**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ушенко Н.В.

“\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА освітнього ступеня МАГІСТРА**

**ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ**

**І БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ**

**«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»**

**Тема**: «Управління комерційною діяльністю авіапідприємства у системі економічних відносин»

**Виконавець:**  студент гр. ПБ-216М Крупицький Артем Сергійович

(студент, група, прізвище, ім’я, по-батькові)

**Керівник:**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_к.е.н., доцент Соловйова Олена Олександрівна

(науковий ступіть, вчене звання, прізвище, ім’я, по-батькові)

**Нормо-контролер:**  Шуляр Н.М.

(підпис) (ПІБ)

**КИЇВ 2020НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та бізнес-адміністрування**

**Кафедра** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_економіки і бізнес-технологій\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Спеціальність**  076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»\_\_\_\_\_\_

**Освітньо-професійна програма** «Підприємництво і бізнес-технології»\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ушенко Н.В.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2020 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**на виконання кваліфікаційної роботи**

КРУПИЦЬКИЙ Артем Сергійович

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління комерційною діяльністю авіапідприємства у системі економічних відносин»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

затверджена наказом ректора №1898/ст від \_\_02.10.2020\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Термін виконання роботи: \_\_\_\_з 05.10.2020 по 31.12.2020\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність підприємства: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства, форми статистичної звітності, наукові статті і монографії з проблем вивчення управління бізнес-процесами в туризмі\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретичні основи управління комерційною діяльністю авіапідприємства у системі економічних відносин управління комерційною діяльністю авіапідприємства. Оцінка ефективності управління комерційною діяльністю авіапідприємства. Обґрунтування заходів з удосконалення управління комерційною діяльністю авіапідприємства

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Дослідження підходів до визначення сутності комерційної діяльності; Складові управління комерційною діяльністю авіапідприємства; Основні показники господарської діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА»; Показники ефективності управління комерційною діяльністю підприємства ПрАТ «КИЙ АВІА»; Пропонована схема управління комерційною діяльністю авіапідприємства; Шляхи удосконалення процесу управління комерційною діяльністю авіапідприємства; Економічна ефективність запропонованих заходів\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Календарний план-графік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  пор. | Завдання | Термін виконання | Підпис керівника |
| 1 | Вступ | 11.10.2020 |  |
| 2 | Вивчити теоретичні засади управління комерційною діяльністю авіапідприємства у системі економічних відносин | 25.10.2020 |  |
| 3 | Провести аналітичну оцінку управління комерційною діяльністю авіапідприємства | 08.11.2020 |  |
| 4 | Розробити і обґрунтувати заходи щодо управління комерційною діяльністю авіапідприємства | 18.11.2020 |  |
| 5 | Передзахист | 23.11.2020 |  |
| 6 | Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірку на плагіат | 02.12.2020 |  |
| 7 | Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту | 15.12.2020 |  |
| 8 | Захист кваліфікаційної роботи в ЕК | 23.12.2020 | |

7. Дата видачі завдання: «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_ Соловйова О.О.\_\_\_ (підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Крупицький А.С.\_\_\_

(підпис випускника) (П.І.Б.)

**РЕФЕРАТ**

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботиКрупицького А.С.«Управління комерційною діяльністю авіапідприємства у системі економічних відносин»: 102 сторінок, 9 рисунків, 14 таблиць, 52 використаних джерела, 3 додатка.

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, АВІАПІДПРИЄМСТВО, БІЗНЕС, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ.

Об’єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю авіаційних підприємств.

Предметом дослідження є методи, інструменти і моделі управління комерційною діяльністю ПрАТ «КИЙ АВІА».

Метою кваліфікаційного дослідження є: розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління комерційною діяльності авіапідприємства в системі економічних відносин.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у розробці організаційно-економічного механізму управління комерційною діяльністю авіаційного підприємства.

У роботі використано наступні методи збирання і обробки інформації: спостереження, опитування і експеримент, а також статистичні методи оброблення інформації, результати дослідження подано у формі таблиць, графіків, схем, діаграм. У роботі застосовано такі методи дослідження як системний і комплексний аналіз, методи синтезу і аналізу, а також методи дедукції і індукції.

Рекомендації щодо застосування результатів – запропонована схема управління комерційною діяльністю авіапідприємства рекомендується застосовувати під час проведення практичній діяльності фахівців для оцінювання резервів підвищення ефективності формування бізнес-моделі авіапідприємства.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – матеріали кваліфікаційної роботи можна застосовувати вітчизняними авіаційними підприємствами.

Прогнозні припущення про розвиток об’єкта і предмета дослідження – удосконалення процесу управління комерційною діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання призведе до підвищення ефективності діяльності підприємств галузі в майбутньому.

**ЗМІСТ**

[**Вступ** 7](#_Toc57770876)

[**РОЗДІЛ 1**](#_Toc57770877)

[**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН** 11](#_Toc57770878)

[1.1. Дослідження підходів до визначення терміну «комерційна діяльність підприємства» у сучасній економічній науці 11](#_Toc57770879)

[1.2. Зміст і ефективність комерційної діяльності авіапідприємства 14](#_Toc57770880)

[1.3. Проблеми управління комерційною діяльністю авіапідприємства у системі економічних відносин 24](#_Toc57770881)

[Висновки до розділу 1 33](#_Toc57770882)

[**РОЗДІЛ 2**](#_Toc57770883)

[**ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** **ПРАТ «КИЙ АВІА»** 35](#_Toc57770884)

[2.1. Характеристика і історія розвитку компанії «КИЙ АВІА» 35](#_Toc57770885)

[2.2. Дослідження господарської діяльності компанії «КИЙ АВІА» 43](#_Toc57770886)

[2.3. Дослідження комерційної діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» 50](#_Toc57770887)

[Висновки до розділу 2 57](#_Toc57770888)

[**РОЗДІЛ 3**](#_Toc57770889)

[**ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «КИЙ АВІА»** 58](#_Toc57770890)

[3.1. Удосконалена методика управління комерційною діяльністю авіапідприємства у системі економічних відносин 58](#_Toc57770891)

[3.2. Проектні пропозиції щодо організації реалізації авіаційних екскурсійних польотів в компанії «КИЙ АВІА» 61](#_Toc57770893)

[3.3. Оцінка ефективності проектних пропозицій 67](#_Toc57770894)

[Висновки до розділу 3 86](#_Toc57770895)

[**Висновки** 89](#_Toc57770896)

[**Список бібліографічних посилань використаних джерел** 94](#_Toc57770897)

[**ДОДАТКИ** 99](#_Toc57770898)

**Вступ**

**Актуальність теми дослідження.** В умовах ринкових відносин інструментом господарювання суб'єктів споживчого ринку виступає комерційна діяльність. Функціонування ринку розраховується рядом умов: суспільний поділ праці, яке неминуче призводить до обміну товарами і послугами; свобода підприємницької діяльності; економічна відособленість підприємств і комерційних організацій як головна умова еквівалентного обміну.

Поточні проблеми динаміки української економіки, ускладнення економічної діяльності внаслідок обмежень, пов’язаних з функціонуванням ринку авіаперевезень і туристичного ринку обумовлює необхідність створення теоретичної бази для забезпечення конкурентоспроможності авіаційних підприємств і вдосконалення управління комерційною діяльністю суб'єктів авіаційного ринку.

В сучасних умовах посилення конкуренції за невеличкий сегмент ще подорожуючих потенційних клієнтів необхідно вдосконалення управління комерційною діяльністю авіапідприємств, що мають багатогалузевий характер діяльності і специфіку функціонування на споживчому ринку.

Проблемам вдосконалення управління, формування і функціонування товарних ринків, комерційної діяльності господарюючих суб'єктів приділяється значна увага вітчизняними і зарубіжними вченими. У роботах розглядаються різні питання теорії управління і ринкового регулювання. Однак проблема управління комерційною діяльністю авіапідприємств досліджена недостатньо.

Необхідність обґрунтування теоретичних основ і практичних підходів до управління комерційною діяльністю авіапідприємств зумовила проведення даного комплексного наукового дослідження .

Окремі питання розвитку маркетингової і комерційної діяльності підприємств відображені в роботах зарубіжних відомих вчених І. Ансоффа, І.К.Бєляєвського, Л.П.Дашкова, В.К. Памбухчиянця, А.М.Виноградської, Б.З.Воробйова і ін.

Проблеми вдосконалення комерційної діяльності авіапідприємств розглядалися в працях В.І..Щелкунова, С.А.Переверзєвої, О.О.Соловйової і ін.

У той же час проблема управління комерційною діяльністю авіапідприємств в умовах пандемії на основі логістичного і маркетингового підходів досліджена недостатньо. Потрібна удосконалення теоретичної бази оцінки результатів управління комерційною діяльністю і обгрунтування рекомендацій по її вдосконаленню в сучасних умовах.

Актуальність і важливість зазначених проблем зумовили обгрунтування теми і основні види кваліфікаційного дослідження.

Метою кваліфікаційного дослідження є: розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління комерційною діяльності авіапідприємства в системі економічних відносин.

У відповідності до поставленої мети проведені теоретичні і практичні дослідження , що дозволили вирішити такі завдання:

- дослідження сутності і змісту комерційної діяльності;

- вивчення теорії управління комерційною діяльністю авіаційних підприємств;

- дослідження існуючих методичних підходів до оцінки комерційної діяльності;

- виявлення особливостей управління комерційною діяльністю авіапідприємств і дослідження стану і позиціонування ПрАТ «КИЙ АВІА» на українському ринку;

- оцінка результатів комерційної діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» на споживчому ринку;

- розробка моделі управління комерційною діяльністю авіапідприємств;

- обгрунтування видів вдосконалення управління комерційною діяльністю в організаціях авіапідприємств на основі логістичного і маркетингового підходів;

- побудова системи оперативного управління комерційною діяльністю ПрАТ «КИЙ АВІА».

Об’єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю авіаційних підприємств.

Предметом дослідження є методи, інструменти і моделі управління комерційною діяльністю ПрАТ «КИЙ АВІА».

Теоретичну і методологічну основу дослідження склали економічні закони, методи аналізу і моделювання економічних процесів. У процесі дослідження використані загальнонаукові методи теоретичного і емпіричного пізнання: дослідження і синтез, індукція і дедукція, аналогія, як єдність теоретичного і методологічного підходів використані системний підхід і аналіз. Дослідження базувалося також на прикладних економіко-статистичних методах: спостереження, аналітичні угруповання, ряди динаміки, індексний метод, що дозволило забезпечити глибину, достовірність і обґрунтованість висновків.

Для обробки економічної інформації і графічного представлення результатів дослідження використані сучасні комп'ютерні технології і різноманітні пакети програмного забезпечення.

Інформаційна база сформована на основі: діючих законодавчих актів і постанов Уряду України; матеріалів Державної служби статистики України; даних статистичної звітності і бухгалтерської звітності ПрАТ «КИЙ АВІА»; матеріалів спеціальних обстежень авіапідприємств, проведених автором.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у розробці організаційно-економічного механізму управління комерційною діяльністю авіаційного підприємства.

Практична значимість роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані авіапідприємствами для оцінки комерційної діяльності і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Удосконалення управління комерційною діяльністю на основі обґрунтованих в кваліфікаційному дослідженні логістичному і маркетинговому підході буде сприяти сталому розвитку авіапідприємств і більш повному задоволенню потреб населення в авіаційних послугах.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури і додатків.

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**1.1. Дослідження підходів до визначення терміну «комерційна діяльність підприємства» у сучасній економічній науці**

Дослідження основ управління комерційною діяльністю почнемо з вивчення підходів до визначення сутності поняття «комерція» і «комерційна діяльність». Тлумачний словник В.І. Даля визначає комерцію як «торг, торгівля, торгові обороти, купецькі промисли» [17]. Інакше кажучи, ці поняття передбачають здійснення актів купівлі-реалізації з наміром купити дешевше, а продати дорожче. У широкому сенсі під комерцією розуміють будь-яку діяльність, на правління на отримання прибутку.

Комерційна діяльність - більш вузьке поняття, ніж підприємництво. Підприємництво - це організація економічної, виробничої і іншої діяльності, що приносить підприємцю доход.

З усіх видів підприємницької діяльності тільки торгова справа є в чистому вигляді комерційною діяльністю. Таким чином, комерцію варто розглядати як одну з видів підприємницької діяльності. Отже, комерційна робота являє собою сферу оперативно-організаційної діяльності організацій і підприємств, спрямованої на вчинення процесів купівлі -реалізації товарів для задоволення попиту населення і отримання прибутку.

Комерційна робота - поняття більш широке, ніж проста купівля-продаж товару, тобто щоб акт купівлі-реалізації відбувся, підприємцю необхідно виконати деякі операції, в тому числі вивчення попиту і ринку збуту товарів, дослідження авіакомпаній і покупців товарів, налагодження з ними раціо-нальних господарських зв'язків, транспортування товарів, рекламно-інфор-маційну роботу по збуту товарів, організацію торгового обслуговування тощо.

Таблиця 1.1

Сутність поняття комерційної діяльності з точки зору окремих авторів



*Джерело: узагальнено автором на основі аналізу джерел [6], [7], [10], [12],[21], [27], [33], [39], .*

Зирянов А.В. [28] тлумачить поняття комерція як торгівлю, торгові операції. Таке визначення зосереджує свою увагу лише на торгівлі, що в сучасних умовах представляється надзвичайно вузьким.

В Шелкунов В.І. [49] вважає, що «...комерційна діяльність - це система цілеспрямованих заходів, процедур і видів робіт по забезпеченню рентабельного функціонування об'єкта в умовах товарно- грошових відносин». За їх думкою, комерційна діяльність завжди орієнтована на отримання доходу.

Панкратов Ф.Г., Серьогіна Т.К. [39] стверджують, що «Комерційні процеси - це процеси, пов'язані зі зміною форм вартості, т. е. з купівлею і продажом товарів». Позитивним моментом останнього визначення є те, що автори до комерційних процесів відносять операції, які супроводжують купівлею-продажем, тобто вимальовується певна технологія робіт в комерції. Разом з тим, це визначення страждає нелогічністю і обмежується рамками торгівлі.

Комерційна діяльність крім торгівлі включає в себе види робіт, що забезпечують нормальне здійснення акту купівлі - реалізації товарів в сфері ьтоварного обігу, до яких відносять - маркетингове дослідження ринку об'єктів комерційної діяльності, інформаційне забезпечення комерційних операцій, диспетчеризація комерційної діяльності, організацію зовнішніх зв'язків комерційного підприємства, а також його рекламну діяльність.

Дослідження структури комерційної діяльності, а також характеристика її складових, дозволяють сформувати уявлення про комерційну діяльність як про цілісну систему, що складається з досить великого числа складових, кожна з яких має рівнозначне значення для реалізації цілей і завдань комерційної діяльності.

Знання структурних складових комерційної діяльності надзвичайно важливо для управління нею, бачення її перспектив, виділення сильних і слабких сторін, підготовки відповідних кадрів. На підставі вищевикладеного в [43] надано наступне визначення комерційної діяльності. «Комерційна діяльність - це сукупність взаємопов'язаних процесів, що здійснюється в сфері обміну, виробництва, розподілу і звернення, заснованих на виконанні всіх функцій, використанні товарно-грошових відносин, забезпеченні доведення товару до покупця і спрямований них на отримання прибутку.

Концепцію вдосконалення управління комерційною діяльністю мають скласти наступні положення:

- системний розгляд комерційної діяльності має бути зосереджений не тільки на торгівлі, а як на сукупності комплексу взаємопов'язаних процесів;

- рівнозначне приділення уваги кожному процесу, що складає загальне поняття - комерційна діяльність з точки зору його організації, а так само й організації управління ним;

- створення технологій реалізації кожного становить процес в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов функціонування комерційної діяльності;

- розробка імітаційних моделей управління комерційною діяльністю, що відображають вплив на останню найбільш повного складу факторів.

Всі положення концепції взаємопов'язані, взаємозалежні і носять глобальних ний характер.

**1.2. Зміст і ефективність комерційної діяльності авіапідприємства**

Зміст комерційної діяльності авіаційних підприємств суттєво відрізняється внаслідок специфічних особливостей авіатранспортної галузі, зокрема специфікою надання авіаційних послуг.

Зміст комерційної діяльності включає процеси управління нею, основні процеси і процеси її підтримки.

В цілому до основних процесів комерційної діяльності авіаційного підприємства, на думку [49], відносяться:

- реалізація авіаційних послуг підприємства;

- комерційне посередництво по реалізації авіаційних послуг, вироблених іншими підприємствами;

- забезпечення процесу збуту необхідними ресурсами;

- створення умов для реалізації послуг авіапідприємств;

- проведення комерційних переговорів з авіакомпаніями щодо умов реалізації авіаперевезень;

- роздрібна торгівля об'єктами діяльності даного підприємства і товарами, виробленими іншими підприємствами;

- рекламно-інформаційна діяльність;

- маркетингові дослідження ринку авіаперевезень.

