагають авіалініям скоротити час обслуговування та кількість персоналу, а також значно знизити операційні

витрати. Ці процеси дають можливість аеропорту обслуговувати більше пасажирів без збільшення площі терміналів, просто зменшуючи черги.

IATA підтримує концепцію загальнодоступного самообслуговування (CUSS – Common Use Self Service), порівнюючи її з банкоматами (ATM). Нові стандарти CUSS дозволяють розподіляти кіоски між авіакомпаніями, подібно до звичайної реєстрації, яку регулює стандарт CUTE (Common User Terminal Equipment), що забезпечує доступ до цієї технології навіть для малих перевізників. Переваги CUSS вже обговорювались на різноманітних конференціях, і ця тема буде продовжуватися у майбутньому. Впровадження цієї технології змінить процес обслуговування в аеропортах, дозволивши зменшити черги. Однак необхідно взяти до уваги, що нововведення супроводжуються певними труднощами, такими як відсутність єдиних стандартів для впровадження таких систем у аеропортах. Оскільки ця технологія є новою, IATA ще не має чітких процедур для стандартизації або рекомендацій щодо відповідності вимогам. Багато симуляторів, необхідних для впровадження технології, є дорогими і не завжди доступними для аеропортів через фінансові обмеження.

Комп'ютеризовані термінали дозволяють пасажирам уникати довгих черг до стійок продажу квитків і реєстрації перед рейсом. Агенти з реєстрації в такому випадку звільняються від необхідності вручну вводити інформацію та перевіряти великий потік пасажирів. Замість цього вони можуть допомогти тим, хто має труднощі з використанням кіоска, або тим, хто потребує консультацій щодо спеціальних умов польоту. Модель самообслуговування зменшує або повністю усуває потребу в постійному присутності авіаційного персоналу для виконання функцій, які пасажирів можуть виконати самостійно.

Багато авіаперевізників змушені утримувати агентів з продажу квитків або реєстрації в режимі «stand by» 24/7, тобто цілодобово, сім днів на тиждень, щоб обробляти пасажирський трафік. Водночас майже кожна

авіакомпанія може встановити десятки або навіть сотні кіосків, готових до продажу квитків, видачі багажних бирок, підтвердження місць і видачі посадкових талонів. Розробники цієї технології стверджують, що кіоски допомагають усунути виснажливі повторювані операції і дозволяють агентам авіакомпаній зосередитися на наданні реального сервісу для пасажирів.

Переваги використання кіоску самообслуговування:

- знижує витрати завдяки скороченню кількості персоналу;
- прискорює процес обслуговування пасажирів;
- зменшує витрати на основному рівні обслуговування;
- скорочує час очікування в черзі для пасажирів;
- віртуальний помічник з продажу квитків сприяє збільшенню обсягу продажів.

Розглянемо характеристики кіосків CUSS. Такий сучасний пристрій дозволяє пасажирам отримувати посадкові талони, перевіряти багаж та здійснювати інші електронні транзакції у зручному для них місці та часі. Процес реєстрації пасажирів поступово переходить від традиційних стійок до можливості реєстрації вдома через Інтернет, мобільний телефон або ж за допомогою кіоску CUSS. Таке обладнання загального користування має включати стійку або колонку з вбудованим автоматичним принтером для квитків і посадкових талонів. Оскільки на ринку аеропортів є різноманітні види та типи кіосків, зміни у вимогах до їх конфігурацій залежать від кількох факторів.

Найважливішими аспектами, які варто врахувати при розташуванні кіоску, є:

- - видимість;
- доступність та потік пасажирського трафіку;
- комфорт і конфіденційність для пасажирів.

Існує безліч варіантів розташування кіосків. Спостереження показали, що на ефективність їх використання значно впливає наявність агентів, які постійно перебувають в полі зору для надання допомоги пасажирам та пришвидшення процесу транзакцій.

Нова концепція кіосків самообслуговування поділяє процес реєстрації на дві частини:

- отримання посадкового талону;
- від отримання багажної бирки до здачі багажу.

Коли пасажир прибуває до аеропорту, він підходить до кіоску, який видає посадковий талон на основі наданої ним інформації. Потім пасажир прямує до здачі багажу, якщо він має, а згодом — до проходження контролю службами безпеки [49].

Інструкції кіоску зазвичай прості та зрозумілі для виконання. Швидкість реєстрації залежить від того, наскільки пасажир знайомий з роботою кіоску. Кіоски оснащені зчитувачем паспорту, що дозволяє пасажирові реєструватися самостійно.

Час пік для пасажирів зазвичай визначений. Припустимо, що обидва типи реєстрації вже інтегровані в структуру аеропорту, і пасажери обирають відповідні технології обслуговування. Пасажери прибувають до аеропорту, де є дві черги: одна для традиційної реєстрації за стійками (CUTE), а інша — для самореєстрації через кіоски (CUSS). Пасажери приєднуються до необхідної черги. Час обробки інформації відрізняється залежно від методу реєстрації. Пройшовши процедуру самореєстрації, пасажир приєднується до загальної черги для здачі багажу. Після завершення всіх процедур він залишає систему та переходить до наступних етапів для посадки на літак [53].

Результати дослідження традиційної технології реєстрації за стійками CUTE та нової технології самообслуговування CUSS наведені в таблиці 3.1 [51].

Таблиця 3.1 – Показники функціонування систем реєстрації CUTE та CUSS

	Середній час на обслуговування одного пасажера, хв.	Максимальний час на обслуговування одного пасажера, хв.	Стандартна похибка, хв.	Максимальний час очікування у черзі, хв.	Середній час очікування, хв.
CUTE	3,47	6,25	1,79	7,34	6,60
CUSS	1,24	4,43	0,86	0	0

З наведеної таблиці видно, що система реєстрації CUSS є більш прийнятною та ефективною за технічними та якісними показниками порівняно з іншими методами.

Пасажири витрачають більше часу на самообслуговування з двох основних причин:

- більший час обробки даних;
- довший час очікування через дві процедури (самореєстрація та здача багажу).

Для підвищення пасажирського комфорту необхідно зменшити час очікування в обох процедурах, що вимагає додаткових ресурсів.

Можна припустити, що середній час обробки інформації біля стійки менший, ніж при використанні кіоску, але цей час має значну стандартну похибку. Це зумовлено ефективністю агентів з реєстрації.

Людський фактор впливає на час реєстрації, що може варіюватися. Пасажири без багажу обробляються швидше, і процес транзакції займає лише 30-45 хвилин до її завершення.

У таблиці 3.2 підсумовано всі переваги технології CUSS.

Таблиця 3.2 – Характеристика кіосків самообслуговування CUSS

Заявлен а галузь	Фінансо- вий результат	Тимчасов і кошти	Ріст точності	Вплив на інвесту- вання	Простота в управлінні	Гнучкі опції оплат и
Кіоски продаж у білетів	Скоро- чення персонал у	Скоро- чення транз- акційних коштів. Скоро- чення затримок у чергах	Зменшення помилки у оперуванні конфіден- ційною інформацією	Ріст продажів	Конкурентна перевага звичайним кіоскам та бюро	Оплат а готів- кою або кар- тою для прис- ко- рення про- цесу
Кіоски реєс- трації	Скоро- чення персо- налу	Скоро- чення транз- акційних коштів. Скоро- чення часу очіку- вання у черзі на 30%	Наявність принтерів та сканерів, що забезпечують точно обслугову- вання та запобігання шахрайству	Збільшенн я доходів за допомого ю налашту- вання програм	Самостійний сервіс з можливістю самореєстрації, вибору місця в літаку та отримання посадкового талону	

Для впровадження кіосків самореєстрації CUSS в ДП МА «Борипіль» необхідно вибрати відповідний програмний продукт.

Кіоски CUSS випускають кілька компаній, серед яких найбільшими є ARINC та SITA. Тому оптимальним способом вибору програмного продукту є проведення тендеру, в якому чітко зазначені вимоги до продукту.

Кіоск самореєстрації повинен бути спроектований для цілодобового функціонування, 7 днів на тиждень.

Програмне забезпечення кіоску самореєстрації повинно забезпечувати можливість отримання звітів про функціональну діагностику пристрою.

Два кіоски моделі S3 займають таку ж площу, як одна стандартна модель. Маючи вагу всього 64 кг, кіоск пропонує розширену

функціональність. Зокрема, він обладнаний сканером паспортів і документів, який дозволяє зчитувати дані для системи збору інформації про пасажирів (Advance Passenger Information) і перевірки віз (Electronic Travel Authorization Service). Крім того, кіоск здатний друкувати багажні бірки, що прискорює процес самотійної здачі багажу.

Новий кіоск відповідає найвищим вимогам екологічної безпеки, демонструючи найменший «вуглецевий слід» у галузі.

Щоб реалізувати пропозиції щодо впровадження технології CUSS, необхідно спочатку оцінити витрати на встановлення та підтримку функціонування кіоску самообслуговування SITA S3 (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Кошти, необхідні для реалізації програми впровадження кіоску самореєстрації SITA Airport Connect S3

Назва етапу	Тривалість етапу, міс.	Вартість етапу, грн.	Відповідальні за етап
1	2	3	4
Аналіз ринку програмних продуктів, вибір оптимальної пропозиції	1	35000	Програмно-інформаційний відділ
Придбання ліцензії на програмний продукт	0,5	91250	Фінансово-економічний відділ
Придбання додаткових одиниць кіосків CUSS	0,5	1100000	Фінансово-економічний відділ
Апробація встановленого програмного забезпечення	1	35500	Програмно-інформаційний відділ
Навчання персоналу роботі з кіоском CUSS	1	5000	Програмно-інформаційний відділ
Супроводження програмного продукту	Протягом року	8250	Програмно-інформаційний відділ

Супроводження продукту iQueue	Протягом року	8250	Програмно-інформаційний відділ
Всього	4	1643250	-

Для оптимізації процесу обслуговування пасажирів у Міжнародному аеропорту «Бориспіль» необхідно придбати щонайменше п'ять кіосків самореєстрації SITA S3, вартість кожного з яких становить 220 000 грн. Річне обслуговування кожного програмного продукту коштує 8 250 грн. Таким чином, загальний обсяг початкових інвестицій для впровадження кіосків самореєстрації CUSS від компанії SITA складе 1 643 250 грн.