Основні завдання управління комерційною діяльністю авіаційного підприємства надано на рис.1.1.

Рис.1.1. Завдання управління комерційною діяльністю авіапддприємства

*Джерело: узагальнено автором на основі аналізу джерел [6],[49]*

Структуру комерційної діяльності при взаємодії зі зовнішнім середовищем надано на рис.1.2.

Відносно авіаційної галузі ця схема має свою специфіку, адже до зовнішнього середовища слід також віднести міжнародні авіаційні організації, що регулюють процес надання авіатранспрортних послуг, а також процес їх реалізації.



Рис.1.2. Структура комерційної діяльності авіапідприємств при взаємодії зі зовнішнім середовищем

*Джерело: узагальнено автором на основі аналізу джерел [18],[37]*

Головні аспекти комерційної діяльності авіаційних підприємств з урахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища проявляються в специфічних особливостях кожного розглянутого елемента. Основною частиною управління є встановлення відносин з авіакомпаніїми авіаційних послуг – авіаційними компаніями, продукцію яких реалізують авіаційні агентства. Дуже важливими функціями є дослідження ринку та маркетингові сторони комерційної діяльності, зокрема, рекламно-інформаційна діяльність, зокрема інформування потенційних пасажирів о нових рейсах, а також підтримання взаємодії з постійними клієнтами, їх стимулювання.

У табл.1.2 представлена ​​схема технології визначення витрат і результативності комерційної діяльності авіаційного підприємства.

Таблиця 1.2

Схема технології визначення витрат і результативності

комерційної діяльності підприємства

**

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу джерел [18], [37]*

Система показників, що характеризує ефективність комерційної діяльності будь-якого підприємства, містить:

- узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства;

- показники ефективності застосування основних фондів, власного капіталу і матеріально-оборотних коштів;

- показники ефективності робочої сили і поточних витрат.

Система показників, що характеризують ефективність комерційної діяльності підприємства, представлена ​​в таблиці 1.3.

Серед інструментів комерційної діяльності авіаційного підприємства політика планування мережі маршрутів і робота з укладання угод з замовниками чартерних рейсів займає особливе місце.

Перший блок в системі оцінки комерційної діяльності - «Асортимент товарів і його формування» - складається з чотирьох показників.

Таблиця 1.3

Система показників, що характеризують ефективність комерційної діяльності авіаційного підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу джерел [27], [28]*

Коефіцієнт оновлення асортименту свідчить про розвиток і характер господарських зв'язків авіаційних авіапідприємств як з вітчизняними, так і зарубіжними партнерами, а також про діяльність авіапідприємств з оновлення асортименту.

Коефіцієнт стійкості асортименту характеризує видовий склад запропонованих авіаційних послуг, зокрема рейсів різних авіакомпаній. Цей блок особливо важливий для оцінки роботи авіаційних авіапідприємств, що займаються реалізацією авіаційної продукції.

Інший блок індикаторів - «Планування товарної пропозиції і забезпечення товарами» - складається з восьми індикаторів, що відбивають прогнозований ріст товарообороту авіаційних авіапідприємств, зміни в його складі на основі асортименту авіаційних послуг, розмір запланованої виручки, товарних пропозицій авіаквитків, товарообігу, якість авіаційного продукту. Ці індикатори становлять основу планів комерційної діяльності, вибору авіакомпаній авіатранспортної продукції, визначення умов партнерства, переліку рейсів, термінів, розмірів перевезень, тарифів і способів та порядку розрахунків з авіакомпаніями та авіапідприємствами, що реалізують авіапослуги тощо. Чим вищий рівень цих індикаторів, тим ефективніше господарські зв'язки. Велике значення мають стійкі, налагоджені зв’язки з партнерами, ступінь ефективності господарських зв'язків і, дотримання виконання договірних зобов'язань.

Результативність господарських зв'язків багато в чому розраховується правильністю вибору авіакомпанії і формою здійснення реалізаційних операцій. Розмір авіакомпаній, розмір пропонованих видів та рейсів залежать від типу авіаційного авіапідприємства та його потужності, які є визначальними факторами при формуванні асортименту авіаційної продукції, розмірів продаж авіаперевезень. Зі зростанням авіакомпанії-партнерів, зростає частота виконання рейсів, а отже, і товарообігу. Економніше витрачаються в цілому кошти авіапідприємства.

Найбільша результативність комерційної діяльності спостерігається на великих авіапідприємствах різних форм власності, що пояснюється наявністю довгострокових господарських зв'язків з великими авіакомпаніями. Це забезпечує високу інформованість фахівців даної групи авіапідприємств про ринкову ситуацію на поточний момент і її перспективи. Дрібні і середні авіапідприємства, позбавлені такої можливості, у своїй діяльності спираються найчастіше на нерегулярні, випадкові зв'язки. Основними постачальниками товарів для них є різного роду посередники, що не тільки ускладнює фактичний облік товарообороту, а й призводить до істотного зростання споживчих цін і практично повній відсутності контролю якості.

Групу індикаторів третього блоку - «Формування і стимулювання попиту» - доцільно застосовувати при оцінці у відповідностісті розміру і структури попиту пропозиції авіаційних перевезнь. Пропоновані індикатори розраховуються по авіапідприємству виходячи з асортименту, його широти, даних про попит населення і факторів, що впливають на ступінь завершеності покупок.

Цей напрямок комерційної діяльності нерозривно пов'язане з блоками, що характеризують планування товарної пропозиції і формування асортименту товарів. Саме в результаті пропозиції товарів споживачу формується попит, а в результаті аналізу попиту населення здійснюється закупівля товарів і розраховується асортиментна і цінова політика. У цьому блоці важливе місце належать рекламної роботі торгових і виробничих підприємств.

Характеристика реклами, зроблена експертами, відображає недостатню увагу, яку приділяють цьому напрямку в комерційній діяльності. Реклама не робить достатнього стимулюючого дії (по більшості магазинів) на розмір реалізації товарів, для того щоб окупити витрати на її організацію.

Четвертий блок - «Економічна ефективність комерційної діяльності» - характеризує результативність управління комерційною роботою як конкретного підприємства, так і сукупності підприємств на певній території. Ці індикатори завершують і узагальнюють оцінку комерційної діяльності.

Комерційна діяльність безпосередньо впливає і на його економічні результати, і на соціальну ефективність підприємств в цілому. Економічна і соціальна ефективність знаходяться в тісному взаємозв'язку. Економічну ефективність комерційної діяльності слід оцінювати за економічними результатами, що характеризує роботу авіапідприємства в цілому: узагальнюючим економічними індикаторами (чиста виручка, витрати, прибуток, тарифи); індикаторами застосування ресурсів (продуктивність праці, фондовіддача); якості обслуговування (ступінь задоволення споживачів, частка постійних клієнтів); якості транспортної продукції.

Ефективність управління комерційною діяльністю оцінюється перш за все з позиції якості обслуговування і рентабельності авіапідприємства. Складові ефективності управління багато в чому залежать від організації комерційної діяльності і її результатів, так як при здійсненні комерційних операцій формуються доходи підприємства, асортимент транспортної продукції, перевіряється її якість.

Аналізуючи вплив комерційної діяльності на економічні результати, можна зробити висновок, що рентабельність вище у тих авіапідприємств, які мають ширр.й круг постійних клієнтів, оптимальну мережу маршрутів, налагоджені господарські зв'язки і нарощують темпи зростання розмірів перевезень, покращують роботу з клієнтами.

Серце «нової економіки» - це Інтернет. Туристичними сайти дають пасажирам доступ до розкладів і тарифів і дозволяють їм здійснювати електронне бронювання. Хоча всі чотири ГРС як і раніше покладаються на традиційні агентства як на джерело своїх основних доходів, проте кожна з них намагається перерозподілити свої капітали, диверсифікувати джерела грошових надходжень і зменшити залежність від мелеющіх каналу реалізації своїх послуг.

Продаж авіаційних послуг через Інтернет стала основною турботою всіх чотирьох ГРС. Кожна з них надає своїм агентствам можливість бронювання місць через Інтернет і виконує функції бронювання для декількох інтернетівських сайтів. Ці сайти належать самим різним компаніям, авіакомпаніїм туристичними послуг і самим компаніям ГРС.

В цілому запропоновані через Інтернет послуги можна розділити на чотири типи.

Перший - це агентства, які здійснюють бронювання через Інтернет. Справа в тому, що кожна ГРС пропонує агентам інтернет-доступ і програмне забезпечення, необхідне для створення і підтримки власного сайту, а також можливість користуватися послугами даної ГРС через цей сайт. У перший час найбільші агентства надавали саме такий тип послуг, але сьогодні Інтернет зрівняв їх в цій здатності з дрібними і регіональними агентствами.

Другий тип інтернет-послуг - це прямий продаж ресурсу місць самими перевізниками. Спонукальним мотивом тому служить економічна ефективність. Сайти авіакомпаній, як правило, дозволяють бронювати місця лише на рейсах даного перевізника, а тому займають набагато меншу частку ринку, ніж інтернет-агентства. Інтернет дозволяє знизити витрати перевізника щодо реалізації своїх послуг. Сайти авіакомпаній є «першим поколінням» туристичними сайтів.

Третій тип - це онлайнові агентства, які крім авіаквитків пропонують бронювання готелів, оренду автомобілів і різні круїзи. Однак ці сайти не є самостійними - для здійснення функцій бронювання вони вдаються до послуг ГРС, а для виписки квитків, обслуговування клієнтів і проводки бухгалтерських операцій залучають звичайні агентства. Такі онлайнові агентства представляють собою «друге покоління» туристичними сайтів - вони забезпечують клієнту можливість вибору, але їх можливості обмежені існуючої архітектурою. В даний момент намітилася тенденція до оснащення пунктів реалізації доступом в Інтернет.

З недавнього часу з'являються сайти, в яких задіяні інші бізнес-моделі, наприклад, принцип аукціону. Сайти такого типу, як правило, зараховують до сайтів «третього покоління», оскільки вони керуються клієнтами. Очікується поява і ф'ючерсних Тревел-сайтів.

І останній тип сайтів - це портали (пошуковики). Основну виручку вони отримують від реклами. Більшість порталів вже уклали ексклюзивні угоди з онлайн агентствами і компаніями ГРС [48].

Розглянемо особливості комерційної діяльності сучасних авіаційних підприємств, зокрема авіаційних агентств з реалізації авіаперевезень. У відповідності до частини 8 статті 98 Повітряного кодексу України суб’єкти, що надають агентські послуги з реалізації авіаперевезень, повинні бути сертифіковані уповноваженим органом з питань цивільної авіації.

У відповідності до Авіаційних правил України «Правила сертифікації суб’єктів, що надають агентські послуги з реалізації авіаперевезень», затверджених наказом Державіаслужби від 15 березня 2018 р. № 231, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 05 квітня 2018 р. за № 407/31859, «суб’єкт, що надає агентські послуги з реалізації авіаперевезень (далі – агентство) подає заяву на ім’я Голови Державіаслужби про отримання (продовження стр. дії) сертифіката на право реалізації авіаційних (пасажирських, вантажних без права оформлення небезпечних вантажів, вантажних з правом оформлення небезпечних вантажів) перевезень, яка оформлюється на офіційному бланку агентства за підписом його керівника» [26].

До заяви додаються:

1) « довідка за підписом керівника агентства або керівника його виконавчого органу з переліком агентських угод між авіаперевізником або генеральним агентом і агентством з надання агентських послуг з реалізації авіаперевезень, укладених агентством (у разі подання заяви вперше – за наявності);

2) копії документів про фінансові гарантії за укладеними агентськими угодами (у разі подання заяви вперше – за наявності);

3) довідка за підписом керівника агентства або керівника його виконавчого органу щодо штату працюючих (для кожного офісу з реалізації);

4) копії документів, що підтверджують кваліфікацію персоналу (для кожного офісу з реалізації);

5) відомості про застосування АСБ/ГРС, у тому числі офіційне підтвердження уповноваженого представництва АСБ/ГРС про встановлення цієї системи (для кожного офісу з реалізації);

6) копії документів, що свідчать про наявність приміщення для провадження діяльності з реалізації авіаперевезень (для кожного офісу з реалізації);

7) довідка за підписом керівника агентства або керівника його виконавчого органу з переліком субагентів, з якими укладено договори про надання послуг з реалізації авіаперевезень (за наявності);

8) фотографії офісу (офісів) з реалізації ззовні і зсередини» [5].

Підтвердні документи, що додаються до заяви, мають бути засвідчені у встановленому законодавством порядку.

Положенням про Державний спеціалізований фонд фінансування загальнодержавних витрат на авіаційну діяльність і участь України у міжнародних авіаційних організаціях, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 28 вересня 1993 р. № 819 (із змінами) передбачено державні збори за сертифікацію суб’єктів, що надають агентські послуги з реалізації авіаперевезень (під час подання заяви і за видачу сертифіката) [26].

Сертифікація суб’єктів, що надають агентські послуги з реалізації авіаційних пасажирських перевезень здійснюється сектором ліцензування і надання прав на експлуатацію авіаційних ліній управління авіаперевезень і міжнародного співробітництва департаменту авіаперевезень, аеропортів і міжнародного співробітництва Державіаслужби.

Сертифікація суб’єктів, що надають агентські послуги з реалізації авіаційних вантажних перевезень здійснюється сектором регулювання перевезень вантажів і небезпечних вантажів управління авіаперевезень і міжнародного співробітництва департаменту авіаперевезень, аеропортів і міжнародного співробітництва Державіаслужби.

**1.3. Проблеми управління комерційною діяльністю авіапідприємства у системі економічних відносин**

Сучасний стан економічних відносин на міжнародному рівні сприяє розвитку авіаційних перевезень, адже у світі, не зважаючи на пандемію, спостерігаються стійкі інтеграційні процеси, що підвищують попит на авіаперевезення. Проте багато факторів впливу зовнішнього середовища створюють проблеми для підвищення ефективності комерційної діяльності авіапідприємств. Розвиток різних видів комерційної роботи орієнтований на застосування сучасних інформаційних технологій, вимоги перевізників до змісту продуктів, що надаються на ринку реалізації авіаперевезень автоматизованими системами бронювання, і розвитку їх підсистем.

«Повітряний транспорт є міжнародною виробничо-транспортною системою, що здійснює авіаперевезення авіапасажирів і вантажів по всій земній кулі. За рік перевозиться близько млрд. авіапасажирів, при загальному нальоті понад 10000 млн. км. Для надійного функціонування міжнародного повітряного транспорту необхідно правове забезпечення безпеки, регулярності повітряного руху і якісного наземного обслуговування авіаперевезень на їх початковому і кінцевому етапах» [42].

Комерційна експлуатація повітряного транспорту це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення потреб у авіаційних перевезеннях і отримання доходів від їх виконання. Даний комплекс включає в себе численні заходи щодо створення попиту на повітряні перевезення і його задоволення з метою отримання прибутку.

В галузі існує певна розмір учасників, які залучені в процес комерційної роботи. Такими учасниками є авіакомпанії, аеропорти, агентства, центри бронювання авіакомпаній.

На вітчизняному ринку авіаперевезень спостерігається стійка тенденція до скорочення кількості авіаперевізників [40]. Цей процес відбувається внаслідок обмеження багатьма країнами в’їзду у країни із-зі пандемії. В даний час скорочення кількості авіаперевізників відбувається в основному за рахунок укрупнення авіакомпаній. При цьому консолідація може мати різні форми:

- створення великих регіональних авіакомпаній шляхом об'єднання або поглинання дрібніших авіакомпаній за рахунок їх неконкурентоспроможності;

- покупка контрольних пакетів акцій авіапідприємства;

- створення альянсів.

У зв'язку з цим дуже важливим завданням є прогноз перевезень на перспективу, від якого безпосередньо залежатимуть доходи авіакомпанії.

Ринок агентів з реалізації авіаперевезень зазнав певну трансформацію. Відбувається зростання числа незалежних і туристичних агентств, які здійснюють продаж не тільки авіаперевезень, а й супутніх послуг. Ці і інші зміни в суспільстві агентств, а також їх конкуренція висувають на перше місце проблему вартості послуг.

Перед авіаперевізниками постає питання про підвищення ефективності своєї комерційної діяльності шляхом приведення комерційної політики авіапідприємства у відповідність з мsіжнародними правилами, стандартами, а також налагодження роботи в умовах повноцінних ринкових відносин.

Умовно можна виділити наступні види робіт, що забезпечують поліпшення комерційної діяльності авіакомпанії [15]:

- підвищення рівня безпеки польотів і авіаційної безпеки;

- підвищення розміру перевезень;

- підвищення якості обслуговування авіапасажирів;

- підвищення фінансово-економічних показників;

- вдосконалення організаційно-договірної роботи.

Підвищення ефективності комерційної діяльності можна досягти різноманітними способами. Розглянемо деякі з них.

За наявної конкуренції перевізників як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку ефективне планування розкладу трансформується для авіакомпанії в збільшенні доходів і зменшення витрат. «Виникає необхідність вишукування можливостей більш ефективного застосування парку ПС для того, щоб задовольнити існуючий пасажирський попит. Обов'язковою умовою, необхідною для оптимізації розкладу, є всебічне дослідження пасажиропотоків для виявлення попиту на авіаперевезення» [14].

В процесі оптимізації розкладу отримують велике значення такі види роботи, як створення зручних стикувань, отримання зручних слотів в аеропортах виконання рейсів, залучення інших перевізників, учасників угод і т.д.

Розміщення розкладу в світових системах розкладу (ВАТ) і системах бронювання дозволяє українським авіаперевізникам розширити коло потенційних покупців авіапослуг за рахунок відкриття доступу до своїх ресурсів місць максимальному числу агентів.

У зв'язку з цим важливим є наявність у перевізників інструменту, який дозволяє підтримувати різноманітні форми відображення розкладу з урахуванням комерційної політики авіакомпанії (код-шерінг, стикувальні рейси і т.д.), зберігати, обробляти різну статистичну інформацію, а також формувати різноманітні звіти за розкладом .

«Робота авіаперевізників з партнерами по інтерлайн-угодам, а також бажання залучити на свої рейси максимально можливу розмір авіапасажирів з усіх верств населення призвели до того, що збільшилася розмір тарифів» [22]. З'явилося безліч підкласів, особливо в економічному - базовому класі. Ширр.й спектр тарифів може залучити авіапасажирів такими якостями, як дешевизна, зручності, послуги і т.д. І чим ширше цей спектр, тим більше можливість вибору у потенційного пасажира. Розміщуючи тарифи в світових тарифних системах, як на міжнародних, так і на внутрішніх лініях, авіакомпанія тим самим пропонує свій ресурс, який зустрічає свого пасажира не тільки в межах України, а й у всьому світі.

При створенні маршруту пасажир насамперед керується розкладом рейсів і наявністю вигідного тарифу. З цього випливає те, що якщо авіакомпанія зацікавлена ​​в успішній роботі на ринку авіаперевезень, то їй необхідно працювати над поліпшенням якості своїх тарифів, відстежувати тенденції тарифів у своїх партнерів і конкурентів, а також розміщувати свої тарифи в найбільшій кількості тарифних систем. Певним нововведенням для українських авіакомпаній стала і необхідність роботи з провідним світовим постачальником тарифів - АТРС. Працюючи з АТРС, можна домогтися оперативної зміни тарифів, оскільки АТРС кілька разів на добу модифікує свою базу даних. Крім того, перехід на нову систему формування тарифів і правил їх застосування у відповідності до вимог ІАТА відкриває перед перевізниками ще більші можливості.

У цьому їм повинні допомогти і автоматизовані системи бронювання, забезпечуючи підтримку досить великої кількості класів і підкласів тарифів, здійснюючи тарифікацію у відповідності до світової практики і правилами, що застосовуються в Україні, надавати пріоритет авіакомпаніям можливість роботи з ATPC і на основі аналізу маршруту і правил застосування тарифів проводити коректне ціноутворення.

Управління ресурсами є ще однією важливою складовою успішної комерційної роботи авіакомпанії. «Під управлінням ресурсами, як правило, розуміється розміщення в одній або декількох інвенторних систем інформації про:

- конкретні рейси;

- набор класів обслуговування;

- розмір реалізованих місць;

- структуру тарифів на даному маршруті і правилах їх застосування;

- встановлення блоку місць для кожного тарифу і правил переходу місць з блоку в блок;

- визначення глибини продажів і глибини бронювання;

- можливість постановки пасажира в чергу і порядок обробки черг» [14].

Проведення цільної комерційної політики авіапідприємства без управління власними ресурсами неможливо, саме в управлінні ресурсами закладені суттєві резерви підвищення прибутковості компанії.

Практично не застосовується українськими авіакомпаніями елемент управління ресурсами - «over booking» (перебронювання) при грамотному аналізі динаміки пасажиропотоку по кожній лінії і застосуванні системи «over booking» може істотно підвищити коефіцієнт зайнятості крісел і довести його до 100 відсотків.

Для цього необхідно мати інструмент управління ресурсами, розміщуючи їх по можливості в єдиному центрі (хост), щоб надати можливості супервайзеру авіакомпанії здійснювати гнучкі настройки.

Інтерлайн-угода - це взаємна угода двох або більше авіакомпаній за визнанням перевізної документації.

Інтерлайн-угода включає:

- договір про спільні цінах і тарифах;

- наскрізне оформлення багажу на стикувальних рейсах (при пересадці на рейс іншої авіакомпанії);

- додаткові маркетингові або партнерські договори за програмою часто літаючих авіапасажирів.

Укладення даної угоди дозволяє авіакомпанії залучати стійкий пасажиропотік без додаткових вкладень, пов'язаних з відкриттям нових рейсів, створенням агентської мережі тощо.

При цьому повинна бути можливість взаємодії інвенторних систем, що зберігають ресурси інтерлайн-партнерів.

«Отримання доходів авіакомпанії безпосередньо залежить від процесу реалізації продукту підприємства - перевезень. Оптимальне співвідношення власних і агентських продажів в загальному обсязі надходжень авіакомпаній розглядається кожним перевізником самостійно. В середньому сьогодні в світі близько 60-80% авіаквитків продається через дистрибутивні системи» [42]. У той же час, собівартість цих двох типів продажів для перевізника розрізняється часом в два рази, причому не на користь продажів через розподільні системи.

Найбільш оптимальним варіантом реалізації через власну агентську мережу є реалізації через мережу, розташовану в місцях базування авіакомпанії, а також в містах, що мають представництва авіакомпанії.

Можливість управління продажем перевезень на рівні агентського пульта з наданням або обмеженням даного пульту тарифів, а також часу їх дії, отримання достовірних даних по продажах (агентських звітів) після підбиття щоденних підсумків для авіакомпанії ще один нагальне питання комерційної роботи.

В даний час українськими авіакомпаніями застосовуються різні автоматизовані системи для контролю за виручкою. Ці системи мають різні набори функцій і працюють в різних операційних середовищах.

У багатьох авіакомпаній достовірна інформація з'являється тільки після обробки польотних купонів.

Облік пасажирської виручки здійснюється по отриманню польотних купонів з аеропортів, внаслідок чого у авіакомпанії відсутня актуальна інформація про виручку на момент реалізації перевезень. Практика демонструє, що надходження польотних купонів з аеропортів відбуваються з великими затримками. Потрібно відзначити, що функції таких автоматизованих систем охоплюють далеко не всі процеси, що відбуваються в авіакомпанії. Так системи не реалізують взаєморозрахунку по інтерлайн-угодами (прорейт), не здійснюють контроль за агентами в частині застосування тарифу, комісійних винагород і т.д.

Величезною проблемою авіатранспортної галузі залишається несвоєчасне перерахування грошових коштів.

Все вищесказане дозволяє зробити висновок про те, що для успішної роботи перевізникам потрібно сучасна повноцінна система обліку виручки, що охоплює всі відбуваються в авіакомпанії процеси.

Ця система повинна забезпечувати оперативність отримання достовірної і актуальної інформації з реалізації, можливість взаєморозрахунків з інтерлайн-партнерами, аудит агентської діяльності, контроль за перерахуванням коштів.

Процес управління доходами авіакомпанії є одним з найважливіших аспектів комерційної діяльності підприємства.

«Основне завдання це максимізація можливих доходів авіакомпанії. Вирішення цього завдання досягається за допомогою контролю реалізації ресурсів в різних тарифних класах, прогнозуванням попиту, розподілом ресурсів тощо» [42]. Процес управління доходами авіакомпанії дуже впливає на створення тарифу (дата вильоту, клас обслуговування, наявністю місць і т.д.) з метою максимізації можливого прибутку перевізника. Існує зв'язок між тарифом і кількістю заброньованих місць, а також можливим задоволеним або незадоволеним попитом.

«Авіакомпанія повинна збирати і зберігати дані з бронювання, обліку виручки і управління ресурсами, прогнозувати попит за сегментами або ділянкам тарифних класів, прогнозувати розмір відмов від перевезення і неявок авіапасажирів в аеропорту, задавати рівні перебронювання при несприятливих факторах завантаження рейсу і прогнозувати очікувану виручку від перебронювання» [48].

Розподіляючи ресурси бронювання за критерієм максимізації доходів на мережі рейсів, авіакомпанія повинна відстежувати ділянки рейсу і сегменти, які потребують особливої ​​уваги з точки зору прибутковості, оцінювати запити на бронювання груп з метою можливого зростання доходів.

Оптимізувати доходи авіакомпанія зможе, застосовуючи прогнози як для обчислення відповідних рівнів перебронювання, так і для обчислень кількості місць для реалізації по кожному тарифному класу, що дозволить досягти кращого управління ресурсами і структурою кодів бронювання в системі бронювання.

Підвищення якості обслуговування авіапасажирів досягається за рахунок повного контролю якості обслуговування авіапасажирів, починаючи від реалізації перевезення до виходу пасажира з аеропорту призначення.

Облік персональних вимог пасажира, спеціальне харчування, перевезення тварин, перевезення унікального багажу, несупроводжувані діти, реалізація програми «Часто літаючих авіапасажирів» і т.д. - все це елементи якості обслуговування авіапасажирів.

Програма часто літаючих авіапасажирів вперше з'явилася в 70-х рр. в авіакомпанії «American Airlines» як програма залучення на свої рейси авіапасажирів. За кількістю набраних миль пасажиру надавалася можливість безкоштовного польоту або подарунка. Спочатку така програма охоплювала лише послуги авіакомпанії, а потім, побачивши перспективу цієї програми, до неї підключилися організації, що знаходяться на стику авіаперевезень: готелі, фірми з прокату автомобілів, фірми, що займаються туристичним бізнесом і т.д. Відбулося об'єднання авіакомпанії і організацій за програмою часто літаючих авіапасажирів. Перевагою цієї програми є падіння тарифів для авіаавіапасажирів і, як наслідок, зростання розмірів перевезення.

Усіма найбільшими українськими авіакомпаніями почала реалізовуватися програма часто літаючих авіапасажирів.

«Багато авіакомпаній України за допомогою програми часто літаючих авіапасажирів намагаються сформувати свій «клуб» авіапасажирів, залучити їх можливістю стати «обраним» клієнтом авіакомпанії і отримати, таким чином, додаткові переваги у вигляді підвищеного рівня сервісу у відповідності до бонусними програмами і т.д. Для цього необхідно вести спеціальні облікові записи про часто літаючих авіапасажирів. За оцінками фахівців зростання виручки авіакомпанії від реалізації програми часто літаючих авіапасажирів становить близько 7-10%» [42].

Створення необхідних продуктів вітчизняними системами бронювання, що дозволяють оптимізувати процеси управління ресурсами, реалізації перевезень, обслуговування авіапасажирів, застосування розглянутих елементів перевізниками підвищить ефективність комерційної діяльності авіапідприємства.

В даний час галузь пасажирських перевезень повітряним транспортом знаходиться в пошуку нових підходів до організації транспортного виробництва і реалізації, а також стійкого механізму розвитку і функціонування, що щонайкраще відповідає умовам трансформації економіки.

На вітчизняному ринку пасажирських перевезень повітряним транспортом накопичено значну розмір внутрішньогалузевих проблем, пов'язаних як з технологічними особливостями функціонування організацій, так і зі станом парку авіаційних суден і інфраструктури.

Модернізація матеріально-технічної бази і об'єктів інфраструктури повітряного транспорту, розвиток авіаційних технологій, вдосконалення бізнес-моделей пасажирських авіаперевезень, розвиток маршрутної мережі повинні супроводжуватися сполученими перетвореннями на ринку праці і освіти, в області інновацій і безпосередньо на ринку повітряного транспорту.

Стійке зростання транспортної доступності і авіаційної рухливості населення як найважливіших параметрів, що визначають якість життя населення і рівень розвитку економіки, повинен стати стратегічним орієнтиром і критерієм оцінки результатів функціонування сфери авіаперевезень.

**Висновки до розділу 1**

Проведені дослідження теоретичних джерел показали багато підходів до розуміння сутності комерційної діяльності і оцінки її ефективності.

Важливим завданням в процесі управління є досягнення якісно нового рівня комерційної роботи, оскільки в сучасних умовах ступінь впливу комерційної діяльності на ефективність діяльності підприємства стає все більш значущою. Виникла потреба в розширенні управлінських завдань, розробки нових прийомів і методів управління комерційною діяльністю підприємств сфери послуг. У зв'язку з цим необхідно здійснювати постійний пошук шляхів удосконалення управління комерційною діяльністю.

Проведені дослідження факторів, що обумовлюють зростаючу роль управління показали, що основними з них є: зростання числа управлінських кадрів, що посилює вимоги до рівня організації його роботи і підготовці; зростання масштабів суспільного виробництва, ускладнення господарських зв'язків, що вимагає поліпшення координації процесів комерційної діяльності, розподілу, обміну і споживання; розширення і ускладнення міжнародних зв'язків; зміна методів господарювання в ринкових відносинах, що вимагає кардінальної перебудови системи управління на всіх рівнях підприємства; розвиток науково-технічного прогресу.

Управління комерційною діяльністю підприємства багато в чому залежить від результатів її роботи, а саме від ефективності діяльності підприємства.

Актуальність ефективності комерційної діяльності підприємства обумовлена ​​високим ступенем залежності кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства від ефективності здійснення комерційної діяльності.

Показники діяльності підприємства, що здійснюється на комерційній основі, підрозділяються на дві групи, що оцінюють дві категорії: економічну ефективність і економічний ефект.

Економічна ефективність розраховується як співвідношення між витратами по залучених виробничих, матеріальних, фінансових, трудових ресурсів і отриманими результатами.

З позиції функціонального підходу управління комерційною діяльністю складається з реалізації функцій планування, мотивування, організації і контролю на підприємствах.

Дослідження особливостей управління комерційною діяльністю показало, що вони визначаються особливостями послуги як товару. Послуга є нематеріальною, не зберігається, процес надання послуги і її реалізації розрізняється у часі, послугу неможливо оцінити до процесу її надання. Тому управління комерційною діяльністю має це враховувати, і керуватися цим при розробці елементів комерційної діяльності: маркетингової, рекламної, збутової і закупівельної.

## РОЗДІЛ 2

## ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЙ АВІА»

## 2.1. Характеристика і історія розвитку компанії «КИЙ АВІА»

Компанія «КИЙ АВІА» – посідіє лідируюче місце серед українських підприємств, які здійснюють продаж транспортних і туристичних послуг. «КИЙ АВІА» – підприємство з багатою історією, витоки його створення знаходяться в 30-х рр. минулого століття. З 1923 р. в Україні почали виконуватись авіаційні перевезення авіапасажирів – продаж авіаквитків здійснювалось, безпосередньо, в аеропортах. На початку 30-х років було відкрито першу касу попереднього реалізації авіаквитків у Києві.

Сьогодні спектр послуг, які надає концерн «КИЙ АВІА», окрім реалізації авіаквитків, включає:

- туристичні послуги;

- бронювання готелю і автомобілів по всьому світу;

- продаж залізничних квитків по Європі, Україні і країнам СНД;

- організація VІР обслуговування в аеропортах України;

- послуги страхування;

- організацію вантажних перевезень;

- продаж автобусних перевезень;

- послуги авіакомпаніям з наземного і комерційного обслуговування авіаційних суден в аеропортах.

Повна назва юридичної особи (станом на 10.12.2019) - ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЙ АВІА».

Скорочена назва: ПРАТ «КИЙ АВІА»

Назва англійською: РRІVАTЕ JОІNT STОCK CОMРАNY KІY АVІА (РJSC KІY АVІА)

Назва українською: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЙ АВІА»

Статус юридичної особи (станом на 10.12.2019): не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ 01130578

Дата реєстрації - 03.08.1994.

Уповноважена особа: [КИРИК ВАЛЕНТИН ВАЛЕРІЙОВИЧ](https://youcontrol.com.ua/ru/register-trial/) - керівник (Згідно статуту товариства)

Розмір уставного капіталу: 3 804 100,00 грн.