Постачальник забезпечує виконання всього комплексу монтажних та налагоджувальних робіт, необхідних для впровадження та введення в експлуатацію кіосків самореєстрації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Узагальнений об'єм закупівлі

№ з/п	Найменування	Кількість
1	Кіоск самореєстрації (CUSS/WEB)	5
2	Монтажно-налагоджувальні роботи по кіоску самореєстрації	5

Для покращення ефективності управління маркетинговою діяльністю впроваджується програма впровадження сучасних технологій в ДП МА «Бориспіль», яка передбачає придбання кіосків самореєстрації компанії SITA. Це рішення спрямоване на значне скорочення черг у терміналах аеропорту.

Кіоск SITA S3 додатково оснащений: системою електронної черги, функцією повідомлень про багаж, системою управління багажем, автоматизованою системою відстеження втраченого або неправильно

обробленого багажу, а також RFID-технологією для радіочастотної ідентифікації багажу.

Загальна вартість реалізації програми впровадження сучасних мережевих технологій становить 1 643 250 грн. Вона включає придбання у офіційного дистриб'ютора SITA, компанії IER (Франція), п'яти кіосків самореєстрації SITA Airport Connect S3 за ціною 220 000 грн кожен, а також річне обслуговування програмного забезпечення за 8 250 грн для кожного кіоску. Фінансування програми планується здійснити за рахунок власних коштів підприємства.

3.2 Ефективність управління маркетинговою діяльністю ДП МА «Бориспіль»

Для оцінки ефективності впровадження сучасних мережевих технологій на ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль», зокрема введення в експлуатацію кіосків CUSS моделі SITA Airport Connect S3, необхідно проаналізувати показники економії коштів підприємства завдяки цим нововведенням.

Для цього потрібно спрогнозувати, наскільки зросте кількість обслугованих пасажирів та як скоротиться середній час обслуговування одного пасажирів в системі.

Відповідно до міжнародної статистики США (табл. 3.1), максимальний час обслуговування пасажирів традиційним методом становить 6,25 хвилин, тоді як середній час обслуговування пасажирів за допомогою кіоску самообслуговування складає 4,43 хвилини. Отже, можна дійти висновку, що час обслуговування пасажирів у системі скорочується на 64%.

Враховуючи, що середня кількість пасажирів, які обслуговуються за однією стійкою в міжнародному аеропорту «Бориспіль», становила 35 осіб,

доцільно помножити цей показник на відсоток скорочення часу обслуговування.

$$(35 \cdot 0,64) + 35 = 57,4 \text{ пас./год. на 1 стійку.}$$

Отже, після впровадження технології самообслуговування CUSS у моделі обслуговування пасажирів зміниться один із параметрів — середня кількість обслугованих пасажирів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Параметри моделі обслуговування пасажирів після впровадження кіосків самообслуговування CUSS

Параметри моделі	Значення параметру
Середнє число прибуттів пасажирів k , пас./год на 1 стійку	31
Середнє число обслугованих пасажирів m , пас./год на 1 стійку	57
Тривалість робочого дня агента з реєстрації T_p , год.	8
Середня кількість обслугованих за робочий день пасажирів P , од.	248
Витрати при очікуванні пасажиром в черзі $B_{оч}$, грн./год.	10,44

Розрахуємо зміни у витратах підприємства, що виникли внаслідок впровадження кіоску для самореєстрації пасажирів.

1. Визначимо середнє число пасажирів в системі обслуговування за формулою (3.1):

$$K_s = \frac{31}{57 - 31} = 1,35 \text{ пас./год.}$$

2. Визначимо середній час, проведений пасажиром в системі обслуговування (час очікування + час обслуговування) за формулою (3.2):

$$W_s = \frac{1}{57 - 31} = 0,03 \text{ год.} = 1,8 \text{ хв.}$$

3. Визначимо середнє число пасажирів в черзі на обслуговування за формулою (3.3):

$$K_q = \frac{31^2}{57(57 - 31)} = 0,64 \text{ пас.}$$

4. Визначимо середній час, проведений пасажиром в черзі на обслуговування, за формулою (3.4):

$$W_q = \frac{31}{57(57 - 31)} = 0,02 \text{ год.} = 1,2 \text{ хв.}$$

5. Визначимо коефіцієнт використання системи обслуговування за формулою (3.5):

$$r = \frac{31}{57} = 0,54 = 54\%.$$

Тобто, 54% часу агент реєстрації зайнятий на 1 рейсі.

6. Визначимо ймовірність відсутності пасажирів у системі обслуговування за формулою (3.6):

$$P_0 = 1 - \frac{31}{57} = 0,46 = 46\%.$$

7. Визначимо витрати підприємства за день від очікування пасажирами обслуговування у черзі за формулою (3.7):

$$B_1 = 0,02 \cdot 248 \cdot 10,44 = 49,6 \text{ грн.}$$

8. Визначимо витрати підприємства за рік від очікування пасажирами обслуговування у черзі за формулою (3.8):

$$B_p = 365 \cdot 49,6 = 18104 \text{ грн.}$$

Для визначення річної економії коштів підприємства необхідно обчислити різницю між витратами до впровадження кіосків та після їх запровадження.

$$\Delta B = 207906,34 - 18104 = 189802,34 \text{ грн.}$$

Підсумуємо результати моделювання процесу обслуговування пасажирів до і після впровадження кіосків самореєстрації в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Результати моделювання процесу обслуговування пасажирів до та після впровадження кіосків самореєстрації

Показники	Значення показників до впровадження кіосків	Значення показників після впровадження кіосків	Абс. відх., (+/-)	Відн. відх., %
Середнє число пасажирів в системі K_s , пас./год.	7,75	1,35	-6,4	-82,6
Середній час, проведений пасажиром в системі W_s , хв.	15	1,8	-13,2	-88,0
Середнє число пасажирів в черзі K_q , пас.	6,86	0,64	-6,22	-90,6
Середній час, проведений пасажиром в черзі W_q , хв.	13,2	1,2	-12	-90,9
Коефіцієнт використання системи обслуговування r	0,88	0,54	-0,34	-38,63
Ймовірність відсутності пасажирів P_0	0,12	0,46	0,34	283,33

Витрати підприємства від очікування пасажирів у черзі за день V_1 , грн.	569,61	49,6	-520,01	-91,29
Загальні витрати підприємства від очікування пасажирів у черзі за рік V_p , грн.	207906,34	18104	-189802,34	-91,29

Згідно з даними, наведеними в таблиці 3.6, можна зробити висновок, що після впровадження кіосків самореєстрації CUSS середнє число пасажирів у системі знизиться на 82,5%, а середній час перебування пасажирів в системі скоротиться на 88%. Кількість пасажирів у черзі зменшиться на 90,6%, а час, який пасажир проводить у черзі, скоротиться на 90,9%.

Коефіцієнт використання системи обслуговування знизиться на 38,63%, і тепер лише 54% загального робочого часу агент буде витрачати на безпосереднє обслуговування та допомогу пасажирів.

Витрати підприємства на очікування пасажирів у черзі за день i , відповідно, за рік, зменшаться на 91,29%.

Результати моделювання процесу обслуговування пасажирів після впровадження кіосків самореєстрації демонструють високу соціальну та економічну ефективність програми.

За допомогою методу екстраполяції можна спрогнозувати якими були б річні витрати Міжнародного аеропорту Бориспіль, без урахування повномасштабного вторгнення, на очікування пасажирів у черзі, з урахуванням середньостатистичних даних про щорічне збільшення пасажиропотоку в українських аеропортах на 10%.

$$П_{Т2022} = П_{Т2021} + 0,10 \quad П_{Т2022} = 207906,34 + 0,10 * 207906,34 = 228696,974 \text{ грн.}$$

$$П_{Т2023} = П_{Т2022} + 0,10 \quad П_{Т2023} = 228696,974 + 0,10 * 228696,974 = 251566,671 \text{ грн.}$$

$$П_{Т2024} = П_{Т2023} + 0,10 \quad П_{Т2024} = 251566,6714 + 0,10 * 251566,6714 = 276723,339 \text{ грн.}$$

Аналогічним чином розрахуємо витрати Міжнародного аеропорту Бориспіль після покращення швидкості обслуговування пасажирів завдяки впровадженню кіосків самореєстрації та порівняємо отримані показники.

$$П_{Т2022} = П_{Т2021} + 0,10 \quad П_{Т2022} = 18104 + 0,10 * 18104 = 19914,4 \text{ грн.}$$

$$П_{Т2023} = П_{Т2022} + 0,10 \quad П_{Т2023} = 19914,4 + 0,10 * 19914,4 = 21905,84 \text{ грн.}$$

$$П_{Т2024} = П_{Т2023} + 0,10 \quad П_{Т2024} = 21905,84 + 0,10 * 21905,84 = 24096,424 \text{ грн.}$$

Отримані результати свідчать, що програма впровадження кіосків самообслуговування є ефективною завдяки зменшенню витрат підприємства на очікування пасажирів в черзі, і її економічний ефект за три роки складає 691070,3 грн (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Ефект від скорочення витрат підприємства при скороченні часу очікування пасажирів в черзі

Рік	Прогнозне значення витрат підприємства до впровадження кіосків самореєстрації, грн.	Прогнозне значення витрат підприємства після впровадження кіосків самореєстрації, грн.	Ефект від впровадження кіосків самореєстрації за рахунок скорочення часу очікування пасажирів в черзі, грн.
1-й рік	228696,974	19914,4	208782,6