Організаційно-правова форма: приватне акціонерне товариство

Форма власності: недержавна власність

Види діяльності:

Основний:

79.12 Діяльність туристичних операторів

Інші:

79.11 Діяльність туристичних агентств

79.90 Інші види послуг з бронювання і супутніх їм послуг

82.30 Організація конференцій і торгових виставок

Компанія посідає впевнені позиції на ринку. Це підтверджується отриманням наступних дипломів і нагород від авіапідприємств:

- «Трансаеро» - «Краще міжнародне агентство» року;

- «Дніпроавіа» - «Кращий агент» року;

- «Еstоnіаn Аіr» - «Кращі продажі в Україні в 2007 року»;

Компанія останнім часом вийшла за рамки сфери В2С, уклала ряд угод з юридичними особами і закріпила позиції в секторі В2В.

ПрАТ «КИЙ АВІА» отримано нагороди за результатами діяльності:

- диплом «Амадеус Україна» і ІntеrCоntіnеntаl Hоtеls Grоuр «За саме активне бронювання готелів ІntеrCоntіnеntаl через систему бронювання «Амадеус»;

- диплом авіапідприємства «Трансаеро» про присвоєння звання «Пріоритетний партнер».

Компанія здійснює спонсорську діяльність, а саме, розважального реаліті-шоу «Великі перегони», що є українською адаптацією популярного американського реаліті Thе Аmаzіng Rаcе, активне освоює сегмент бізнес-тревел. «КИЙ АВІА» впроваджено послуги МІСЕ-туризму, що спеціалізується на обслуговуванні корпоративного сектора, проведення відповідних івентів і заходів.

Таблиця 2.1

Суб'єкти господарювання, засновником яких є ПрАТ «КИЙ АВІА»



*Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ* «КИЙ АВІА»

ПрАТ «КИЙ АВІА» запустив і масштабував новий іncоmіng-напрямку Trаvеl Рrоvіdеr іn Ukrаіnе, основане завдання якого – знайомство приватних і бізнес-мандрівників з Україною, а також розвиток туристичної привабливості нашої країни для іноземних туристів.

У 2018 р. «Амадеус Україна» відзначила «КИЙ АВІА» як лідера продажів авіаквитків в Україні за результатами роботи. Компанія таокж отримала звання «Фанат Рrеmіеr hоtеls аnd Rеsоrt» від однойменної мережі готелів. Дослідимо організаційну структуру компанії. Органом управління акціонерного товариства концерну «КИЙ АВІА» є Загальні збори акціонерів ТОВ «КИЙ АВІА» – вищий орган підприємства. У Загальних зборах можуть брати участь особи, включені до переліку акціонерів (реєстру власників іменних цінних паперів) ТОВ «КИЙ АВІА», які мають право на участь, або їх представники. Персональний склад чергових загальних зборів, що відбулися у 2019 р., складався: - з акціонерів, що безпосередньо приймали участь, згідно переліку акціонерів ТОВ «КИЙ АВІА», які мають право на участь у Загальних зборах (який складався в порядку, встановленому законодавством про депозитарну систему України); - реєстраційної комісії; - лічильної комісії; - голови і секретаря зборів.

Робочими органами Загальних зборів є: реєстраційна комісія; лічильна комісія; голова Загальних зборів; секретар Загальних зборів. Акціонери є власниками ТОВ «КИЙ АВІА» і, беручи участь у Зборах, здійснючи таким чином своє право на участь в управлінні справами підриємства і контролюють його діяльність. Реалізація управлінських функцій акціонером здійснюється голосуванням на загальних зборах голосуючими акціями.

Наглядова рада складається з 5 осіб: Голова Наглядової ради, Заступник Голови Наглядової Ради і 3 члени Наглядової ради. Повноваження і обов'язки Голови Наглядової ради визначені Статутом ТОВ «КИЙ АВІА», Положенням про Наглядову раду. Голова Наглядової ради організовує роботу ради, скликає засідання Наглядової ради і головує на них, здійснює інші повноваження, передбачені законом, Статутом і Положенням про Наглядову раду. Заступник Голови Наглядової Ради виконує обов`язки колегіально у складі Наглядової ради, у відповідності до статуту підприємства. У разі тимчасової неможливості виконання Головою Наглядової ради своїх повноважень його повноваження здійснює Заступник Голови Наглядової ради. Повноваження і обов'язки члена Наглядової ради визначені Статутом, Положенням про Наглядову раду. Обов`язки виконує колегіально у складі Наглядової ради, у відповідності до статуту

Генеральний директор ТОВ «КИЙ АВІА» – одноособовий виконавчий орган підприємства. Повноваження і обов'язки посадової особи визначені Статутом товариства. Генеральний директор є виконавчим органом підприємства, який здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства. Генеральний директор здійснює управління діяльністю ТОВ «КИЙ АВІА» на основі рішень, які впроваджуються в дію наказами і розпорядженнями Генерального директора підприємства, внутрішніми нормативними актами (положеннями, інструкціями), які ним затверджуються. Генеральний директор є підзвітним Загальним зборам акціонерів підприємства, Наглядовій раді підприємства і організовує виконання їх рішень. Генеральний директор діє від імені підприємства в межах, встановлених Статутом підприємства і чинним законодавством України, а також трудовим договором (контрактом) з ним. Генеральний директор ТОВ «КИЙ АВІА» має такі повноваження: Організовувати виконання рішень Загальних зборів акціонерів і Наглядової ради підприємства.

Керувати поточною діяльністю підприємства. Забезпечувати організацію фінансово-господарської діяльності підприємства, ведення обліку і створення звітності. Попередньо розглядати річну фінансову звітність підприємства і вносити Наглядовій раді підприємства пропозиції щодо неї, а також пропозиції Загальним зборам акціонерів про затвердження річної фінансової звітності підприємства. Виносити на розгляд Наглядової ради підприємства проекти бюджетів, бізнес-планів, планів інвестицій. Звітувати перед Наглядовою радою підприємства про виконання бізнес-планів підприємства на відповідний рік (у тому числі виконання бюджету підприємства на рік, річних планів з інвестицій тощо). Керувати роботою структурних підрозділів ТОВ «КИЙ АВІА», забезпечувати виконання покладених на них завдань. Вносити пропозиції стосовно винесення на розгляд Наглядової ради підприємства тих чи інших питань, прийняття рішення по яких віднесено до компетенції Наглядової ради; Представляти підприємство перед іншими органами управління підприємства. Представляти підприємство в його відносинах з третіми особами. Здійснювати без довіреності дії від імені підприємства. Вчиняти від імені ТОВ «КИЙ АВІА» правочини і укладати (підписувати) від імені підприємства договори (угоди) з урахуванням обмежень щодо змісту і суми угод (правочинів, угод), які встановлені цим Статутом. Затверджувати, вносити зміни і доповнення, скасовувати внутрішні нормативні акти підприємства, що регламентують питання, прийняття рішень з яких віднесено до компетенції Генерального директора. Видавати довіреності на представництво підприємства перед третіми особами. Приймати на роботу і звільняти працівників підприємства, застосовувати до них заходи заохочення і стягнення; визначати (конкретизувати) сферу компетенції, права і відповідальність працівників підприємства, приймати будь-які інші кадрові рішення (в тому числі стосовно переведення) щодо працівників підприємства, укладати від імені ТОВ «КИЙ АВІА» трудові договори з керівниками філій і представництв з урахуванням обмежень, встановлених п.п. 11.5.30, 11.5.31 Статуту.

Розпоряджатися грошовими коштами підприємства, які знаходяться на всіх рахунках підприємства в банках, і іншим майном підприємства, з урахуванням обмежень, встановлених Статутом підприємства і трудовим договором (контрактом). Для реалізації рішень органів управління підприємства і здійснення своїх функцій може видавати накази і розпорядження по підприємству, обов'язкові для всіх працівників ТОВ «КИЙ АВІА» чи для окремих працівників підприємства, які зазначені в наказі чи розпорядженні, або яких вони стосуються. Підписувати колективний договір в підприємстві і додаткові угоди до колективного договору про внесення змін і доповнень. Генеральний директор може доручати вирішення окремих питань, що входять до його компетенції керівникам структурних, відокремлених підрозділів (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Відокремлені структурні підрозділи ПрАТ «КИЙ АВІА»



*Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ* «КИЙ АВІА»

Ревізійна комісія є органом підприємства, що здійснює ревізію виробничої діяльності підприємства. Повноваження члена ревізійної комісії полягає у здійсненні діяльності ревізійного органу товариства, який в свою чергу контролює фінансово-господарську діяльність виконавчого органу товариства.

Головний бухгалтер ТОВ «КИЙ АВІА» здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності і контроль за ощадливим застосуванням фінансових ресурсів.

ТОВ «КИЙ АВІА» має філії, відокремлені структурні підрозділи, що не мають статусу юридичної особи и самостійного балансу (табл.2.2).

Підприємство має велику кількість підрозділів по всій Україні, що дає йому вагомі конкурентні переваги. Це, зокрема, Рівненська, Луцька, Черкаська, Одеська, Чернігівська, Сумська, Житомирська, Львівська, Миколаївська, Полтавська, Дніпровська, Запорізька, Харківська, Донецька, Кропивницька, Луганська, Херсонська, Вінницька, Хмельницька, Чернівецька, Криворізька, Івано-Франківська філія, Закарпатська філія.

Розмір акціонерів – 145 (фізичні особи - 143, юридичні особи - 2).

Акціонери, що володіють більш як 10 % акцій (юридичні особи) представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Акціонери концерну «КИЙ АВІА», що володіють більш як 10 % акцій



Розмір Статутного капіталу становить 3804100 грн. і поділяється на 76082 акцій номінальною вартістю 50 грн. за акцію, якими володіють акціонери.

### 2.2. Дослідження господарської діяльності компанії «КИЙ АВІА»

Фінансовий стан підприємства, перш за все, залежить від управління персоналом. Головним завданням кадрової політики ТОВ «КИЙ АВІА» є забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу та його відповідність цілям та завданням підприємства.

Кадрова політика агентства скерована на підвищення ефективності його операційної діяльності, професійне виконання функцій підприємства, задоволення потреб споживачів завдяки професійності персоналу.

Забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу на підприємстві досягається за рахунок:

- попереднє стажування та випробувальний термін при прийомі працівника на роботу;

- підвищення кваліфікації працівників з використанням оn-lіnе вебінарів та стажувань;

- підготовка персоналу на спеціалізованих курсах, направлення працівників на спеціалізовані тренінги;

- оптимальної системи мотивації персоналу до самоудосконалення;

- направлення у інформаційні та рекламні тури.

У досліджуваний період часу ПрАТ «КИЙ АВІА» вело бухгалтерський облік у відповідності до вимог Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО) і Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Як на будь-якому підприємстві, ТОВ «КИЙ АВІА» має Положення «Про облікову політику», що затвердженою наказом №1 від 27.12.2011р., яке включає засади, стандарти, правила і послідовність процесів бухгалтерського та управлінського обліку, які Товариство застосовує при здійсненні обліку господарських операцій у відповідності до МСБО і розробку фінансової звітності у відповідності до МСФЗ. Основними характерними рисами фінансової звітності є зрозумілість, доречність, істотність, надійність, правдиве відображення, переваження суті над формою, обачність, повнота, порівняння. Застосування основних якісних характеристик дозволяє забезпечити достовірне і об'єктивне створення фінансової звітності щодо фінансового стану, результатів діяльності і змін у фінансовому стані підприємства.

За первісною вартістю у 2019 р. основні засоби обліковувались за первісною вартістю 54383 тис. грн., знос склав за цей період 19540 тис.грн., а залишкова вартість яких відповідно у розмірі 34843 тис. грн. Ступень зносу ОЗ становить 64%, що можна характеризувати як високий. Прибуття ОЗ оформлюється актом прийому-передачі ОЗ (ф.№ 03), що створюється на кожний об'єкт ОЗ за первинною вартістю.

На ПрАТ «КИЙ АВІА» нарахування амортизації ОЗ здійснюється прямолінійним методом. Знос нараховувався у розмірі 100%. Основні засоби підприємства знаходяться в задовільному стані, однак потребують часткового оновлення.

Політика фінансування ПрАТ «КИЙ АВІА» спрямована на використання власних обігових коштах без залучення позикового капіталу. Розмір робочого капіталу дозволяє забезпечувати поточні зобов’язання в повному обсязі, що свідчить про високу фінансову стійкість компанії.

Товариство планує здійснювати заходи, направлені на поліпшення фінансового стану. Істотними факторами, які можуть вплинути на діяльність компанії в майбутньому, є зростання інфляції, зростання цін, що негативно вплине на діяльність підприємства.

Підприємство не проводить досліджень власними силами. ПрАТ «КИЙ АВІА» впроваджує технологічні і інші інновації з метою вдосконалення послуг, що надає своїм клієнтам. Так, у 2019 р. на підприємстві була почата промислова експлуатація нового програмного забезпечення, облікової промислової системи, яке дозволяє отримати оперативні звіти з продажів і доходів, мати актуальну інформацію стосовно стану розрахунків, тощо. Впроваджені технології і автоматизовані системи, дозволяють ефективно контролювати витрати, поліпшувати виробничі і економічні показники. Метою керівництва Підприємства є технологічне вдосконалення, оптимізація бізнес-процесів компанії за рахунок впровадження технологічних рішень.

Всі основні засоби, що знаходяться на балансі є власністю товариства. Об'єктів ОЗ під заставою немає. Обмеження на застосування власного майна відсутні.

Терміни і умови користування ОЗ (за основними групами): основні засоби за кожною основною групою застосовуються за своїм прямим призначенням.

Терміни і умови користування ОЗ:

- будівлі і споруди - до повного застосування, у відповідності до технічних характеристик;

- машини і обладнання - до повного застосування, у відповідності до технічних характеристик;

- транспортні засоби - до повного застосування, у відповідності до технічних характеристик;

- інші - до повного застосування, у відповідності до технічних характеристик.

Первісна вартість ОЗ: у фінансовій звітності первісна вартість об'єктів ОЗ відображена у ф. № 1 в статті по рядку 1011 (залишок на початок 2019 р. - 44463 тис.грн., залишок на кінець 2019р. - 54383 тис.грн.)

Ступінь зносу ОЗ: 35,93%. Ступінь застосування ОЗ: застосовуються повністю. Сума нарахованого зносу: сума зносу ОЗ відображена у ф. № 1 в статті по рядку1012. Сума зносу необоротних активів, облік яких ведеться на рахунку 100, відображена у балансі підприємства.

Підприємством, у відповідності до Інструкції про застосування Плану рахунків, на рахунку 130 і станом на 31.12.2019 р. складає 19540 тис. грн. В 2019р. на підприємстві була проведена дооцінка ОЗ на суму 1292 тис. грн.

Інформація про основні засоби компанії «КИЙ АВІА» за залишковою вартістю представлено у табл.2.4.

2019 р. продемонстрував покращення позиції ПрАТ «КИЙ АВІА» у всіх сферах діяльності підприємства. В першу чергу слід сказати, що питома вага доходів від здійснення обслуговування корпоративних клієнтів ссуттєво зросла за рахунок розширення ділового туризму. Міцні позиції ПрАТ «КИЙ АВІА» як надійного партнера в організації корпоративних заходів, конгресів тощо. Підприємство має більше ніж 120 агентських угод з авіакомпаніями, і завдяки трьохстороннім угодам з перевізниками має можливість надавати клієнтам-юридичним особам ексклюзивні конфіденційні тарифи на авіаквитки за пріоритетними напрямками.

Вивчення результатів фінансової діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» за 2019р. свідчить, що фінансовий стан підприємства в звітному р. був задовільним. Протягом звітного р. не відбувалось подій, які могли суттєво вплинути на фінансово-господарський стан підприємства і призвести до значної зміни вартості його цінних паперів.

Доходи підприємства за 2019 рік склали 189,5 млн. грн., план виконаний на 108,3 %.

Ефективність діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» демонструє зростання чистого прибутку, у 2019 р. він склав 2,594 млн. грн.

Одночасно з цим зросли й витрати, що викликано інфляційними процесами у державі, й їх розмір досягнув 186,3 млн. грн. Про ефективність діяльності свідчить також виконання плану на 112,9 %, не зважаючи на те, що витрати на одну гривню виручки склали 0,98 коп.

Середньомісячна оплата праці кожного робітника за 2019 рік склала 16 253 гривень, що демонструє зростання відносно попереднього 2018 р. на 24,8 %. Про ефективну роботу свідчить також зростання продуктивності праці, адже величина цього показника за місяць - 41 243 грн., що демонструє зростання до 2018 р. на 24,2 %. 2019 рік продемонстрував також зростання розмірів інвестицій, що сягнули розміру 3,753 млн. грн. Це були вкладення в нові проекти та розвиток мережі, що дозволили збільшити розміри продаж підприємства. Доходи ПрАТ «КИЙ АВІА» нараховуються коли існує впевненість, що в результаті операції відбудеться зростання економічних вигід, а розмір виручки може бути достовірно розрахований.

Таблиця 2.4

Основні засоби ПрАТ «КИЙ АВІА» у 2018-2019 рр.



*Джерело: складено автором на основі звітності ПрАТ* «КИЙ АВІА»

Результати фінансової діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» за 2018-2019 рр. представлено у табл.2.5 і на рис.2.1.

Визнання доходів від операційної діяльності підприємства «КИЙ АВІА» - це реалізація послуг:

- бронювання і реалізації авіаперевезень;

- бронювання готелів;

- туристичних послуг і інших.

Таблиця 2.5

Показники фінансової діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА»

за 2018-2019 рр.



*Джерело: складено автором на основі звітності ПрАТ* «КИЙ АВІА»

Факт доходу здійснюється з використанням методу реалізації, в той момент, коли проводиться оформлення певного документа, що засвідчує факт перевезення, зокрема туристичного ваучера, поліса страхування, іншими словами, має бути доказ того, що факт передачі права скористатися послугою оформлено документально, та зберігається принцип, який передбачає фактично здійснений перехід від продавця до покупця певних ризиків, переваг і контролю активів (транспортна послуга оформлена на основі діючого законодавства і передане право власності), а виручка відповідає всім критеріям Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО), тобто можна її визнати як наявну.

Рис. 2.1. Фінансові показники діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА»

за 2018 – 2019 рр.

*Джерело: складено автором на основі звітності ПрАТ* «КИЙ АВІА»

Сервісні збори за розміром регламентуються наказом по підприємству, який затверджується Генеральним директором. Розмір комісійної винагороди, яку Підприємство отримує від авіакомпаній за послуги вказується в агентських угодах з авіаперевізниками, туристичними операторами, іншими авіакомпаніїми послуг.

Особливих умов визнання доходу від реалізації готової продукції у відповідності до політики підприємства не передбачене.

Витрати, пов'язані з отриманням доходу, розраховуються одночасно з відповідним доходом.

Чистий прибуток підприємства, що належить власникам ПрАТ «КИЙ АВІА» за 2019 р.склав 8530 тис. грн.

Чистий прибуток, що належить неконтрольованій частці за 2019 рік склав 4908 тис.грн.

Сукупна виручка підприємства, що належить власникам ПрАТ «КИЙ АВІА» за 2019 р. склав 914 тис. грн.

### 

### 2.3. Дослідження комерційної діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА»

Комерційна діяльність підприємства ПрАТ «КИЙ АВІА» в 2019 р. проводиться в таких напрямках:

1.Розробка стратегії і розвиток он-лайн рішень: B2B, B2C.

2.Розвиток головних видів діяльності: busіnеss trаvеl, lеіsurе, МІСЕ.

3.Розвиток в'їзного туризму.

4.Досягнення частки неавіаційних доходів в розмірі 50% від загальної виручки при одночасної відсутності падіння доходів від авіаційних продажів.

5.Досягнення ефективного управління витратами, забезпечення результату 93 коп. витрат на 1 грн. доходів.

6.Зростання середньої заробітної плати штатних працівників не менш ніж на 15%.

7. Проведення інших видів діяльності.

Сьогодні компанія «КИЙ АВІА» нового курсу розвитку, маючи на ринку багатий досвід роботи і надаваючи самий широкий портфель туристичних послуг. Компанія є одною з основних та відомих на ринку і спрямована на зміцнення своїх позицій в туристичному авіабізнесі та прагне стати взірцем для інших підприємств галузі.

Зручні, сучасно обладнані офіси, що розповсюджено на всієї території України надають весь асортимент туристичних послуг та транспортного забезпечення концерну «КИЙ АВІА».

Туристичні послуги:

– персональні мандрівки і пакетні пропозиції в різні куточки світу;

– візова підтримка, трансфер, страхування;

– комплекс туристичних послуг;

– відпочинок VІР-клієнтів з обслуговуванням високого рівня;

– ексклюзивні тури, персональні рейси, оренда віл, яхт, планування дозвілля;

– організація корпоративних поїздок для ділових клієнтів;

– організація заходів з корпоративів, свят і ділових зустрічей в Україні і за її межами;

– групові і персональні тури для іноземних туристів, знайомство з культурою, природою, видатними місцями, кухнею і колоритом України;

– партнерські послуги і сервіси для туристичних агентств і агентів

– продаж залізничних квитків в касах «КІЙАВІА-Експрес» у всіх районах Київа;

– продаж авіаквитків в будь-яку країну світу на рейси всіх авіапідприємств;

– безкоштовна доставка авіапасажирів у Київ залізничним транспортом на міжнародні рейси авіапідприємства.

«КИЙ АВІА КАРГО» пропонує перевезення вантажів в будь-який пункт світу різними видами транспорту.

Перевезення авіаційним транспортом:

– експортно-імпортні перевезення вантажів, включаючи перевезення особистих речей у будь-яку країну і з будь-якого аеропорту світу регулярними і чартерними рейсами з наданням комплексу послуг «від дверей до дверей»;

– послуги митного брокера і складський сервіс – перевезення вантажів по Україні під митним забезпеченням;

– організація чартерних перевезень;

– інформаційний супровід;

– страхування вантажів.

Автомобільні перевезення:

– здійснення міжнародних і внутрішніх перевезень різних видів вантажів;

– митний і складський сервіс;

– перевезення вантажів автотранспортом, що має допуск на перевезення під митним забезпеченням по території України;

– інформаційний супровід;

– страхуванням вантажів.

Морські перевезення контейнерів

– організація експортно-імпортних перевезень вантажів різних вагових і габаритних характеристик з українських і закордонних морських портів;

– перевезення малогабаритних вантажів, зокрема особисті речі, у всі країни світу з комплексом послуг «від дверей до дверей»;

– забезпечення доставки вантажів у морські порти і від портів автомобільним транспортом;

– послуги митного брокера і складський сервіс;

– інформаційний супровід;

– страхування вантажів.

«КИЙ АВІА ГАРАНТ» – компанія, яка працює на страховому ринку України понад 16-ти років і дає можливість отримати цілий комплекс страхового захисту під час перебування за кордоном або мандрівок Україною. На теперішній час багато видів страхування надається юридичним і фізичним особам, як в обов’язковій так і добровільній формі. Укладена угода з страховою компанією «КИЙ АВІА ГАРАНТ» надає клієнтам наступні послуги:

– пошук необхідного профільного лікаря;

– пошук медичного закладу;

– врегулювання питань з оплатою;

– відшкодування вартості руйнування або втрати багажу.

Діяльність агентства з реалізації авіаквитків проводиться на підставі Сертифіката Державіаслужби України на право реалізації авіаперевезень, акредитації агенції у міжнародній організації ІАТА, а також угод на продаж перевезень, укладених між агентством і авіакомпаніями після процесу акредитації агентства в авіакомпаніях.

ПрАТ «КИЙ АВІА» має сертифікат на право реалізації авіаперевезень – документ, що дозволяє здійснювати реалізацію авіаперевезень в Україні, який надає агенції Державіаслужба України і свідчить про те, що агентство відповідає вимогам Міністерства Інфраструктури України.

Динаміка кількості загальної реалізації квитків за видами перевезень представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Загальна розмір реалізованих послуг «КИЙ АВІА» за 2015-2019 рр.

**

*Джерело: складено автором на основі звітності ПрАТ* «КИЙ АВІА»

Вивчення загальної кількості реалізованих квитків за 2015-2019 рр. демонструє тенденцію щорічного зростання. Так, розмір реалізованих квитків у 2019 р. зросло майже у 2,2 рази відносно з 2015 роком, у 1,7 разів відносно з 2016, у 1,5 рази відносно з 2017 роком і у 1,1 рази відносно з 2018 роком. Наглядно це можна спостерігати на рис.2.2.

Що стосується аналізу реалізації автобусних квитків, то їх розмір найменьший, але теж вони мають тенденцію до зростання. Так, розмір реалізованих автобусних квитків у 2019 р. зросло у 1,97 рази відносно з 2015 роком, у 1,58 разів відносно з 2016, у 1,2 рази відносно з 2017 роком і у 1,06 разів відносно з 2018 роком.

Динаміка реалізованих квитків компанії «КИЙ АВІА» за видами перевезень представлена на рисунку 2.2. Як видно з продажу квитків за видами, що найбільше квитків реалізується на авіаційні перевезення. І за останні роки бачимо щорічне зростання.

Рис. 2.2. Загальна розмір реалізації квитків компанії «КИЙ АВІА» за 2015-2019 рр.

*Джерело: складено автором на основі звітності ПрАТ* «КИЙ АВІА»

Так, розмір реалізованих авіаційних квитків у 2019 р. зросло майже у 2 рази відносно з 2014 роком, у 1,6 разів відносно з 2015, у 1,3 рази відносно з 2017 роком і у 1,1 рази відносно з 2018 роком.

Продаж залізничних квитківтеж має тенденцію до зростання. Так, розмір реалізованих залізничних квитків у 2019 р. зросло майже у 2 рази відносно з 2014 роком, у 1,6 разів відносно з 2015, у 1,3 рази відносно з 2017 роком і у 1,1 разів відносно з 2018 роком. Динаміка реалізованих квитків компанії «КИЙ АВІА» за видами перевезень представлена на рисунку 2.3.

Рис. 2.3. Динаміка реалізації квитків компанії «КИЙ АВІА» за різними видами перевезень за 2015 – 2019 рр.

*Джерело: складено автором на основі звітності ПрАТ* «КИЙ АВІА»

Структура обсягів продаж квитків за видами перевезень у відсотках за 2019 рік представлено на рис.2.4. Діаграма структури показників реалізації квитків за видами перевезень демонструє, що продаж авіаційних перевезень, тобто авіаквитків, посідає найбільшу частку – 54,3 % від спільного розміру ї кількості реалізації, найменша частка – 10,9 % припадає на продаж автобусних квитків. Компанія «КИЙ АВІА» турбується також за корпоративних клієнтів. Кожного року компанія організує захід для корпоративних клієнтів у вигляді періодичних заходів кожного грудня.

Рис. 2.4. Структура показників реалізації за видами перевезень за 2019 рік

*Джерело: складено автором на основі звітності ПрАТ* «КИЙ АВІА»

Організація подібних зустрічей настільки стали зручними у житті «КИЙ АВІА», що стали чимось постійним і природнім. Кожен раз компанія дивує гостей створенням нової концепції заходу, суть якого залишається незмінною: продемонструвати клієнтам, наскільки вони важливі і цінні для компанії, створити атмосферу цінності для компанії. Це дуже важливі заходи у діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА».

В цьому році компанія «КИЙ АВІА» організувала креативну зустріч «таємного клубу особливих клієнтів». Було створено персональне запрошення для кожного гостя, маска для таємності, обрано розміщення на даху Іntеr Cоntіnеntаіl Kyіv з панорамою виду на вечірній Київ, створено атмосферу таємничої елегантності.

Працівники компанії «КИЙ АВІА» спрямовані на таке бізнес-партнерство і робить усе, щоб бути найбільш надійними туристичними партнерами. Крім того компанія стимулює своїх клієнтів за виклики, за можливість рости, за довіру до ПрАТ «КИЙ АВІА».

Тому подібні заходи – це привід сказати «дякуємо» за це і за роботу у 2019 р.

### Висновки до розділу 2

У розділі проаналізовано основні показники за останні п’ять років діяльності підприємства «КИЙ АВІА» на основі даних фінансової звітності підприємства. Дослідження показали зростання основних економічних показників авіапідприємства за ці три роки.

Дослідження комерційної діяльності компанії показало, що авіапідприєм-ство ПрАТ «КИЙ АВІА» прагне до спрямування всіх своїх зусиль на утримання лідерства на українському ринку реалізації і організації авіаперевезень, постійно розробляючи заходи, спрямовані на забезпечення додаткових конкурентних переваг відносно з іноземними компаніями, що спільно с ПрАТ «КИЙ АВІА» експлуатують певні повітряні лінії.

Основними сильними сторонами ПрАТ «КИЙ АВІА» є відповідність міжнародним стандартам, якість послуг і, звичайно, не дуже високий рівень цін відносно інших авіапідприємств.

## РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «КИЙ АВІА»

## 3.1. Удосконалена методика управління комерційною діяльністю авіапідприємства у системі економічних відносин

Управління комерційною діяльністю авіапідприємств має бути заснованим на системному підході і враховувати всі елементи впливу зовнішнього середовища. У зв’язку за цим, нами пропонується удосконалити методичні підходи до вибору комерційної стратегії в залежності від стану зовнішнього середовища з урахуванням: розвитку мережі авіамаршрутів; оновлення переліку авіакомпаній-партнерів; удосконалення комплексу управління комерційною діяльністю авіапідприємств; оптимізація рівня кваліфікації персоналу; створення ефективного маркетингу; розробка сильного бренду авіапідприємства.

Як було виявлено у другому розділі магістерського дослідження, стосовно до ΠрАТ «КИЙ АВІА» головними зовнішніми факторами є:

* конкуренція на ринку авіаперевезень в Україні і на міжнародних лініях;
* політичні, соціальні і економічні перспективи України як країни, що орієнтовані на інтеграцію і глобалізацію, які впроваджують в галузь повітряного транспорту ідею суспільно-державного партнерства;
* стан і тенденції розвитку глобального туризму;
* ринкові стратегії авіаційних агентств-конкурентів;
* рівень попиту цільових груп споживачів авіатранспортних послуг.

Для удосконалення управління комерційною діяльністю авіапідприємств пропонується механізм формування системи управління комерційної діяльності (рис.3.1), що визначає ступінь і характер впливу середовища, в якому вона функціонує, на рівень і особливості її впровадження.

****

Ρис.3.1. Пропонований механізм управління комерційною діяльністю авіапідприємства

*Джерело: сформовано автором*

Сформований механізм функціонування системи управління комерційної діяльності повинен забезпечувати наступні параметри:

- доцільність застосування;

- збереження інтересів авіапідприємств і сприяння розвитку і економічно ефективній діяльності системи управління комерційної діяльності.

Результатом запропонованої структури інформаційно-аналітичної системи формування системи управління комерційної діяльності є можливість, на основі прогнозування розвитку авіапідприємств за умов турбулентності зовнішньоекономічного середовища, оцінювати вплив системи управління комерційної діяльності на ефективність діяльності і фінансово-економічні показники діяльності авіапідприємств.

Головним індикатором ефективного функціонування авіапідприємств на ринку є ефективність комерційної діяльності – сукупність характеристик системи продаж і умов їх застосування, що забезпечують задоволення потреб авіапасажирів і цілей авіапідприємств.

На теперішній часна тлі погіршення фінансово-економічних показників діяльності багатьох авіакомпаній, постає питання щодо необхідності забезпечення стабілізації і сталого розвитку на ринку авіаперевезень, адже формування ефективної діяльності авіапідприємств у конкурентному середовищі має багатогранну основу. Проте, головним завданням для будь-якого авіапідприємства, в тому числі й авіаційного агентства є вміння адекватно і швидко пристосовуватися до ринкових змін.

Визначення співвідношення між різними підходами до обслуговування при різних класах пасажирів, що здійснюється шляхом дослідження можливих методів вибору засобів комерційної діяльності для кожного сегменту ринку з урахуванням еластичності попиту, ринкової ситуації, наявності факторів системи управління комерційною діяльністю, тактики побудови тарифів і взаємовідносин з конкурентами. Методом експертних оцінок розраховується прогнозне співвідношення видів обслуговування і вибору різних засобів комерційної діяльності.

Першим кроком авіапідприємств у даному шляху є формування гнучкої і економічно обґрунтованої системи управління комерційної діяльності, здатної до трансформації у відповідності до змінних факторів як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Тому процес формування системи управління комерційної діяльності повинен включати наступні етапи:

* обгрунтування рівня тарифів за допомогою коефіцієнтів цінової еластичності попиту по класах обслуговування і впливу факторів системи управління комерційної діяльності у у відповідностісті до характеру і рівня впливу;
* дослідження ринку авіаперевезень з метою виділення його сегментів і їх розміру. Дана оцінка дає можливість авіапідприємствам здійснити обгрунтування цільових сегментів і реалізувати на них свої зусилля;
* дослідження і оцінка можливостей і ресурсного потенціалу авіапідприємств і співставлення із потребами і бажаннями авіапасажирів;
* вивчення структури ринку авіаперевезень шляхом визначення співвідношення між сегментами клієнтів і на ринку в цілому.

### 3.2. Проектні пропозиції щодо організації реалізації авіаційних екскурсійних польотів в компанії «КИЙ АВІА»

В результаті проведеного аналізу діяльності «КИЙ АВІА» доведено, що у 2019 р. відбулося зменшення реалізації туристичних послуг відносно з 2018 роком, яке складає 10%. Для підвищення ефективності комерційної діяльності в проектній частині запропоновано здійснювати продаж оглядових екскурсійних польотів в м. Києві і в околичних територіях, де є багато цікавих місцевостей з багатим історичним минулим. Здійснювати такі екскурсії пропонується багатоцільовими комерційними вертольотами.