2-й рік	251566,671	21905,84	229660,8
3-й рік	276723,339	24096,424	252626,9
Всього	756987	65916,66	691070,3

Розрахуємо показники економії для ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль» від впровадження кіосків самореєстрації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Показники економії від використання кіосків самореєстрації SITA Airport Connect S3

Назва показника	Умовне позначення	Значення
Середня кількість рейсів хендлера у аеропорту Бориспіль, шт./день	Ксер.рейс.	10
Економія на кожному пасажирі, грн.	Епас.	27,5
Середня кількість обслугованих пасажирів за 1 рейс, чол.	Ксер.пас	150
Економія коштів за 1 рейс, грн.	Ерейс.	68,2
Похибка на адаптацію використання кіоску пасажиром	-	0,05

Загальна економія ДП МА «Бориспіль» від використання кіосків самореєстрації SITA Airport Connect S3:

1. Додатковий річний прибуток з використанням CUSS:

$$\text{ДП} = (\text{Ерейс.} \cdot \text{Ксер.рейс.}) \cdot 365. \quad (3.9)$$

$$\text{ДП} = (68,2 \cdot 10) \cdot 365 = 248930 \text{ грн.}$$

2. Річна економія на пасажирів від використання кіосків:

$$\text{ЕП} = (\text{Ксер.пас} \cdot \text{Ксер.рейс} \cdot \text{Епас.}) \cdot 365 \cdot 0,05. \quad (3.10)$$

$$\text{ЕП} = (150 \cdot 10 \cdot 27,5) \cdot 365 \cdot 0,05 = 752812,5 \text{ грн.}$$

3. Загальний річний прибуток від використання кіосків самореєстрації:

$$П = \Delta В + ДП + ЕП.$$

$$П = 189802,34 + 248930 + 752812,5 = 1191544,84 \text{ грн.}$$

Прибуток з кожного пасажера розраховується як різниця між ціною, яку авіакомпанія сплачує хендлеру за обслуговування одного пасажера, та витратами хендлера на обслуговування цього пасажера, тобто:

прибуток за 2019 рік за 1 пасажера за 1 рейс дорівнює $198 - 159 = 38$ грн;

прибуток за 2020 рік за 1 пасажера за 1 рейс дорівнює $198 - 159 = 38$ грн;

прибуток за 2021 рік за 1 пасажера за 1 рейс дорівнює $220 - 159,5 = 45,5$ грн.

Дані про величину прибутку ДП МА «Бориспіль» за 2019-2021 рр. занесемо в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Прибуток ДП МА «Бориспіль» за 2019-2021 рр.

№ з/п	Показник	Рік		
		2019	2020	2021
1.	Чистий прибуток, тис. грн.	12003	29289	56357

Як показано в табл. 3.9, ДП МА «Бориспіль» отримує чистий прибуток, якого достатньо для фінансування програми впровадження кіосків самореєстрації за рахунок власних коштів підприємства.

Зведений звіт про рух грошових коштів представлений у табл. 3.10. Економічна ефективність визначається як співвідношення результатів економічної діяльності (ефекту) до витрат, необхідних для їх досягнення.

Таблиця 3.10 – Зведений звіт про рух грошових коштів, тис. грн.

Періоди часу, роки	0	2022	2023	2024
Кеш-баланс на початок періоду	29289	56357	58635,36	59355,36
Продаж продукції (хендлінг), РхN (Р=220 грн.; N=260000, 286000, 314600 чол.)		57200	60632	69212
Постійні витрати, FC, тис. грн.		5000	5000	5000
Змінні витрати, VхN (V= 192 грн.; N=260000, 286000, 314600 чол.)		49920	54912	60403
Кеш-фло від реалізації продукції		58637	59355,36	63164,36
Надходження від продажу активів		-	-	-
Виплати на придбання активів		-1,643250	-	-
Кеш-фло від інвестиційної діяльності		-1,643250	0	0
Кеш-баланс на кінець періоду	56357	58635,36	59355,36	63164,36

Для визначення доцільності впровадження кіосків самообслуговування в міжнародному аеропорту «Бориспіль» застосовується проектний метод, що передбачає розрахунок комплексних показників ефективності інвестицій.

Період окупності програми (*Payback Period – PBP*) визначається як час, необхідний для того, щоб сума надходжень від реалізації програми покрила витрати, пов'язані з її здійсненням (3.11).

(3.11)

$$PBP = \Pi / DACI,$$

де Π (Initial Investment) – первісні інвестиції;

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

Щорічні грошові надходження, враховуючи дисконтування, розраховуються за формулою (3.12):

(3.12)

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

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

t – кількість періодів надходжень;

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

$$DACI_{2022} = 1191544,84 / (1 + 0,2)^1 = 992954,03 \text{ грн.};$$

$$DACI_{2023} = 1282591,75 / (1 + 0,2)^2 = 689551,41 \text{ грн.};$$

$$DACI_{2024} = 1410850,92 / (1 + 0,2)^3 = 399045,95 \text{ грн.}$$

Розрахунок періоду окупності зручно виконувати за допомогою табл.

3.11.

Таблиця 3.11 – Розрахунок періоду окупності

Періоди часу	До початку діяльності	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Надходження, грн.		992954,03	689551,41	
Інвестиції, грн.	1643250			
Строк окупності, роки				

$PBP = 1 + ((1643250 - 971660,42) / 890688,71) = 1,09$ роки = 1 рік та 11 днів.

Чиста приведена вартість доходу (*Net Present Value – NPV*) (3.13) є оцінкою поточної вартості майбутніх доходів.

(3.13)

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

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

Invest – сума інвестицій;

K – дисконтна ставка.

Розрахунок чистого приведеного доходу зручно виконувати за допомогою табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок чистого приведеного доходу

Періоди часу, рр.	Статті надходжень і витрат	Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтування, грн.	Обсяг надходжень і витрат з урахуванням дисконтування, грн.
До початку роботи	Інвестиції в активи	-1643250	-1643250
1-й рік	Щорічні витрати	В даному прикладі не враховуємо	-
2-й рік			-
3-й рік			-
1-й рік	Щорічні надходження	1191544,84	992954,03
2-й рік		1282591,75	689551,41
3-й рік		1410850,92	399045,95
NPV	Чистий приведений дохід	2241737,51	2081551,39

Якщо NPV позитивний, програма може бути визнана прийнятною

Індекс прибутковості (*Profitability Index – PI*) визначається к співвідношення суми дисконтованих надходжень до приведеної вартості витрат (3.14):

(3.14)

$$PI = \sum(CF_t / (1 + K)^t) / Invest,$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

Invest – сума інвестицій;

K – дисконтна ставка.

$$PI = (992954,03 + 689551,41 + 399045,95) / 1643250 = 1,27.$$

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

Внутрішня норма рентабельності (*Internal Rate of Return – IRR*) визначається через ставку дисконту, за якої приведена вартість майбутніх надходжень дорівнює приведеній вартості витрат (3.15):

(3.15)

$$\sum (CF_t / (1 + IRR)^t) = Invest,$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

$Invest$ – сума інвестицій.

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності зручно виконувати за допомогою табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Розрахунок внутрішньої норми рентабельності

	Періоди часу, рр.	Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтування, грн.	$F_1 = 1 / (1 + IRR_1)^t$ $IRR_1 = 50\%$	Приведені надходження і витрати, грн.	$F_2 = 1 / (1 + IRR_2)^t$ $IRR_2 = 60\%$	Приведені надходження і витрати, грн.
Витрати	До початку роботи	-1643250	1	-1643250	1	-1643250
Надходження	1-й рік	1191544,8	0,67	798335,0428	0,63	750673,25
	2-й рік	1282591,8	0,44	564340,37	0,39	500210,78
	3-й рік	1410850,9	0,3	423255,276	0,24	338604,22
NPV		2241737,5		142680,6888		-53761,75

Зі значення внутрішньої норми рентабельності, яке становить близько 57%, можна зробити висновок, що програма є вигідною для інвестування.

Наочно IRR можна представити на графіку (рис. 3.1).

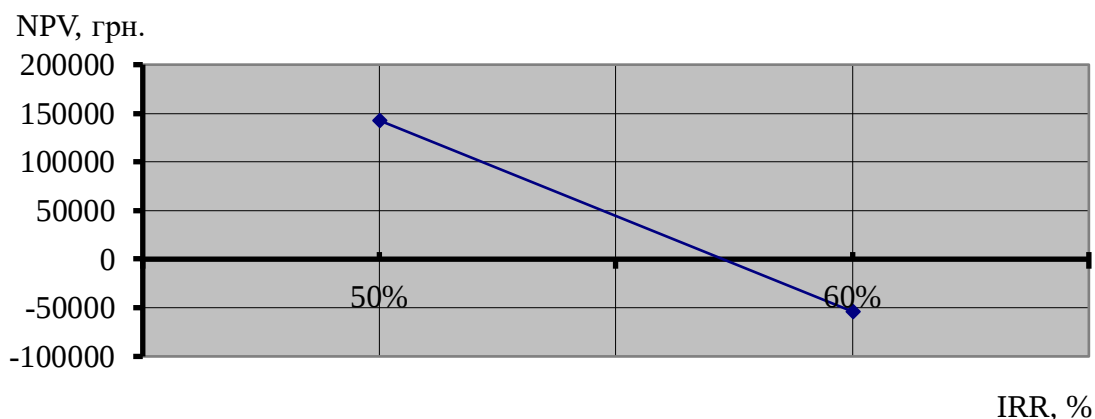


Рисунок 3.1 – Визначення IRR

Якщо IRR перевищує стандартний рівень бажаної рентабельності (зазвичай 15-20%), то її можна вважати прийнятною для інвестицій.

Крім розрахунку комплексних показників ефективності інвестицій, для оцінки економічної ефективності програми впровадження кіосків самообслуговування проводиться також аналіз беззбитковості та чутливості.

Точка беззбитковості — це такий момент, коли витрати компанії рівні її доходам.

Для визначення точки беззбитковості алгебраїчним способом використовуємо таку формулу (3.16):

$$NI = PN - VN - FC, \quad (3.16)$$

де NI – загальний дохід компанії від діяльності за рік;

P – ціна за обслуговування одного пасажера; N – кількість обслугованих пасажирів за рік; V – величина змінних витрат на обслуговування одного пасажера; FC – постійні витрати за рік.

Точка беззбитковості відповідає умові $NI = 0$, звідки (3.17):

$$BEP = FC / (P - V). \quad (3.17)$$

$$BEP = 56086 / (220 - 159,5) = 927 \text{ чол.}$$

Таким чином, точка беззбитковості становить 927 пасажирів або близько 200000 грн. (рис. 3.2).

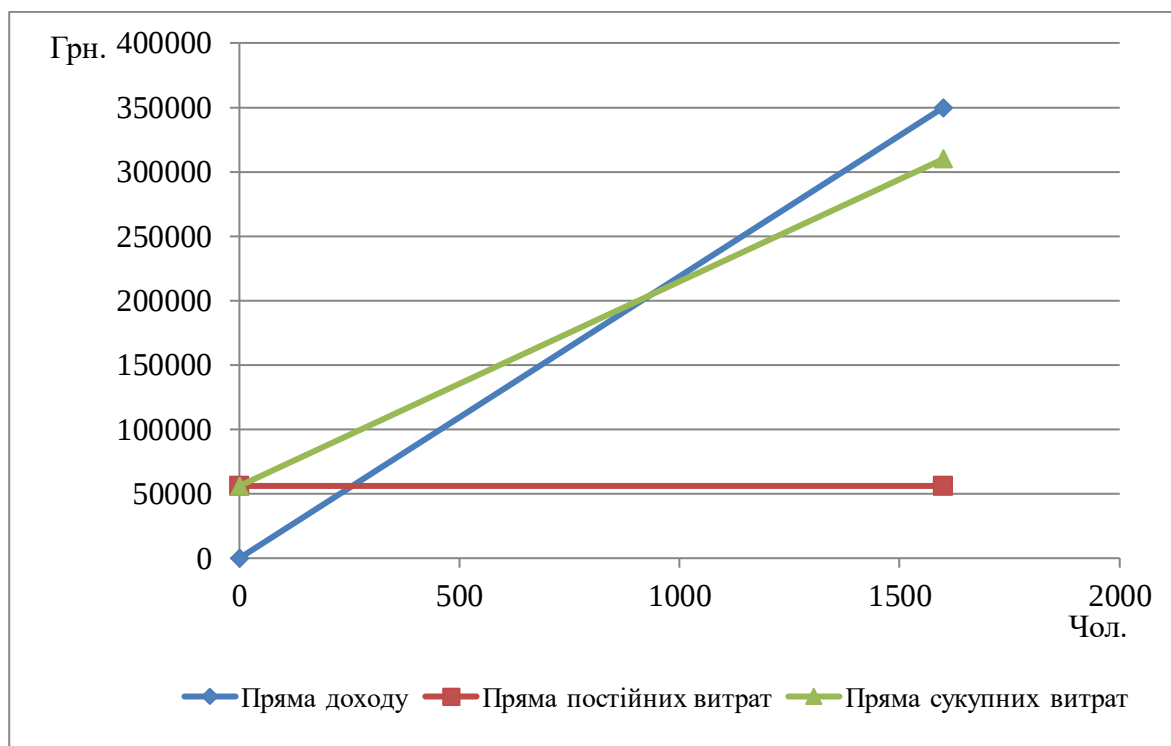


Рисунок 3.2 – Графік беззбитковості: пряма доходу (350000 грн.); пряма постійних витрат (56086 грн.); SE – пряма сукупних витрат (310000 грн.)

Аналіз чутливості

Метою аналізу чутливості є оцінка ступеня впливу різних факторів на фінансові результати програми. NPV, або чиста поточна вартість, є інтегрованим показником, який описує фінансові результати програми. Змінні параметри часто встановлюються як обсяг продажів, ціноутворення, постійні витрати плюс змінні витрати. Оптимальний діапазон коливань параметрів становить від -20% до 20%.

Вихідні дані для проведення аналізу чутливості програми впровадження кіосків SITA CUSS представлені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Вихідні дані для проведення аналізу чутливості програми впровадження кіосків SITA CUSS

Назва показника	Умовне позначення	Числове позначення
Чистий дохід (за рік), млн. грн.	NI	110
Сукупні витрати (за рік), млн. грн.	TC	8
Постійні витрати (за рік), млн. грн.	FC	5
Ціна за обслуговування одного пасажирів, грн.	P	220
Величина змінних витрат на обслуговування одного пасажирів, грн.	V	192
Кількість обслугованих пасажирів (за рік), чол.	N	300000
Інвестиції у впровадження SITA CUSS	I	1643250

Розрахунок NPV при зміні кожного з параметрів зручніше здійснювати у вигляді табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Розрахунок чистого приведенного доходу при зміні різних факторів

Статті надходжень і витрат	Обсяг надходжень і витрат, грн.							
	При збільшенні на 20%				При зменшенні на 20%			
	Кількості обслугованих пасажирів	Ціни за обслугованих пасажирів	Постійних витрат	Змінних витрат	Кількості обслугованих пасажирів	Ціни за обслугованих пасажирів	Постійних витрат	Змінних витрат
Інвестиції	-1643250	-1643250	-1643250	-1643250	-1643250	-1643250	-1643250	-1643250
Чистий дохід	132120000	132000000	110000000	110000000	88080000	88200000	110000000	110000000
Постійні	-5000000	-5000000	-6000000	-5000000	-5000000	-5000000	-4000000	-5000000
Змінні	-57600000	-57600000	-57600000	-69120000	-57600000	-57600000	-57600000	-46080000

NPV	67876750	67756750	44756750	34236750	23836750	23956750	46756750	57276750
-----	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Графічне зображення залежності NPV від змін різних факторів представлено на рис. 3.

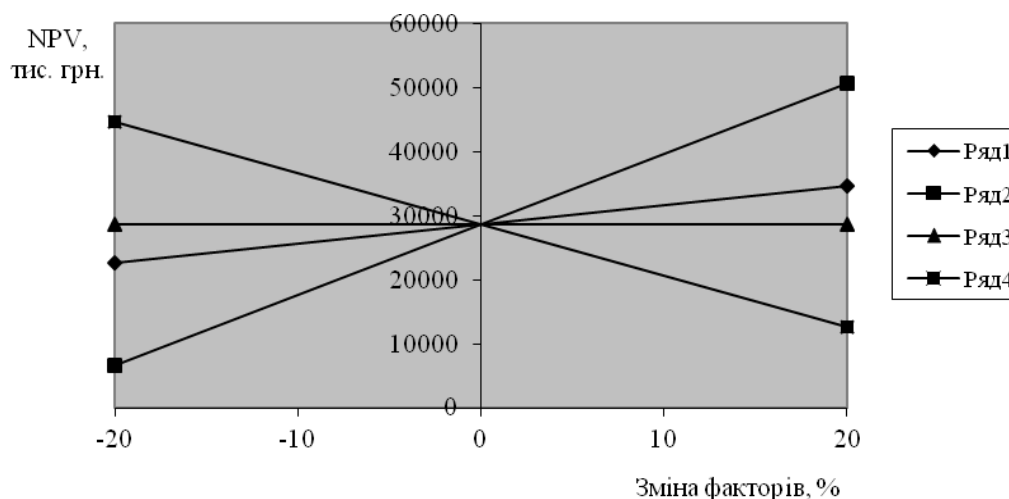


Рисунок 3.3 – Залежність NPV від: ряд 1 – зміни кількості обслугованих пасажирів; ряд 2 – зміни ціни за обслуговування пасажирів; ряд 3 – зміни постійних витрат; ряд 4 – зміни змінних витрат

Як показано на рис. 3.3, впровадження кіосків SITA CUSS найбільш чутливе до коливань цін на обслуговування пасажирів і змінних витрат. Однак, щоб програма втратила свою ефективність, ці фактори мають змінитися більш ніж на 20%. Тому програму можна вважати низькоризиковою.

Аналіз ризиків

Якісна оцінка ризику передбачає визначення ключових ризиків, впровадження профілактичних заходів і окреслення дій для вирішення потенційних проблем, якщо вони виникнуть.

Очікується, що впровадження кіосків самореєстрації SITA Airport Connect S3 у міжнародному аеропорту «Бориспіль» зменшить середню

кількість пасажирів у чергах на 90,6% (до однієї особи) та зменшить середній час перебування пасажирів в черзі на 90,9% (до 1,2 хвилини).

Річна економія ДП МА «Бориспіль» за рахунок скорочення часу простою пасажирів у чергах прогнозується в сумі 189 802,34 грн.