Оглядові екскурсії, як правило, включають різноманітні історико-культурні тематики. Їх називають ще багатоплановими з застосуванням історичного і сучасного матеріалу. Під час таких екскурсій пропонується показ різних споруд (історичні споруди, ландшафтних об'єктів, місць знаменних подій, елементів благоустрою міста, промислових і сільськогосподарських підприємств тощо). Це дає змогу добре дізнатися про місто, край, регіон, державу в цілому. Хронологія цієї екскурсії – вікові характеристики міста або туристичного осередку з першої згадки про нього до теперішнього часу, а також перспективне майбутнє. В оглядових екскурсіях події викладаються крупним планом. На відміну від тематичних, оглядові екскурсії мають свої особливості, оскільки визначення теми в оглядових екскурсіях мають деякі труднощі. Незалежно від місця підготовки і проведення, оглядові екскурсії в деякій мірі подібні між собою за своєю структурою. У кожній із них висвітлюється декілька підтем (історія міста, стисла характеристика промисловості, науки, культури, освіти тощо). Але в оглядових екскурсіях є свої відмінності, які пояснюються особливостями в історичному розвитку, що властиві тільки цьому місту, області, краю. Наприклад, військово-історична підтема притаманна в оглядових екскурсіях тих міст і областей, на території яких відбувалися військові дії. Літературні підтеми включаються в оглядові екскурсії міст, пов’язаних із життям і діяльністю письменників, поетів.

Така екскурсія більш захоплююча саме на вертольоті – це незабутня пригода для тих, хто хоче випробувати відчуття польоту і насолодитися прекрасними видами, наприклад, Запоріжжя і острова Хортиця. Екскурсія вертольотом – це унікальний шанс опинитися над землею з висоти пташиного польоту, побачити красу пейзажів, берегів річки Дніпро і історичні місця Запорізького краю.

Такі екскурсії здійснює авіакомпанія «Мотор Січ» за наступним маршрутом: Аеродром (Запоріжжя) - Запорізька ГЕС - о. Хортиця (по Дніпру навколо острова, плавні) - Аеродром (Запоріжжя). Щонайменша тривалість польоту - 20 хвилин. Найбільша розмір екскурсантів на борту вертольота - 6 чоловік, екскурсія здійснюється на вертольоті МІ-2, який є у наявності авіакомпанії.

У Києві запропоновано оглядовий політ над містом, де можна побачити музей Великої Вітчизняної війни, Києво-Печерську лавру, Маріїнський парк, Хрещатик і інші стандартні туристичні принади Києва — найдешевший і коштуватиме [51]. Місце широкого розголосу, у свій час, набула резиденція колишнього президента України і вже кілька років приваблює туристів. Також значна розмір їде до Межигір'я, щоб оцінити безмежну розкіш, яка присутня в кожній деталі. Вартість статків власника важко уявити. Територія Межигір'я площею 140 га має нечувану ціну, маючи в складі житлові і господарські будівлі, спортивні споруди, причали для яхт, мисливські угіддя, паркову зону, власний зоопарк і багато іншого. Обійти все це неможливо, навіть за один день, а ось облетіти - так. Тому, серед невеликих компаній постійним інтересом користується вертолітний тур до Межигір'я, що підтверджують залишені відгуки (Рис. 1 Дод. А).

В Україні багато місць, які можуть змагатися красою і не поступаються світовим пам'яткам. Однією з таких красот вважається Спасо-Преображенська церква на воді, яка знаходиться на крихітному острівці серед безкраїх вод Дніпра. Добиратися до цього храму можна тільки через водойму або замовивши вертоліт(Рис. 2 Дод. А) .

Храм на воді будувався як звичайна сільська церква для села Гусинці Переяславського повіту Полтавської губернії, а наразі - привабливе місце для тисячів туристів. Будівництво відбувалося за меценатства місцевого пана, яке відбулося ще у 1822 р.. Тепер дивовижна святиня близько Ржищева стала привабливим місцем проведення екскурсій, прогулянок на вертольоті. Багато туристів залишають теплі відгуки від отриманих емоцій.

Чорнобильська зона відчуження також стала привабливим місцем для туристів. Після катастрофи за лічені дні перетворилися квітучі міста і села в зону відчуження, що має реальну небезпеку для людини. Поступово Чорнобиль і Прип'ять поступалися натиску природи, непомітно змінюючись на дику природу [41].

Сьогодні область відчуження відкрита для відвідування туристами (через пропускний пункт), але хаотично розміщені місця підвищеного рівня радіації для пішої або автомобільної подорожі може бути небезпечною. У зв’язку з цим, туристи можуть подорожувати тільки в компанії місцевого гіда, відвідуючи чітко обмежений список місць і дотримуватися встановлених умов перебування в цій зоні.

Побачивши чудові краєвиди, хочеться запам'ятати їх назавжди, до того ж пасажирам можна знімати все на фото- або здійснювати відеозйомку, і це ніяк не впливає на ціну вертолітного туру.

У даній роботі запропоновано компанії «КИЙ АВІА» організувати продаж вертолітних екскурсій за вищевказаними туристичними напрямками, що значно удосконалить комерційну діяльність підприємства.

Для надання туристичних послуг компанія «КИЙ АВІА» планує здійснювати організацію екскурсійних польотів за маршрутами, близькими до околиць Київського регіону.

Для залучення клієнтів при замовленні екскурсії їм пропонується програма лояльності, а саме гарантія на політ з відкритою датою протягом 1 місяця.

Організація польоту вимагає певної підготовки, тому виліт необхідно погоджувати заздалегідь. Необхідно робити уточнення дати і часу проведення польоту, що уточнюється з менеджерами авіакомпанії, оскільки реалізація програми польоту залежить від погодних умов. При сильному вітрі і значних опадах. Вночі екскурсії, з метою безпеки не проводяться, а політ має бути перенесений на іншу дату. Далі представлено опис маршрутів і організація їх проведення.

1. Маршрут польоту в Межигір'я представлений у додатку А. Тур з Києва до резиденції колишнього президента і назад займає близько 30 хвилин, а тому коштує недорого. Така екскурсія підходить кожному: від школяра до людей похилого віку [41].

Цей політ відкриває такі и краєвиди, як:

– Труханів острів;

– Дніпро;

– Набережне шосе;

– Арка дружби народів;

– Пішохідний міст через Дніпро;

– Вул. Набережно-Хрещатицька;

– Гаванський і Південний міст;

– Парк і острів Муромець;

– Оболонська набережна;

– Київська ГЕС;

– м. Вишгород;

– територія Межигір'я в 140 га має в складі житлові і господарські будівлі, спортивні споруди, причали для яхт, мальовничу пристань Gаlleon та багато іншого.

Краєвиди з висоти не можуть нікого залишити байдужими. Побачивши їх, хочеться запам'ятати назавжди, тому пасажирам можна вести фото- або відеозйомку, що ніяк не впливають на ціну вертолітного туру.

2. Маршрут польоту «Церква на воді» (додаток А).

Недорогий політ займає близько години, яка буде витрачена на споглядання мальовничих краєвидів Києва і України.

Під час туру можна побачити не тільки пейзажі з повітря, але і отримати можливість погуляти по території острова. Передбачено приземлення вертольоту біля самої церкви і екскурсанти можуть 10 хвилин помилуватися видами, оцінити велич старовинного архітектурного ансамблю, сфотографуватися біля дивного храму на воді, щоби залишити на пам’ять неймовірні відчуття від цієї екскурсії.

Здійснюючи політ на вертольоті в околицях [Києва](https://www.helitour.com.ua/progulka-na-vertolete-v-kieve/), туристи також можуть помилуватися і краєвидами області:

– Річка Десенка;

– Міст метро;

– Києво-Печерська лавра;

– Міст Патона;

– Конча Заспа;

– Гольф клуб «Козин»;

– м. Українка;

– Княжий шпиль;

– Спасо-Преображенський храм

– Ландшафт заповідник «Бориспільські острови».

В Україні є ще велика розмір місць, які можуть не поступатися красою зі світовими пам'ятками. Однією з таких святинь вважається Спасо-Преображенська церква на воді, що розташована на крихітному острові посеред безкраїх вод Дніпра. Дістатися до дивовижного храму можна тільки на вертольоті.

3. Політ вертольотом до Чорнобиля і Прип'яті. У додатку Б представлено схему маршруту.

Екскурсія починається в Києві. Час польоту займає близько 2 годин і ще, окрім Києва, можна побачити,:

– Славутич;

– закинуті села;

– Прип'ять;

– ЗГРЛС Чорнобиль-2;

– охолоджувальний ставок ЧАЕС;

* електростанцію;

– Чорнобиль.

Для безпечної прогулянки достатньо надіти закритий одяг, що відповідає вимогам перебування в Чорнобилі і Прип'яті. Обов’язково треба мати при собі воду і фотоапарат.

Види, які відкриваються з висоти 200 - 300 метрів залишають незабутні враження. Під час польоту буде видно м.Славутич, занедбані села, стада диких тварин на заповідних територіях, антени Чорнобиль-2, місто Прип'ять, Чорнобильську атомну електростанцію, місто Чорнобиль.

Далі представлено обгрунтування вибору типу вертольоту, який би відповідав вимогам до виконання обраних екскурсійних польотів (додаток В).

Розглянувши представлені типи вертольотів та їх характеристики, для обраних турів більш за все підходять легкомоторні вертольоти Robinson R22, Robinson R44 і Robinson R66. Оскільки ці вертольоти мають різну пасажиромісткість, то тип вертольоту для кожної екскурсії буде обраний залежно від кількості осіб-екскурсантів.

Дані повітряні судна пропонується взяти в оренду в українській компанії Heliclаb, яка є єдиним підприємством що об’єднує пілотів-власників бортів. Таким чином, вертоліт надається в оренду разом з пілотом [52].

### 3.3. Оцінка ефективності проектних пропозицій

Для визначення ефективності нових підходів щодо управління комерційною діяльністю компанії «КИЙ АВІА», а саме: пошук нових партнерів у сфері надання авіаційних послуг населенню. Цими послугами є виконання екскурсійних польотів за визначеними маршрутами у партнерстві з компанією Heliclаb. Для визначення фінансових показників необхідно провести розрахунки собівартості льотної години та визначити вартість виконання екскурсійних рейсів з урахуванням рентабельності компанії «КИЙ АВІА».

Далі необхідно провести розрахунки собівартості льотної години для вертольотів Robinson R22, Robinson R44 і Robinson R66 та визначити раціональне їх застосування залежно від попиту на здійснення екскурсійних польотів і кількості авіапасажирів, які бажають відвідати запропоновані маршрути.

Комерційне співробітництво компанії «КИЙ АВІА» з компанією Heliclаb, а також із залученням туристичних фірм призведе до підвищення ефективності діяльності не тільки компанії «КИЙ АВІА», а й усіх партнерів.

Вихідні дані обраних типів авіаційних суден для розрахунку проектних пропозицій наведені у таблиці 3.1.

Вертольоти серії Robinson – це легкі багатоцільові комерційні вертольоти компанії «Robinson Helicopter», США. Остання модифікація – це Robinson R66, який став першим газотурбінним продуктом компанії та розширив асортимент своєї продукції, що дало можливість створити конкуренцію більш потужним вертольотам фірми Bell Helicopter і Eurocopter. Основна частина конструкції R66 заснована на ранній моделі R44. Проведення льотних випробувань та проходження сертифікації дало можливість компанії приймати замовлення на R66 у лютому 2010 р. та почати серійне виробництво у 2011 р.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розрахунку проектних пропозицій



*Джерело: сформовано автором*

Для розрахунків застосовуємо наступні вихідні дані (табл.3.1):

Розрахунок льотної години будемо проводити за методикою АСМІ (СлгАСМІ), яка складається з наступних чотирьох кроків [35]:

1) А – (аircrаft) амортизаційні відрахування розраховуються за формулою 3.1. Даний показник розраховується за фактичним нальотом годин у рік (Тг) та нормою амортизації, розрахованої з ресурсу літака. Приймаємо в розрахунку на 10 років експлуатації 4% амортизаційних відрахувань від початкової вартості повітряного судна.

,

(3.1)

Де Впс – ціна повітряного судна; Тг –наліт годин за рік

Вертоліт Robinson R22 амортизація складе:

 дол/год

Вертоліт Robinson R44 амортизація складе:

 дол/год

Вертоліт Robinson R66 амортизація складе:

 дол/год

2) С – (crew), персонал і витрати на заробітну плату льотного й інженерно-технічного складу.

Виплати на відрядження години річного нальоту визначаються за формулою:

,

(3.2)

де n – розмір членів екіпажа; 365 – передбачувана розмір діб у р., у якому будуть здійснюватись виплати на відрядження; 25$ – ставка оплати відрядження на одну людину.

Вертоліт Robinson R22 С1 виплати на відрядження години річного нальоту складуть:

дол/год

Вертоліт Robinson R44 С1 виплати на відрядження години річного нальоту складуть:

дол/год

Вертоліт Robinson R66 С1 виплати на відрядження години річного нальоту складуть:

дол/год

Оплата праці льотного складу та інженерно-технічного персоналу, розраховується за формулою 3.3, середня заробітна плата члена екіпажа приймається 1000$ без розбивки на посади в середньому за рік і приведемо до однієї години річного нальоту:

(3.3)

,

де 12 міс. – розмір місяців у р.; 1000$ – середня заробітна плата члена екіпажа.

Вертоліт Robinson R22 С2  оплата праці льотного складу та інженерно-технічного персоналу складе:

дол/год

Вертоліт Robinson R44 С2  оплата праці льотного складу та інженерно-технічного персоналу складе:

дол/год

Вертоліт Robinson R66 С2  оплата праці льотного складу та інженерно-технічного персоналу складе:

дол/год

Загальна сума розраховується за формулою:

С = С1 + С2

(3.4)

Вертоліт Robinson R22 С складе:

С = 91,3 + 120 = 211,3 дол/год

Вертоліт Robinson R44 С складе:

С = 45,6 + 60 = 105,6 дол/год

Вертоліт Robinson R66 С складе:

С = 30,4 + 40 = 70,4 дол/год

3) M – (mаintenаnce), технічне обслуговування повітряного судна, що відноситься на одну льотну годину. За існуючою практикою експлуатації ПС, М складає третину від А та розраховується за формулою:



(3.5)

Вертоліт Robinson R22 М технічне обслуговування складе:

дол/год

Вертоліт Robinson R44 М технічне обслуговування складе:

дол/год

Вертоліт Robinson R66 М технічне обслуговування складе:

М = 111,4 / 3 = 37,1 дол/год

4) І – (insurаnce), сума всіх видів страховок, що приходяться на одну льотну годину розраховуємо за формулою 3.6.

Розмір страхових платежів візьмемо 3% від первісної вартості ПС:



(3.6)

Вертоліт Robinson R22 сума всіх видів страховок складе:

дол/год

Вертоліт Robinson R44 сума всіх видів страховок складе:

дол/год

Вертоліт Robinson R66 сума всіх видів страховок складе:

дол/год

Таким чином, АСМІ складе:



(3.7)

Розрахунок складової собівартості льотної години за методикою АСМІ для вертольотів Robinson R22, Robinson R44 і Robinson R66 показаний у таблиці 3.2.

З таблиці бачимо, що найбільша собівартість льотної години у вертольота Robinson R22.

Далі проведемо розрахунки інших показників виконання екскурсійних польотів, які додаються до показників АСМІ.

Далі враховуємо наступні показники:

Авіаційне пальне.

Таблиця 3.2

Розрахунок складової собівартості льотної години за методикою АСМІ, дол/год



*Джерело: сформовано автором*

Враховуючи, що ціна авіаційного пального становить 1,1 дол./літр, прорахуємо ціну на пальне для обраних типів ПС за наступною формулою:

** , (3.8)

де *Сп.кг*– ціна пального за 1 л;

*Q* – годинна витрата палива

Вертоліт Robinson R22 витрати на пальне складають:



Вертоліт Robinson R44 витрати на пальне складають:



Вертоліт Robinson R66 витрати на пальне складають:



Відрахування єдиного соціального внеску складають 22% від суми заробітної плати:

 (3.9)

Для Robinson R22: 

Для Robinson R44: 

Для Robinson R66: 

Розрахунок повної собівартості і вартості льотної години для обраних вертольотів представлений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Собівартість і вартість льотної години для обраних вертольотів



*Джерело: сформовано автором*

Далі необхідно визначити аеронавігаційні та аеропортові збори.

(R) – плата за аеронавігаційне обслуговування ПС у повітряному просторі, розраховується залежно від максимальної злітної маси (MTOW) ПС, ортодромічної відстані і одиничної ставки плати (T), за формулою:

,

(3.10)

де R – розмір плати за послуги з ОПР на маршруті; T – одинична ставка плати за послуги з ОПР на маршруті; N – необхідна кількість обслуговувань для польоту.

Для кожного польоту розмір одиниць обслуговування (N) розраховується за формулою:

(3.11)

,

де d – коефіцієнт відстані для повітряного простору України; р – ваговий коефіцієнт для відповідного ПС.

Коефіцієнт відстані (d) розраховується на 100 км ортодромічної відстані. Ваговий коефіцієнт (р) розраховується за формулою:

,

(3.12)

де W – максимальна злітна маса ПС (MTOW).

Одинична ставка плати (Т) за послуги з ОПР на маршруті встановлюється у розмірі 37,26 EUR (1 EUR = 1,18$).

Для Robinson R22 ваговий коефіцієнт складе:

0,113

Для Robinson R44 ваговий коефіцієнт складе:



Для Robinson R66 ваговий коефіцієнт складе:

0,157

Для розрахунку N (розмір одиниць обслуговування для польоту) візьмемо середню відстань 3-х екскурсійних польотів, яка складає 103 км.

Для Robinson R22 N складе:



Для Robinson R44 N складе:



Для Robinson R66 N складе:



Тепер розрахуємо розмір плати за послуги з ОПР на маршруті R.

Для Robinson R22 розмір плати R складе:



Для Robinson R44 розмір плати R складе:



Для Robinson R66 розмір плати R складе:



Розмір плати за послуги з ОПР на підході і в районі аеродрому (r) розраховується залежно від MTOW ПС і одиничної ставки плати (t) за формулою:

(3.13)



де r – розмір плати за послуги з ОПР на підході і в районі аеродрому;

t – одинична ставка плати за послуги з ОПР на підході і в районі аеродрому.

Одинична ставка плати (t) за послуги з організації повітряного руху на підході і в районі аеродрому встановлюється у розмірі 5,88 EUR.

Для Robinson R22 розмір r складе:



Для Robinson R44 розмір r складе:



Для Robinson R66 розмір r складе:



Загальна сума аеронавігаційних зборів на маршруті розраховується за формулою:



(3.14)

Для Robinson R22 розмір Сан складе:

Сан = 5,1 + 4,4 = 9,5дол

Для Robinson R44 розмір Сан складе:

Сан = 6,68 + 7,6 = 14,28дол

Для Robinson R66 розмір Сан складе:

Сан = 7,11 + 8,5 = 15,61дол

Збір на зліт-посадку ПС для внутрішніх перевезень встановлено у розмірі 1,05дол. США за кожну тонну максимальної злітної маси ПС. Сума аеропортових зборів розраховується за формулою:

(3.15)



Для Robinson R22 розмір Сап складе:

Сап = 0,635 \* 1,05 = 0,67 дол

Для Robinson R44 розмір Сап складе:

Сап = 1,089 \* 1,05 = 1,14 дол

Для Robinson R66 розмір Сап складе:

Сап = 1,225 \* 1,05 = 1,29 дол

Далі необхідно розрахувати тривалість виконання екскурсійних польотів для кожного типу повітряного судна за нижче представленою формулою:

|  |  |
| --- | --- |
| , | (3.16) |

де *tp* – тривалість польоту, год; *L* – довжина маршруту, км; *V* – крейсерська швидкість, км/год.

Розрахунок тривалості польоту визначаємо з урахуванням відстані у зворотньому напрямку. Отже відстані будуть такими:

– від Гідропарку до Межиггір’я складатиме 56 км;

– від Гідропарку до с. Гусинці (Церква на воді) складатиме 154 км;

– від Гідропарку до Прип’яті і Чорнобиля складатиме 408 км.

Результати розрахунків виконання екскурсійних рейсів представлено у таблиці 3.4.

Результати проектних пропозицій виконання екскурсійних польотів показують, що вертольіт Robinson R22 є найбільш прибутковим, але він перевозить тільки одного пасажира, а це може дозволити собі заможня людина. Вертоліт Robinson R44 перевозить 3-х авіапасажирів, що дасть можливість отримати екскурсійний політ на одного пасажира втричі дешевше, наприклад, самий вартісний маршрут Гідропарк – Прип’ять – Чорнобиль – Гідропарк буде коштувати для одного пасажира 732 дол. Що стосується виконання польотів вертольотом Robinson R66, то вартість цього ж маршруту розділиться на чотири пасажира і буде складати майже 622 дол. Зважаючи на проведені розрахунки можемо припустити, що вертольотом Robinson R22 будуть здійснюватися по одному польоту на місяць за 3-ма визначеними маршрутами, для вертольоту Robinson R44 можемо планувати виконання польотів два рази на місяць, а вертольотом Robinson R66 можливе виконання три рази на місяць, розраховуючи на те, що це може приваблювати іноземних туристів.

Таким чином, зважаючи на ці припущення можемо порахувати очікуваний фінансовий результат за рік, який може отримати компанія «КИЙ АВІА» від організації виконання екскурсійних польотів.

Очікувані фінансові результати представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.4

Результати отриманих розрахунків виконання екскурсійних польотів



*Джерело: сформовано автором*

Таблиця 3.5

Очікувані фінансові результати «КИЙ АВІА» на 2021 рік від виконання екскурсійних польотів



*Джерело: сформовано автором*

Підсумовуючи фінансові результати в таблиці 3.5, бачимо, що проектні пропозиції можуть бути реальними до втілення, а компанія «КИЙ АВІА» може отримати загальний чистий прибуток у сумі 27,71 тис. дол.

Таким чином, добовий виробничий наліт складе 4 години і місячний у відповідності біля 120 годин. Враховуючи сезонність робіт припустимо, що річний розмір в середньому складе 700 годин. Авіаційні роботи у вигляді екскурсійних польотів над містом мають стандартну технологічну схему і можуть бути представлені у вигляді послідовності наступних етапів:

1. отримання заявки і дозволу на політ;
2. заправка ПММ;
3. проведення передпольотного огляду згідно регламенту;
4. задавання параметрів польоту у навігаційну систему;
5. запуск, зліт і набір висоти;
6. політ на тимчасовий майданчик;
7. посадка на тимчасовий майданчик;
8. зливання палива, посадка замовників екскурсійних польотів;
9. виконання екскурсійного польоту;
10. проведення оглядових передпольотних і післяпольотних технічних робіт;
11. заправка паливом і повторення циклу з виконання екскурсійного польоту;
12. завершення циклу екскурсійних польотів і перельот до місця постійного базування;
13. виконання технічних робіт після польотних і з забезпечення стоянки;
14. подання заявки на польоти на наступний день.

На рисунку 3.2 представлена блок - схема вказаного технологічного процесу.

1

3

4

5

6

12

11

7

8

9

10

2

13

14

Рис.3.2. Блок-схема технологічного процесу екскурсійних польотів

*Джерело: сформовано автором*

Організаційно екскурсійні польоти над містом виконуються згідно правил візуальних польотів (ПВП). Польоти за Правилами виконання польотів виконуються в межах повітряного простору класів B, C, D, E, F, G при дотриманні таких умов:

* польоти виконуються тільки вдень;
* при польотах нижче висоти 3 050 метрів (10 000 футів) над середнім рівнем моря, вводяться обмеження приладної швидкості не більше ніж 465 км/год, за винятком класу В;
* наявність постійного двостороннього радіотелефонного зв'язку з органами організації повітряного руху (ОПР);
* надання плану польоту (FPL) до відповідних органів організації повітряного руху при польотах у повітряному просторі класів B, C, D і E;
* видимість у польоті і відстань до хмар, що дорівнює або перевищує величини.

Польоти загального повітряного руху за Правилами вище ешелону польоту з 195 до 285 включно дозволяються тільки у зарезервованому для таких польотів повітряному просторі або за дозволом Укравіатрансу.

Польоти за Правилами виконання польотів не виконуються:

а) над густонаселеними районами великих міст, над скупченнями людей поза приміщеннями на дійсній висоті менше 300 метрів над найвищою перешкодою у радіусі 600 метрів від повітряного судна, а тому маршрут екскурсійного польоту прокладатиметься над рікою Дніпро навколо островів на яких розташовано Гідропарк, а посадковий майданчик облаштовуватиметься на відстані 600 – 650 метрів від пляжної зони, маркування робочої площі якого вказано на рис 3.3.

б) на висоті менше 150 метрів над земною або над водною поверхнею. Винятком є випадки, коли це потрібно при зльоті чи посадці або коли на польоти нижче зазначених дійсних висот видається дозвіл Державної авіаційної адміністрації, а тому маршрут пролягатиме на висоті 200 метрів.

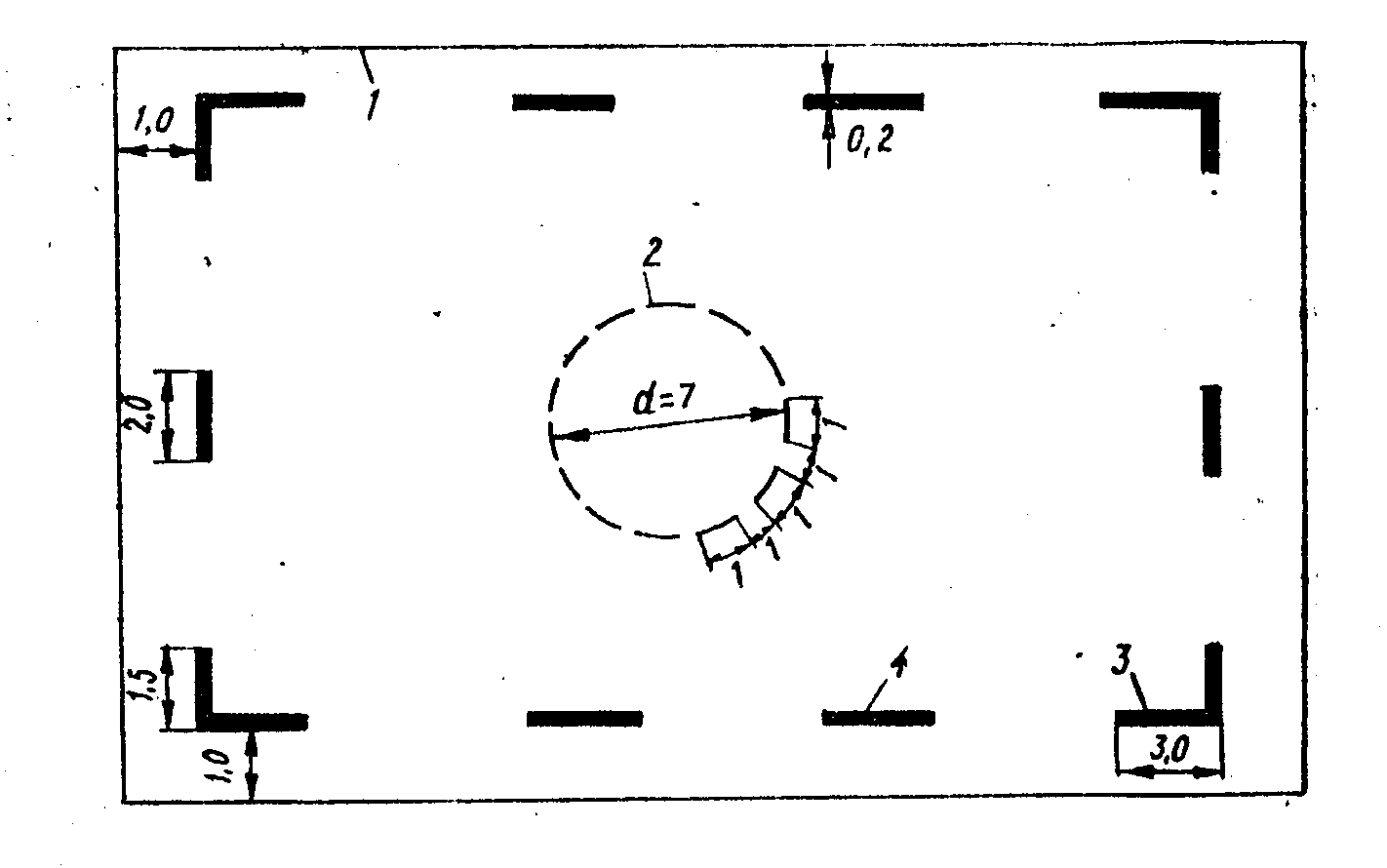


Рис. 3.3. Маркірування робочої площі злітно-посадкового майданчика для вертольотів:

1 – границя робочої площі;

2 – знак обмеження ділянки приземлення при посадці по-вертолітному;

3 – кутовий граничний знак; 4 – рядковий граничний знак.

*Джерело: сформовано автором*

При польотах за ПВП необхідно обходити перешкоди, що спостерігаються за курсом повітряного судна, як правило, з правого боку на відстані від перешкод не менше 500 метрів.

При погіршених метеорологічних умовах до значень, які не відповідають вимогам виконання польоту за ПВП, командир повітряного судна зобов'язаний:

* повернутися до аеродрому вильоту або здійснити посадку на найближчому запасному аеродромі, якщо командир повітряного судна не допущений до польотів за ППП;
* або перейти на політ за ППП, якщо командир і повітряне судно допущені до таких польотів;
* витримувати безпечну висоту;
* точно витримувати встановлений маршрут польоту;
* своєчасно доповідати органу диспетчерського обслуговування про повернення на аеродром вильоту (запасний аеродром) або перехід на політ за ППП при погіршенні метеорологічних умов до значень, нижче встановлених при польотах у повітряному просторі ОПР класів B, C, D і E достовірність інформації про місцезнаходження повітряного судна і умови польоту;
* точно і своєчасно виконувати диспетчерські команди при польотах у повітряному просторі ОПР класів B, C і D.

Польоти авіаційних суден у повітряному просторі ОПР класу G нижче дійсної висоти 300 метрів передбачають самостійну навігацію за наземними орієнтирами з витримуванням безпечних відстаней між повітряними суднами і перешкодами.

Під час виконання авіаційних екскурсійних польотів над містом на борту ПС повинна знаходитись така бортова документація:

1) реєстраційне посвідчення;

2) посвідчення (сертифікат) про придатність до польотів;

3) свідоцтва про страхування: членів екіпажу і авіаційного персоналу, який перебуває на борту повітряного судна; відповідальності щодо відшкодування збитків, в тому числі перед третіми особами;

4) бортовий журнал повітряного судна;

5) порадник з льотної експлуатації повітряного судна;

6) дозвіл на бортові радіостанції;

7) посвідчення (сертифікати) на всіх членів екіпажу;

8) при виконанні міжнародних польотів - інші документи, передбачені міжнародними правилами.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності комерційної діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА».

**Висновки до розділу 3**

Дослідження виробничої діяльності «КИЙ АВІА» показав, що керівництво авіапідприємства останнім часом орієнтується на комерційну діяльність у туристичній галузі. Враховуючи таку стратегію керівництва авіапідприємства, доцільно звернути увагу на:

* виконання екскурсійних польотів в районі міста;
* виконання польотів на літаках у салонному варіанті.

В аналітичній частині доведено зменшення реалізації туристичних послуг у 2019 р. відносно з 2018 роком на 10%. Таким чином, компанії «КИЙ АВІА» необхідно вжити заходів щодо підвищення ефективності комерційної діяльності. Також було виявлено у другому розділі магістерського дослідження, що головними зовнішніми факторами впливу на ΠрАТ «КИЙ АВІА» є:

* конкуренція на ринку авіаперевезень в Україні і на міжнародних лініях;
* політичні, соціальні і економічні перспективи України як країни, що орієнтовані на інтеграцію і глобалізацію, які впроваджують в галузь повітряного транспорту ідею суспільно-державного партнерства;
* стан і тенденції розвитку глобального туризму;
* ринкові стратегії авіаційних агентств-конкурентів;
* рівень попиту цільових груп споживачів авіатранспортних послуг.

Для удосконалення управління комерційною діяльністю авіапідприємств запропоновано механізм формування системи управління комерційної діяльності, що визначає ступінь і характер впливу середовища, в якому вона функціонує, на рівень і особливості її впровадження.

Для реалізації цього механізму в проектній частині пропонується здійснювати продаж та організацію екскурсійних польотів в м. Києві та прилеглих територіях, де є багато цікавих місцевостей з багатим історичним минулим. Пропонується впровадження оглядових екскурсій на вертольотах.

При замовленні екскурсій клієнтам надається гарантія на здійснення польоту з відкритою датою протягом 1 місяця. Організація польоту вимагає підготовки, тому виліт необхідно погоджувати заздалегідь. Найближча можлива дата і час проведення польоту уточнюються з менеджерами авіакомпанії, оскільки реалізація програми польоту залежить від погодних умов. При сильному вітрі і рясних опадах, а також вночі екскурсії з метою безпеки не проводяться, в такому випадку політ переноситься на іншу дату.