Аналіз ризиків наводиться в табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Оцінка ризиків програми

№ з/п	Найменування ризиків	Заходи щодо попередження ризиків	Дії при настанні ризиків
1.	Комерційний ризик	Постійно відстежувати і витримувати співвідношення показників фінансової діяльності підприємства. У договорах з комерційних операцій передбачити адекватну компенсацію втрат	Оптимізація напрямів вкладення інвестицій
2.	Ризик неоптимального розподілу грошових ресурсів	Чітко визначити пріоритети в розподілі грошових ресурсів в залежності від прибутковості видів діяльності	Модифікація напрямків розподілу коштів
3.	Зменшення попиту на пасажиропереvezення	Постійно проводити моніторинг ринку авіапослуг і прогнозувати попит	Диверсифікація видів діяльності
4.	Посилення конкуренції	Систематичний аналіз дій конкурентів	Швидка реакція на дії конкурентів
5.	Недостатній рівень підготовки персоналу та його мотивації	Соціально-економічні програми для персоналу з урахуванням мотивації на високі показники діяльності. Проведення тренінгів і застосування професіограм при прийомі на роботу	Підвищення кваліфікації персоналу
6.	Фінансовий ризик, пов'язаний з браком ресурсів і низькою ліквідністю	Грамотне управління фінансами, збільшення частки робочого капіталу, підвищення оборотності обігових коштів	Своєчасне проведення заходів щодо забезпечення ліквідності підприємства
7.	Помилки менеджерів	Система контролю і дублювання у вузлових точках бізнесу. Моделювання можливих фінансових наслідків помилок при прийнятті найбільш важливих управлінських рішень	Оперативне втручання і виправлення ситуації
8.	Зміна цін, рівня прибутковості	Адекватне скорочення рівня витрат	Мінімізація витрат

9.	Політичні ризики	Їх складно врахувати, наприклад, зміни в законодавстві або військові дії	Вивчення змін в політичній ситуації, адаптація до нових умов
----	------------------	--	--

Додатковий річний прибуток від впровадження технології самообслуговування CUSS становитиме 248 930 грн, а річна економія за рахунок використання кіосків самостійної реєстрації становитиме 752 812,5 грн.

В результаті загальний річний прибуток аеропорту від впровадження цієї технології становитиме 1 191 544,84 грн.

Інтегральні показники ефективності інвестицій підтверджують доцільність реалізації програми:

- термін окупності програми $PBP = 1,09$ років (трохи більше одного року);
- чистий приведений дохід $NPV = 2081551,39$ грн. (позитивний);
- індекс прибутковості $PI = 1,27$ (більше одиниці);
- внутрішня норма рентабельності $IRR = 57\%$ (більше стандартного рівня бажаної рентабельності).

Точка беззбитковості становить 178571 пасажирів або приблизно 6,5 млн грн.

Аналіз NPV при зміні ключових факторів (кількість обслугованих пасажирів, вартість послуги, постійні та змінні витрати) показав, що програма впровадження кіосків SITA CUSS найбільш чутлива до зміни цін на обслуговування пасажирів та змінних витрат. Однак для втрати ефективності достатньо зміни цих факторів більш ніж на 20%, що дозволяє вважати програму низькоризиковою.

Оцінено основні ризики проекту, запропоновано заходи щодо їх запобігання та визначено порядок дій у разі їх виникнення.

Висновки до Розділу 3

Ефективне управління маркетингової діяльністю авіапідприємства тісно пов'язане з організацією процесу управління продажами, що має здійснюватися у межах загального стратегічного маркетингового плану. Тільки за таких умов можна забезпечити узгодженість зусиль із продажу з іншими маркетинговими заходами, уникаючи протиріч.

Діяльність підприємства має бути спрямована на задоволення потреб споживачів за рахунок підвищення якості обслуговування, підвищення надійності та скорочення термінів обслуговування.

З погляду споживача, ключовою перевагою використання технологій самообслуговування є економія часу та зниження витрат. Скорочення часу очікування, підвищення ефективності, гнучкість та зручність використання дозволяють клієнтам розраховувати на більш високий рівень обслуговування, а також комфортну локалізацію обслуговування.

Наземне обслуговування в аеропортах є основою діяльності аеропорту. Саме з цим безпосередньо стикаються ключові клієнти — авіакомпанії та пасажери. Якість наземного обслуговування впливає як на рівень задоволеності клієнтів, а й у основні показники бізнесу, економічні та фінансові результати підприємства. Розроблено заходи, спрямовані на створення конкурентних переваг аеропорту та залучення приватних інвестицій для їх реалізації, що сприятиме ефективному розвитку авіаційної галузі загалом.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження можна зробити такі висновки:

1. На сьогоднішній день найбільш ефективним інструментом управління є маркетингова діяльність, спрямована на вивчення та задоволення потреб споживачів конкретного цільового ринку. Маркетингова діяльність має на увазі планування та реалізацію комплексних заходів, пов'язаних з продукцією, з метою досягнення оптимального впливу на споживача, забезпечення максимального споживання за оптимальною ціною та отримання довгострокового прибутку. Ефективність управління маркетингом визначає здатність підприємства утримувати та задовольняти споживачів, адаптуватися до змін ринку, аналізувати конкурентів та удосконалювати продукцію (або послуги) відповідно до їх характеристик.

Управління маркетингом включає аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, розробку комплексу маркетингу і реалізацію заходів у контексті зовнішньоекономічної діяльності. Основний фокус маркетингу зосереджено цільових споживачах. Проте задоволення їхніх потреб компанія має спочатку глибоко зрозуміти ці потреби. Тому ефективний маркетинг передбачає детальний аналіз цільової аудиторії.

2. Авіакомпанії, що виходять на світовий ринок, стикаються із жорсткою конкуренцією. Щоб успішно подолати цю боротьбу і досягти успіху, необхідно ефективно використовувати маркетинговий інструментарій. Важливим етапом є планування дій, що дозволяє оптимально та раціонально підійти до управління підприємством. Використання авіаційного маркетингу підвищення конкурентоспроможності передбачає стратегічне планування, розробку маркетингових програм, і ефективне управління маркетинговими заходами.

У процесі реалізації маркетингових програм можуть виникнути непередбачувані обставини, для більш ефективного управління на

підприємствах доцільно створювати спеціалізовані маркетингові відділи. Їхніми завданнями є вивчення споживачів та їх переваг, розробка послуг, які не лише задовольняють потреби клієнтів, а й формують якісний підхід до обслуговування.

Основні завдання та переваги маркетингової діяльності у сфері управління такі:

- Авіаційний маркетинг забезпечує підприємство чіткою програмою дій;
- Маркетингове забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє авіакомпаніям враховувати вимоги конкретних зарубіжних ринків, особливості споживачів, а також тенденції та перспективи їх розвитку. Крім того, воно дозволяє впливати на ринки у вигідному для підприємства напрямі.

3. Аеропорт Бориспіль було засноване 30 червня 1959 року, коли начальник Головного управління ЦПФ (Цивільний повітряний флот) підписав наказ № 265. Вже 7 липня 1959 року аеропорт прийняв свій перший рейс, виконаний на літаку Ту-104. На борту перебували 100 пасажирів (переважно керівники авіації та журналісти) та 1600 кг вантажу. На початковому етапі аеропорт функціонував у польових умовах, використовуючи шість наметів, а згодом — у тимчасових приміщеннях.

На підставі фінансових даних форми №1 «Бухгалтерський баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати» проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ДП МА «Бориспіль».

Протягом 2019-2021 років фінансовий стан підприємства неухильно покращувався. Це стало можливим завдяки зростанню обсягів реалізації продукції, що сприяло збільшенню таких показників:

- чистий прибуток підприємства збільшився на 38,97%;
- собівартість продукції збільшилася на 27,79%;
- Валовий прибуток збільшився на 57,07%.

Підприємство демонструє високу ліквідність та прибутковість, має достатньо коштів для забезпечення своєї діяльності як за рахунок власних коштів, так і за рахунок довгострокових зобов'язань. Сьогодні ДП МА «Бориспіль» тимчасово не функціонує, але має перспективи подальшого розвитку навіть в умовах сучасних викликів.

4. Маркетингова діяльність перебуває під постійним контролем менеджерів компанії, що дозволяє оперативно реагувати негативні зміни у середовищі функціонування аеропорту. Тактичні заходи в рамках маркетингу повинні відповідати загальним стратегічним цілям та довгостроковим планам, граючи допоміжну роль у забезпеченні конкурентоспроможності послуг авіакомпанії. Впровадження моделі «Куб проблем» в управління маркетинговою діяльністю в авіакомпанії дозволяє виявити ключові проблеми, які потребують першочергового вирішення. На основі аналізу стану управління маркетингом розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління маркетингом аеропорту «Бориспіль». Серед запропонованих заходів – використання сучасних мережових технологій, що сприятиме модернізації підприємства та підвищенню його пропускної спроможності.

5. Програма впровадження сучасних технологій в авіакомпанії ДП МА «Бориспіль» передбачає придбання кіоску самостійної реєстрації SITA, покликаного суттєво скоротити черги у терміналах аеропорту. Модель SITA Airport Connect S3 є однією з найкомпактніших і найвигідніших за співвідношенням ціна-якість серед представлених на ринку.

Кіоск SITA S3 оснащений додатковими функціями, серед яких:

- SITA AirportiQueue – електронна система управління чергами;
- Bag Message – система оповіщення про багаж;
- Bag Manager – система управління багажем;
- World Tracer – автоматизована система відстеження загубленого чи неправильно оформленого багажу;

- RFID – технологія радіочастотної ідентифікації багажу.

Загальна вартість програми складає 1643250 грн. Він включає закупівлю п'яти кіосків SITA Airport Connect S3 у офіційного дистриб'ютора SITA, французької компанії IER, за ціною 220 000 грн кожен, а також підтримку програмного забезпечення на суму 8 250 грн на рік. Фінансування планується здійснювати з допомогою власні кошти підприємства.

6. Впровадження кіосків самостійної реєстрації SITA Airport Connect S3 у Міжнародному аеропорту «Бориспіль» дозволить скоротити середню кількість пасажирів у черзі на 90,6%, а середній час очікування у черзі на 90,9%. За рахунок скорочення простоїв пасажирів річна економія підприємства становитиме 189 802,34 грн.

Додатковий річний прибуток від використання технології самообслуговування CUSS становитиме 248 930 грн, а економія на витратах на обслуговування пасажирів становитиме 752 812,5 грн. Загальний річний прибуток після впровадження кіосків становитиме 1 191 544,84 грн.

Аналіз інтегральних показників ефективності інвестицій підтверджує доцільність запровадження програми:

- термін окупності (RPR): 1,09 року (трохи більше року);
- чиста наведена вартість (NPV): 2081551,39 грн (позитивна);
- індекс рентабельності (PI): 1,27 (більше одиниці);
- Внутрішня норма доходності (IRR): 57% (значно перевищує бажаний рівень рентабельності).

Крапка беззбитковості становить 927 пасажирів або близько 200 000 грн.

Аналіз чутливості NPV до зміни різних факторів (кількість обслугованих пасажирів, ціна послуги, постійні та змінні витрати) показав, що програма найбільшою мірою залежить від зміни ціни обслуговування

пасажирів та змінних витрат. Однак для втрати ефективності потрібна зміна цих показників більш ніж на 20%, що робить програму безризиковою.

Також було виявлено основні ризики реалізації програми, розроблено заходи щодо їх запобігання та дії у разі їх виникнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аеропортові збори за обслуговування повітряних суден і пасажирів в аеропортах України: Затв. Наказом Мінтрансзв'язку України від 14.04.2008 р. №433. – К.: МТЗУ, 2008. – 23 с.
2. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів повітряним транспортом: Затв. спільним наказом Державного комітету України з питань регуляторної політики та Міністерства транспорту України від 26.11.2001 р. №139/821. – К.: МТУ, 2001. – 3 с.
3. Правила видачі свідоцтв авіаційному персоналу України. Авіаційні правила України, частина 1 „Авіаційний персонал”: Затв. наказом МТУ від 07.12.1998 р. №486. – К.: МТУ, 2000. – 90 с.
4. Авдулов П.В, Гойзман О.І., Кутузов В.А. Економіко-математичні методи та моделі для керівників/ за ред. О.І. Гойзман. – М.: Економіка, 2004. -147 с.
5. Амблер Т. Практичний маркетинг / Т. Амблер. – СПб.: Видавництво "Пітер", 2005. - 400 с.
6. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. – Учб. пос.: Пітер, 2005. – 329 с.
7. Афанас'єв В.Г. Міжнародний повітряний транспорт. – М.: Міжнародні відносини, 2002. – 154 с.
8. Багієв Г.Л. Основи організації маркетингової діяльності на підприємстві / Г.Л. Багієв. – Спб.: Обл.управління ВНТОЕ, 2006. – 240 с.
9. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. К.: Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
10. Вайсман А. Стратегія маркетингу: 10 кроків до успіху / А. Вайсман

- пер. з нім. – М.: АТ «Інтерексперт», Економіка, 2003. – 344 с.
11. Генрі А. Маркетинг: Принципи та стратегія. Підручник для вузів / А. Генрі. – М.: ІНФРА-М., 2005. – 273 с.
 12. Голубков Є.П. Маркетинг. Учбовий посібник / Є.П. Голубков. – М.: Вид. буд. «Дріаді», 2003.- 262 с.
 13. Градов А.П. Організаційна структура та функції відділу маркетингу на підприємстві: учбовий посібник / А.П. Градов. – СПб.: ІК «Невський проспект», 2006. – 92 с.
 14. Діхтль Е. Практичний маркетинг / Е. Діхтль, Х. Хершген. – М.: Вища школа, 2005. – 369 с.
 15. Дорошев В.І Введення в теорію маркетингу / В.І. Дорошев. – М.: ІНФРА, 2005. – 258 с.
 16. Ермашвілі Н.Д. Маркетинг: Підручник для ВУЗов. / Н.Д. Ермашвілі. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2004. - 623 с.
 17. Зав'ялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях: Учбовий посібник / П.С. Зав'ялов. – М.: ІНФРА-М, 2004. – 327 с.
 18. Календжян С.О. Як зіставити план з маркетингу: пер. з англ. / С.О Календжян. – М.: Справа, 2007. – 80 с.
 19. Капустіна Н.Є. Теорія та практика маркетингу у США / Н.Є. Капустіна. – К.: Справа, 2007. – 277 с.
 20. Ковальов А.І. Марктенговий аналіз / А.І. Ковальов, В.В. Войленко – М.: Центр економіки та маркетингу, 2004. – 176 с.
 21. Костроміна Є.В. Авіатранспортний маркетинг / Є.В. Костроміна. – М.: ВШ «Авіабізнес», 2003. – 314 с.
 22. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер та інш., друге європейське видання. – М.: ІНФРА-М, 2004. – 652 с.
 23. Лазурко Н.В. Основи організації маркетингової діяльності на підприємстві / Н.В. Лазурко. – М.: Владос, 2006. - 272 с.
 24. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики. Навч. посіб.–Л.:

- “Новий Світ-2000”.– 2003.– 288с.
- 25.Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посіб.– К.: КНЕУ, 2000.– 380с.
 - 26.Маркетинг: бакалаврський курс: Навч. посіб. / за ред. проф. Ілляшенко С.М.– С.: ВТД “Університетська книга”, 2004.– 976с.
 - 27.Маркетинг : тематичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://sendpulse.ua/support/glossary/marketing>. – Останній доступ : 2024.
 - 28.Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Мороз Л.А. – Львів: «Інтелект-Захід». 2002.-244с.
 - 29.Мороз І.В. та Чухрай М.С. Основи маркетингу. Підручник для вузів / І.В. Мороз та М.С. Чухрай. – К.: Спілка, 2005. – 289 с.
 - 30.Новікова І.В. Маркетинг сфери послуг: Навч. пос. – К.: Видавництво Європейського університету, 2004. – 72 с.
 - 31.Ноздрьова Р.Б. Маркетинг: як перемагати на ринці / Р.Б. Ноздрьова, Л.І. Цигічко. – М.: Фінанси та статистика, 2004. – 327 с.
 - 32.Пешкова О.П. Маркетинговий аналіз у діяльності фірми / О.П. Пешкова. – М.: Вісь-89, 2006. – 368 с.
 - 33.Петруня Ю.Є. Маркетинг: Навч. посібник / Ю.Є Петруня. – К.: Знання, 2007.– 325с
 34. Овечкіна О.А. Планування маркетингу. Навчальний посібник / О.А. Овечкіна, В.Д. Солоха, К.В. Іванова, В.В. Морєва. К.: Центр учбової літератури, 2013.-352с.
 35. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. 2-ге видання, доп. / К.І.Редченко. – Львів: “Альтаір-2002”, 2003. – 272 с.
 - 36.Савко М.К. Аналіз проблем управління маркетинговою діяльністю на авіаційних підприємствах сьогодні / М.К. Савко. – Х.: Сучасний маркетинг, 2009. - № 17, 31-36 с.

37. Скибінський С.В. Маркетинг. Ч.1: Підручник.– Львів, 2000.– 640с.
38. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб.– К.: Знання, 2006.– 327с.
39. Рибальченко І.А. Практичні методи планування та аналізу маркетингової діяльності на основі внутрішньої інформації / І.А. Рибальченко. – Х.: Сучасний маркетинг, 2008. - № 35, 24-26 с.
40. Тригуб П.В. Недоліки авіаційного маркетингу / П.В. Тригуб. – Л.: Директ-маркетинг, 2008. - № 25, 39-43 с.
41. Чеботар С.І. Основи маркетингу: Навч. посібник / С.І. Чеботар.– К.: Наш час, 2006.– 240с.
42. Черенков В.І. Міжнародний маркетинг: Навч. пос. – С.Пб.: Знання, 2003. – 124 с.
43. Інформаційний сайт Airport International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://vue.gov.ua/Бориспіль_\(аеропорт\)](https://vue.gov.ua/Бориспіль_(аеропорт)). – Останній доступ : 2024.

ДОДАТКИ

Додаток А

Міністерство освіти і науки України
Уманський національний університет садівництва
Факультет економіки і підприємництва
Львівський національний аграрний університет
Черкаський національний університет ім Б. Хмельницького

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Матеріали XVI Всеукраїнської наукової конференції



УМАНЬ 2024

Продовження додатка А

Bortnyk T.I. Sales Promotion: Methods and Influences in the Modern Market	188
Korman I.I. Impact of COVID-19 on Global Marketing Strategies	190
Палієнко Т.П. Індивідуалізація національної продукції через маркування на прикладі програми «Зроблено в Україні»	192
Нестерчук Н.В. Трансформація зовнішнього середовища маркетингу франчайзингового бізнесу в Україні під час повномасштабної війни	194
Лементовська В.А. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності на ринку поштових послуг	197
Мельник В.М., Панчук М.О. Цифрові технології в маркетинговій діяльності аграрних підприємств: переваги та недоліки	199
<i>Секція 5. Основні проблеми розвитку управління підприємством</i>	
Бутко Н. В., Снурніков А.К. Розвиток системи мотивації праці в підприємствах	201
Рева С.В. Переваги і недоліки розвитку управління аграрним підприємством	203
Гебура О.М., Мазурок І. Основні проблеми та перспективи розвитку управління вітчизняними підприємствами	205
Бабій М.М. Впровадження системи НАССР на українських елеваторах: доцільність, механізм, проблеми та стан	207
Мельниченко Д.О. Економічні фактори та управління конкурентоспроможністю в аграрному бізнесі	209
Присяжна Л.В. Віртуальні та географічні кордони:аспекти ефективного управління економічною безпекою підприємства	210
Проценко Т. О., Панченко В.А. Стратегії маркетингового управління в умовах конкурентної боротьби	212
Павицький В.І., Ничипоренко О.С. Підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва	214
<i>Секція 6. Інформаційні технології, як рушійна сила сучасної економіки</i>	
Kulakov P.I., Kucheruk V.Y., Mankovska V.S. Radio frequency identification system for motionless animals on the dairy farms	217
Дідик О.О. Вплив цифровізації на функціонування казначейської системи: перспективи розвитку дистанційного обслуговування	219
Жданов Ю.О., Нескородєва Т.В. Застосування методів штучного інтелекту в комп'ютерних іграх на прикладі серії ігор “козаки”	222
Мироненко О.О. Вплив витрат на дослідження і розробки на дохід компаній у сфері інженерії інноваційних розробок в умовах зміни методології управління проектами	224
О.Ivanova. AI transformation of business processes	228
Кучерук В.Ю., Кулаков П.І., Манковська В. Інформаційні технології в моделюванні систем управління діяльністю підприємств агропромислового комплексу	229
Юрчук Н.П. Аналітика даних у менеджменті IT-проектів	231

Продовження додатка А

що створюють рівні умови захисту економічних прав для суб'єктів будь-яких форм власності; забезпеченні безпеки державної власності та громадського порядку; розвитку доступної та ефективної системи судового захисту.

Саме такий підхід до формування ефективного управління економічною безпекою підприємства сприяє обґрунтованості прийняття управлінських рішень та забезпечує високий рівень захищеності економічних інтересів.

Список використаних джерел

1. Гудзь О. С. Формування адаптивного механізму фінансової безпеки агроформувань: методологічний вимір. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. 2009. Вип. 90. С. 35–46.

2. Беркман Л.Н. Мультирівнева оптимізація проектування управління економічною безпекою телекомунікаційних підприємств. О.С. Гудзь, Л.Н. Беркман, В.М. Сотніченко. Економіка і суспільство №12, 2017. С. 163 – 170. Електронне наукове фахове видання <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stat-12/1302-berkman-l-n-gudz-o-e-sotnichenko-v-m>

3. Сазонова С. В., Шмалій Л. В. Стратегічні орієнтири управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2023. № 47, С.102- 107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-18>

Стратегії маркетингового управління в умовах конкурентної боротьби

Проценко Т. О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент
Панченко В.А., д.е.н., професор
Українська державна льотна академія

В умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції підприємства повинні адаптувати свої маркетингові стратегії, щоб зберегти конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток. Ефективне управління маркетинговою діяльністю стає критично важливим для успіху бізнесу, адже воно включає в себе не лише розробку продукту, але й його просування, збут та обслуговування клієнтів. У цьому контексті варто розглянути основні стратегії маркетингового управління, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін і підвищити ефективність своєї діяльності.

Підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби є критично важливим завданням для забезпечення його стійкого розвитку. Чітке визначення стратегічних цілей та розробка конкретних шляхів їх досягнення дозволяє

212

Створення унікальної пропозиції для клієнтів є важливим елементом маркетингової стратегії. Це може включати в себе інновації в продуктах, особливий рівень обслуговування або унікальні умови співпраці. Чітке комунікування цієї пропозиції допоможе підприємству виділитися на фоні конкурентів.

У сучасних умовах конкурентної боротьби підприємствам важливо не лише розробити ефективну маркетингову стратегію, але й забезпечити її гнучкість та адаптивність. Використання сучасних інструментів, детальний аналіз ринку та чітке визначення цільової аудиторії дозволять підвищити ефективність маркетингової діяльності. В умовах швидких змін на ринку ті компанії, які здатні оперативно реагувати на нові виклики та адаптувати свої стратегії, мають більше шансів на успіх і сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство* Випуск № 49. 2023.

2. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. Київ. Видавництво. 2014. 284 с.

компаніям адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Ефективна маркетингова стратегія, побудована на аналізі потреб споживачів і конкурентного середовища, дає змогу не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати наявних.

Основою управлінських рішень у сфері маркетингу є оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед внутрішніх факторів важливими є організаційна структура, наявні ресурси, кваліфікація персоналу та технологічні можливості. Зовнішні фактори, такі як зміни у попиті, конкурентні дії, макроекономічні умови та соціокультурні тренди, також суттєво впливають на формування маркетингової стратегії.

В умовах посиленої конкуренції підприємства повинні активно впроваджувати інновації у своїй маркетинговій діяльності. Це може включати використання сучасних цифрових технологій, оптимізацію каналів дистрибуції, розвиток програм лояльності, а також адаптацію продуктів і послуг відповідно до запитів цільових аудиторій.

Одним із ключових аспектів підвищення ефективності маркетингових стратегій є вивчення конкурентних переваг. Компанії повинні зосередитися на забезпеченні високої якості продукції та послуг, гнучкості цінової політики, а також надання унікального споживчого досвіду.

Для реалізації ефективної маркетингової стратегії формування конкурентних переваг підприємству потрібен відповідний рівень розвитку управлінської системи, здатної забезпечити інтеграційні процеси усіх сфер його діяльності, спрямованих на задоволення потреб представників цільового ринку [1].

Таким чином, підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентної боротьби вимагає системного підходу, включаючи чітке визначення цілей, адаптацію до змін, впровадження інновацій та регулярний моніторинг результатів. Це дозволить підприємствам не лише вижити, але й успішно розвиватися на динамічному ринку.

Маркетингове управління є основою для досягнення бізнес-цілей підприємства, особливо в умовах високої конкуренції. Воно включає в себе розробку і реалізацію стратегій, які орієнтовані на потреби споживачів та особливості ринку[2].

Ефективне маркетингове управління дозволяє компаніям: підвищити пізнаваність бренду, залучити і утримати клієнтів, адаптуватися до змін.

Перш ніж розробити ефективну маркетингову стратегію, підприємство повинно провести детальний аналіз конкурентного середовища. Це включає вивчення сильних і слабких сторін конкурентів, виявлення можливостей і загроз на ринку. Використання SWOT-аналізу може допомогти в оцінці внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов.

Однією з ключових складових ефективної маркетингової стратегії є чітке визначення цільової аудиторії. Підприємствам необхідно сегментувати ринок, враховуючи демографічні, географічні, психологічні та поведінкові характеристики споживачів. Це дозволить адаптувати пропозицію під конкретні потреби клієнтів.

213

Додаток Б

Фактори, впливаючи на процес управління маркетинговою діяльністю

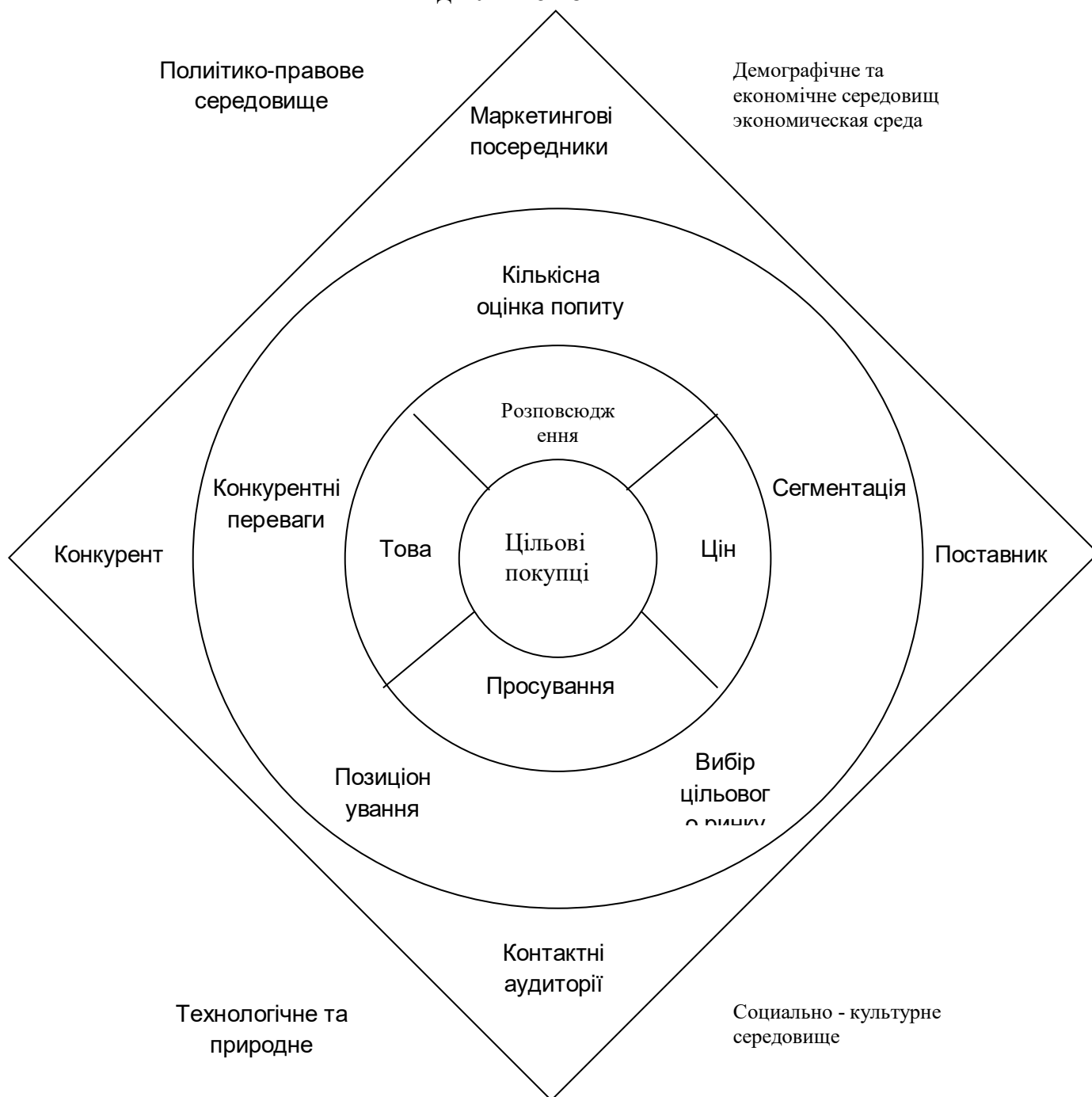


Рис. Б.1. Фактори, які мають вплив на процес управління маркетинговою діяльністю

Додаток В

Фінансова звітність ДП МА «Бориспіль»

Баланс станом на 2019рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	10620	10798
- первісна вартість	011	52644	53035
- накопичена амортизація	012	(42024)	(42237)
Незавершене будівництво	020	6088	3133
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	143210	145568
- первісна вартість	031	4740561	4754107
- знос	032	(4597351)	(4608539)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	1422	833
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	3553	1800
Знос інвестиційної нерухомості	057	(2131)	(967)
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	161 340	160332
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	1906	3201
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	243	72
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			

Продовження додатка В

- чиста реалізаційна вартість	160	2938	2372
- первісна вартість	161	2938	2372
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	144	127
- за виданими авансами	180	3419	2796
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	222	468
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	16547	22285
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	1212	2764
Інші оборотні активи	250	192	106
Усього за розділом II	260	26823	34191
III. Витрати майбутніх періодів	270	40	44
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	188203	194567

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	168308	168308
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	6445	6258
Резервний капітал	340	671	1272
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-164	8547
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	175260	184385
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	2464	3975
Інші забезпечення	410	2854	320
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	5318	4295
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0

Продовження додатка В

Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	1135	1550
Інші довгострокові зобов'язання	470	101	0
Усього за розділом III	480	1236	1550
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1312	374
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	1012	861
- з бюджетом	550	420	337
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	906	546
- з оплати праці	580	1881	1267
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	567	535
Усього за розділом IV	620	6098	3920
V. Доходи майбутніх періодів	630	291	417
Баланс	640	188203	194567

Звіт про фінансові результати за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	122787	106615
Податок на додану вартість	015	7470	7155
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(115)	(111)
Інші вирахування з доходу	030	(0)	(0)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	115202	99349
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(79956)	(72530)
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	35246	26819

Продовження додатка В

- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	25285	13496
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(16309)	(12784)
Витрати на збут	080	(1568)	(1785)
Інші операційні витрати	090	(24925)	(12533)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	17729	13213
- збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	1677	1227
Інші доходи	130	267	426
Фінансові витрати	140	(137)	(295)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(231)	(614)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	19305	13957
- збиток	175	(0)	(0)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(7302)	(5378)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	12003	8579
- збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)

Продовження додатка В

Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	12003	8579
- збиток	225	(0)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226	1339	1152

**II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ
ВИТРАТ**

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	11327	12924
Витрати на оплату праці	240	47468	37941
Відрахування на соціальні заходи	250	17455	13805
Амортизація	260	11937	11732
Інші операційні витрати	270	12161	13095
Разом	280	100348	89497

Звіт про рух грошових коштів за 20219 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	105985	0
Погашення векселів одержаних	015	0	0
Покупців і замовників авансів	020	20838	0
Повернення авансів	030	493	0
Установ банків відсотків за поточними рахунками	035	19	0
Бюджету податку на додану вартість	040	0	0
Повернення інших податків і зборів (обов'язкових платежів)	045	7	0
Отримання субсидій, дотацій	050	0	0
Цільового фінансування	060	21	0
Борників неустойки (штрафів, пені)	070	0	0
Інші надходження	080	22464	0
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	090	18618	0
Авансів	095	9426	0
Повернення авансів	100	287	0
Працівникам	105	39811	0

Продовження додатка В

Витрат на відрядження	110	173	0
Зобов'язань з податку на додану вартість	115	2220	0
Зобов'язань з податку на прибуток	120	6944	0
Відрахувань на соціальні заходи	125	18727	0
Зобов'язань з інших податків і зборів (обов'язкових платежів)	130	8097	0
Цільових внесків	140	0	0
Інші витрачання	145	24512	0
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	150	21012	0
Рух коштів від надзвичайних подій	160	0	0
Чистий рух коштів від операційної діяльності	170	21012	0
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Реалізація:			
- фінансових інвестицій	180	0	0
- необоротних активів	190	0	0
- майнових комплексів	200	0	0
Отримані:			
- відсотки	210	0	0
- дивіденди	220	0	0
Інші надходження	230	0	0
Придбання:			
- фінансових інвестицій	240	0	0
- необоротних активів	250	4016	0
- майнових комплексів	260	0	0
Інші платежі	270	8768	0
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	280	-12784	0
Рух коштів від надзвичайних подій	290	0	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	300	-12784	0
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження власного капіталу	310	0	0
Отримані позики	320	0	0
Інші надходження	330	1657	0
Погашення позик	340	0	0
Сплачені дивіденди	350	0	0
Інші платежі	360	0	0
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	370	-917	0
Рух коштів від надзвичайних подій	380	0	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	390	-917	0
Чистий рух коштів за звітний період	400	7311	0
Залишок коштів на початок року	410	17759	0
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	420	-21	0
Залишок коштів на кінець року	430	25049	0

Продовження додатка В

Баланс станом на 2020 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	10798	10674
- первісна вартість	011	53035	53161
- накопичена амортизація	012	(42237)	(42487)
Незавершене будівництво	020	3133	4573
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	145568	152333
- первісна вартість	031	4754107	4760204
- знос	032	(4608539)	(4607871)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	25
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	833	906
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	1800	1990
Знос інвестиційної нерухомості	057	(967)	(1084)
Відстрочені податкові активи	060	0	197
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	160332	168708
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	3201	3599
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	72	205
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	2372	2685
- первісна вартість	161	2372	2685
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	127	252

Продовження додатка В

- за виданими авансами	180	2796	1514
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	178
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	468	20605
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	22285	2565
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	2764	19209
Інші оборотні активи	250	106	503
Усього за розділом II	260	34191	51315
III. Витрати майбутніх періодів	270	44	61
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	194567	220084
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	168308	168308
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	6258	9644
Резервний капітал	340	1272	2737
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	8547	29946
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	184385	210635
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	3975	3736
Інші забезпечення	410	320	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
З рядка 420 графа 4 Сума благодійної допомоги (421)	421	0	
Усього за розділом II	430	4295	3736
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	1550	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	1550	0

Продовження додатка В

IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	374	1315
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	861	860
- з бюджетом	550	337	405
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	546	789
- з оплати праці	580	1267	1560
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	535	127
Усього за розділом IV	620	3920	5056
V. Доходи майбутніх періодів	630	417	657
Баланс	640	194567	220084

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	152265	122787
Податок на додану вартість	015	9920	7470
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(98)	(115)
Інші вирахування з доходу	030	(44)	(0)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	142203	115202
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(87916)	(79956)
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	54287	35246
- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	14302	25285
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і	061	0	0

сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності			
Адміністративні витрати	070	(16196)	(16309)
Витрати на збут	080	(1316)	(1568)
Інші операційні витрати	090	(15571)	(24925)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	35506	17729
- збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	2034	1677
Інші доходи	130	308	267
З рядка 130 графа 3 Дохід, пов'язаний з благодійною допомогою (131)	131	0	
Фінансові витрати	140	(0)	(137)
Втрати від участі в капіталі	150	(775)	(0)
Інші витрати	160	(772)	(231)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	36301	19305
- збиток	175	(0)	(0)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(7012)	(7302)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			

Продовження додатка В

- прибуток	190	29289	12003
- збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	29289	12003
- збиток	225	(0)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226	2436	1399

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	14828	11327
Витрати на оплату праці	240	78925	47468
Відрахування на соціальні заходи	250	18023	17455
Амортизація	260	12748	11937
Інші операційні витрати	270	15415	12161
Разом	280	109939	100348

Баланс станом на 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	10871	10747
- первісна вартість	011	10871	11188
- накопичена амортизація	012	(0)	(441)
Незавершене будівництво	020	3684	3447
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	190241	217894
- первісна вартість	031	190241	241357
- знос	032	(0)	(23463)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0

Продовження додатка В

- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	25
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	1414	4378
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	1414	4596
Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(218)
Відстрочені податкові активи	060	239	0
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	206449	236466
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	3608	4389
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	205	1
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	2544	7429
- первісна вартість	161	2685	7614
- резерв сумнівних боргів	162	(141)	(185)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	252	1732
- за виданими авансами	180	1640	24760
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	20724	25406
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	2591	17098
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	19209	4180
Інші оборотні активи	250	503	1346
Усього за розділом II	260	51276	86341
III. Витрати майбутніх періодів	270	2	0

Продовження додатка В

IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	257727	322807

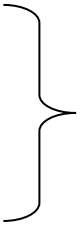
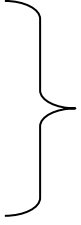
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	168308	168308
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	54609	54465
Резервний капітал	340	2737	6237
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	22503	64940
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	248157	293950
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	3736	2989
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
З рядка 420 графа 4 Сума благодійної допомоги (421)	421	0	
Усього за розділом II	430	3736	2989
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	2208
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	493
Усього за розділом III	480	0	2701
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	7500
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	79	24
Векселі видані	520	0	0

Продовження додатка В

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1396	7154
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	860	1163
- з бюджетом	550	409	5179
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	800	509
- з оплати праці	580	1585	1385
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	127	253
Усього за розділом IV	620	5256	23167
V. Доходи майбутніх періодів	630	578	0
Баланс	640	257727	322807

Додаток Г

Таблиця Г.1- Проблеми управління маркетинговою діяльністю
авіапідприємства ДП МА «Бориспіль»

Різновиди проблеми	Кількість проблемних ситуацій	Бали експертів (1-10)
Визначені		
<i>Прості</i>		
- Відсутня система он лайн бронювання		1
- Незадовільний рівень функціонування готелів в аеропорту		2
Складні		
<i>Складні ризикові:</i>		
- Недостатній рівень обслуговування та ремонту ПС		3
Використання електронних стійок		4
<i>Високоризикові</i>		
- Спонсорська діяльність		
<i>Прості</i>		5
- Відсутні методи стимулювання збуту		
- Немає підготовки відповідно кваліфікованого		

персоналу		6
- Застосування прямого методу збуту не передбачає присутності посередників у каналі збуту	}	
- Замало рівнів у каналі збуту		5
Неясні		
- Відсутність програми щодо заохочення постійних клієнтів та залучення нових	}	10
- Жорсткі умови платежу		7
Разом	11	55