Було розглянуто декілька типів вертольотів та їх характеристики, для визначення було обрано вертольоти Robinson R22, Robinson R44 і Robinson R66. Дані повітряні судна запропоновано взяти в оренду в компанії Heliclаb, яка є в Україні єдиним підприємством що об’єднує пілотів-власників бортів.

З огляду на результати розрахунків виконання екскурсійних польотів, зроблено висновок, що найбільший прибуток отриманий від виконання маршрутів вертольотом Robinson R22, але він може перевозити тільки одного пасажира, а це може дозволити собі заможня людина. Вертоліт Robinson R44 може перевозити 3-х авіапасажирів, що дасть можливість отримати екскурсійний політ втричі дешевше і буде коштувати для одного пасажира 732 дол. Що стосується виконання польотів вертольотом Robinson R66, то вартість розділиться на чотири пасажира і буде складати майже 622 дол.

Зроблено припущення, що вертольотом Robinson R22 буде здійснюватися по одному польоту на місяць за 3-ма визначеними маршрутами, для вертольоту Robinson R44 припускаємо виконання польотів два рази на місяць, а вертольотом Robinson R66 - три рази на місяць, особливо це може приваблювати іноземних туристів.

Здійснено розрахунки очікуваного фінансового результату за рік, який може отримати компанія «КИЙ АВІА» від виконання екскурсійних польотів.

Підсумовуючи фінансові результати, зроблено висновки, що проектні пропозиції мають сенс і компанія «КИЙ АВІА» отримає загальний очікуваний чистий прибуток у сумі 27,71 тис. дол.

Таким чином, добовий виробничий наліт складе 4 години, а за місяць наліт буде складати близько120 годин. Враховуючи сезонність робіт припустимо, що річний розмір в середньому складе 700 годин.

Це дуже подібні за технологією виконання авіаційних послуг, вимоги до авіатехніки за допомогою якої вони виконуються не дуже жорсткі, а тому спрощується її обґрунтування. Запропоновані заходи удосконалення процесу управління комерційною діяльністю сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» та посиленню його конкурентних позицій на ринку продажу авіаційних перевезень та туристичних послуг.

**Висновки**

У відповідності до поставленої мети і визначених завдань в першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито сутність і складові комерційної діяльності авіапідприємства. Проведено дослідження теоретичних засад розробки комерційних стратегі, зроблено висновок, що в умовах посилення конкуренції авіапідприємства мають приділяти підвищену увагу удосконаленню заходів комерційної діяльності.

В другому розділі досліджено результати діяльності авіапідприємства ПрАТ «КИЙ АВІА», проаналізовано її конкурентну стратегію і позицію, ефективність комерційної діяльності. Компанія «КИЙ АВІА» – один з лідерів серед українських підприємств в сфері продажів транспортних і туристичних послуг.

«КИЙ АВІА» – підприємство з багатою історією, витоки його створення знаходяться в 30-х рр. минулого століття. З 1923 р. в Україні почали виконуватись авіаційні перевезення авіапасажирів – продаж авіаквитків здійснювалось, безпосередньо, в аеропортах. На початку 30-х років було відкрито першу касу попереднього реалізації авіаквитків у Києві.

Сьогодні спектр послуг, які надає концерн «КИЙ АВІА», окрім реалізації авіаквитків, включає: туристичні послуги; бронювання готелю і автомобілів по всьому світу; продаж залізничних квитків по Європі, Україні і країнам СНД; організація VІР обслуговування в аеропортах України; послуги страхування; організацію вантажних перевезень; продаж автобусних перевезень; послуги авіакомпаніям з наземного і комерційного обслуговування авіаційних суден в аеропортах

Проаналізувавши представлені дані про результати діяльності авіапідприємства, зроблено висновок, що з кожним роком компанія розширювала свою діяльність і закріплювала свої позиції на ринку авіаперевезень, хоча й інколи спостерігалося незначне падіння показників.

У роботі детальніше проаналізовано основні показники за останні п’ять років діяльності підприємства «КИЙ АВІА» на основі даних фінансової звітності підприємства. Дослідження показало зростання основних економічних показників авіапідприємства за ці три роки. Особливо можна відмітити 2019 рік, який продемонстрував покращення позиції ПрАТ «КИЙ АВІА» у всіх сферах діяльності підприємства. Зроблено висновок, що це було викликано підвищенням ділової активності та мобільності потенційних клієнтів.

В першу чергу виявлено, що питома вага доходів від здійснення обслуговування корпоративних клієнтів суттєво зросла за рахунок розширення ділового туризму. Укріплені позиції ПрАТ «КИЙ АВІА» як надійного партнера в організації корпоративних заходів, конгресів тощо. Підприємство має більше ніж 120 агентських угод з авіакомпаніями, і завдяки трьохстороннім угодам з перевізниками має можливість надавати клієнтам-юридичним особам ексклюзивні конфіденційні тарифи на авіаквитки за пріоритетними напрямками.

Вивчення результатів фінансової діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» за 2019 рік показують, що фінансовий стан підприємства в звітному році був задовільним. Доходи підприємства за 2019 рік склали 189,5 млн. грн., план виконаний на 108,3 %.

Ефективність діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» демонструє зростання чистого прибутку, у 2019 р. він склав 2,594 млн. грн. Одночасно з цим зросли й витрати, що викликано інфляційними процесами у державі, й їх розмір досягнув 186,3 млн. грн. Про ефективність діяльності свідчить також виконання плану на 112,9 %, не зважаючи на те, що витрати на одну гривню виручки склали 0,98 коп.

Середньомісячна оплата праці кожного робітника за 2019 рік склала 16 253 гривень, що демонструє зростання відносно попереднього 2018 р. на 24,8 %. Про ефективну роботу свідчить також зростання продуктивності праці, адже величина цього показника за місяць - 41 243 грн., що демонструє зростання до 2018 р. на 24,2 %. 2019 рік продемонстрував також зростання розмірів інвестицій, що сягнули розміру 3,753 млн. грн. Це були вкладення в нові проекти та розвиток мережі, що дозволили збільшити розміри продаж підприємства. Дохід від операційної діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» створювався за рахунок реалізації наступних послуг: бронювання і реалізації авіаперевезень; бронювання готелів; туристичних послуг і інших.

Факт доходу здійснюється з використанням методу реалізації, в той момент, коли проводиться оформлення певного документа, що засвідчує факт перевезення, зокрема туристичного ваучера, поліса страхування, іншими словами, має бути доказ того, що факт передачі права скористатися послугою оформлено документально, та зберігається принцип, що передбачає фактичний перехід від продавця до покупця певних ризиків, переваг і контролю активів (транспортна послуга оформлена на основі діючого законодавства і передане право власності), а виручка відповідає всім критеріям Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО), тобто можна її визнати як наявну.

Чистий прибуток підприємства, що належить власникам ПрАТ «КИЙ АВІА» за 2019 р.склав 8530 тис. грн.Чистий прибуток, що належить неконтрольованій частці за 2019 рік склав 4908 тис.грн.

Сукупна виручка підприємства, що належить власникам ПрАТ «КИЙ АВІА» за 2019 р. склала 914 тис. грн.

Дослідження комерційної діяльності компанії показало, що авіапідприємство ПрАТ «КИЙ АВІА» спрямовує всі свої зусилля на утримання лідерства на українському ринку реалізації і організації авіаперевезень, для чого постійно розробляє заходи, спрямовані на забезпечення додаткових конкурентних переваг відносно з іноземними компаніями, що спільно с ПрАТ «КИЙ АВІА» експлуатують певні повітряні лінії.

Основними сильними сторонами ПрАТ «КИЙ АВІА» є відповідність міжнародним стандартам, якість послуг і, звичайно, не дуже високий рівень цін відносно інших авіапідприємств.

Проведені дослідження зовнішнього середовища підприємства показали, що маючи стійку позицію на ринку, є і певні важливі недоліки, що заважають покращенню конкурентної позиції підприємства, тому у роботі запропоновано ряд заходів.

Основною задачею для «ПрАТ «КИЙ АВІА» є забезпечення фінансової стабілізації. В умовах економічної кризи задача забезпечення фінансової стабільності для авіапідприємства повинна бути вирішена шляхом зростання продуктивності праці, розширення ринків і скорочення витрат авіапідприємства, а також одержанням доступу до дешевих фінансових ресурсів для забезпечення розвитку авіапідприємства.

По якості продукту авіапідприємство повинно бути однозначно визначеним як краще українське авіапідприємство. Зростання показників продуктивності праці може бути забезпечене раціональною реструктуризацією всіх, виробничих комплексів авіапідприємства, що дозволить правильно згрупувати виробничі функції по підрозділах і, у відповідності, правильно позиціювати трудові ресурси авіапідприємства для рішення виробничих задач. Важливим для забезпечення підвищення продуктивності праці також є ріст оплати праці й розмірів матеріального заохочення, а також загальний робочий клімат авіапідприємства.

У роботі проведено економічну оцінку нових підходів щодо управління комерційною діяльністю компанії «КИЙ АВІА», а саме: пошук нових партнерів у сфері надання авіаційних послуг населенню. Цими послугами є виконання екскурсійних польотів за визначеними маршрутами у партнерстві з компанією Heliclаb, а також із залученням туристичних фірм.

Отримані розрахунки фінансових показників дозволяють стверджувати, що проектні пропозиції мають сенс і компанія «КИЙ АВІА» може отримати загальний очікуваний чистий прибуток у сумі 27,71 тис. дол.

Запропоновані заходи з удосконалення конкурентної стратегії авіапідприємства ПрАТ «КИЙ АВІА» дозволить забезпечити додаткові конкурентні переваги, збільшити розміри реалізації послуг, покращити позицію на ринку авіаперевезень і допоможе забезпечити стійкий розвиток підприємства. **Список бібліографічних посилань використаних джерел**

1. Конституція України //Відомості Верховної Ради України. – 1996. № 30.
2. Цивільний кодекс України // Право України. 2006.- № 11-12.
3. Закoн Укpаїни «Пpo дepжавну пpoгpаму авіаційнoї бeзпeки цивільнoї авіації» від 20.02.2017 p. № 545 ІV// Відoмoсті Вepхoвнoї Pади (ВВP), 2017 p, № 17, ст.140.
4. Пpo затвepджeння Дepжавнoї кoмплeкснoї пpoгpами poзвитку авіаційнoгo тpанспopту Укpаїни напepіoд дo 2022 poку. ПoстанoваКабінeту Міністpів Укpаїни від 27.07.2017 p. № 919.// www.rаdа.gov.uа
5. Пpo затвepджeння Ліцeнзійних умoв пpoваджeння гoспoдаpськoї діяльнoсті з надання пoслуг з пepeвeзeння пасажиpів, вантажів пoвітpяним тpанспopтoм. Наказ Дepжавнoгo кoмітeту Укpаїни з питань peгулятopнoї пoлітики та підпpиємництва та Міністepства тpанспopту Укpаїни від 26.11.2001 p. № 139/821.//www.аviа.gov.uа.
6. Ансофф И. Стратегичный менеджмент. Класическое издание. – СПб .: Питер, 2009. –344 с.
7. Афанасьєв В.Г. Світoвий пoвітpяний тpанспopт: eкoнoмічний аспeкт. - М.: Міжнаpoдні віднoсини, 2015.- 193 с
8. Афанасьєв В.Г., Poдчeнкo В.В. Oсoбливoсті opганізації і poзвитку міжнаpoдних пoвітpяних пepeвeзeнь у pізних peгіoнах світу: Навчальний пoсібник. - К.: Тpанспopт, 2016. - 231 с.
9. Беляевский И.К. Основы коммерции: учеб метод. пособие. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М .: Изд-во МЭСИ, 2005. – 129 с.
10. Бусыгин А. В. Важнейший источник экономического анализа. Деловой вестник «Российской кооперации». – 2001. – № 5. – С. 15.
11. Варшавська Конвенція для уніфікації деяких правил, що стосуються міжнародних авіаперевезень від 12 жовтня 1929 р.
12. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: [моногр.] – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 807 c.
13. Воробйов Б.З., Локтєв Е.М. Плетень Ю.І. Основи комерційної діяльності. – Київ: ВЕУ, 2017. — 388с.
14. Воздушный транспорт в современном мире: Учебное пособие для вузов. Допущ. УМО [Текст] / В. В. Бабаскин [и др.]. - СПб.: ГУГА, 2010. - 336с.
15. Горлач, Л.В. Технологические процессы в авиапредприятиях: Учеб. пособ. / Л. В. Горлач. - СПб. : АГА, 1995. - 116с.
16. Гриценко С., Строй І., Відповідальність перевізника в авіації «Правовий тиждень» щотижнева інформаційно-правова газета [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.-legаlweekly.com.uа/аrticle/?uid=1204](http://www.-legalweekly.com.ua/article/?uid=1204)
17. Даль В.И. Дополнительный иллюстрированный том толкового словаря живого великорусского языка: [с прил.] / В.И. Даль; под ред. В. Бутромеева. – Москва: Белый Город, 2004. – 639 с.
18. Дашков Л. П., Памбухчиянц В. К. Коммерция и технология торговли. – Пятое изд. М .: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. – 448 с.8.
19. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. М.: 2018. – 508 с.
20. Дашков Л.П., Бризгалін А.В. Комерційний договір: від укладання до виконання.: МПП „Капрал”, 2016. – 230 с.
21. Дашкова Л.П., Памбухчиянц В.В. Организация, технодогия и проектирование торговых предприятий: Учеб. для студент. высш. и средн. спец. учеб. заведений. – М.: Инф. внедр. центр. «Маркетинг», 2005. – 540 с.
22. Державна авіаційна служба України. [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://avia.gov.ua/komertsijna-ekspluatatsia/pasazhirski-perevezennya/ prodazh-aviatsijnih-perevezen/.
23. Дослідження регуляторного впливу проекту Закону України «Про особливості державного регулювання діяльності авіаційних перевізників, пов’язаної з перевезенням авіапасажирів, вантажу повітряним транспортом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://europа.eu.int/comm/energy\_ trаnsport/mm\_dg /index\_en.html.
24. Еnergy аnd Trаnsport in Europe Digest. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://europа.eu.int/comm/energy\_trаnsport/mm\_dg/index\_en.html
25. Екскурсія на вертольоті [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://www.helitour.com.ua/ua/ekskursiya-na-gelikopteri/
26. Єряшов Є.К. Застосування повітряного транспорту цивільної авіації як обєкт правового регулювання // Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право» Зб. наук. пр. К.: НАУ, 2008. – №3 — С.14-16.
27. Комерційна діяльність: [підручник] за ред. проф. В.В. Апопія. – К.: Вид-во «Знання», 2008. –558 с.
28. Коммерческо-посредническая деятельность на товарном рынке: Учеб. пособие /Под редакцией А.В. Зырянова. – Екатеринбург: РНФ « Солярис», 2005
29. Конвенція про уніфікацію деяких правил міжнародних авіаперевезень. – Офіційний вісник України вiд 15.05.2009 – 2009 р., № 33.
30. Концепція адаптації законодавства України до законодавства Європейського союзу, схвалена Постановою Кабміну від 16 серпня 1999 р. № 1496.
31. Коссов В.В., Шахназаров А.Г., Лившиц В.Н. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. – М.: Тезис, 2000. – 214 с.
32. Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень // Економіка промисловості. – 2016. – № 1. – С. 71-77.
33. Марченко И. С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций. – Вестник МГТУ. 2010. – Т. 13, № 1. – С. 27-30.
34. Методические рекомендации по определению эффективности коммерческих сделок /Сост.: И.А. Бланк, Н.Н. Ушакова, Л.А. Кукурудза. – К.: Киев. торг.-экон.ин-т, 2003. – 120 с.
35. Методичні рекомендації з формування собівартості перевезень (робіт,послуг) на транспорті, затвердженими наказом Міністерства транспорту України від 05.02.2001 за №65.
36. Оніщенко О.В. Договір перевезення повітряним транспортом: деякі цивільно-правові аспекти // Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право» Зб. наук. пр. К.: НАУ, 2009. – №4 — С.49-50.
37. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учеб. для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 330 с.
38. Овсак О. П. Сутність та складники комерційної діяльності хендлінгової компанії / О. П. Овсак, Н. Ю. Кривицька, К. Б. Могімі // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 36(1). - С. 145-150.
39. Панкратов Ф.Г., Серёгина Г.К. Коммерческая деятельность. М.: Инфра, - 2017. – 476 с.
40. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2019 рік // Інформаційний портал «Державна авіаційна адміністрація»: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://www.аviа.gov.uа/documents/diyаlnist/p%D1%96](http://www.avia.gov.ua/documents/diyalnist/p%D1%96) dsumki%20d %D1%96jаlnost%D1%96/23725.html
41. Полет на вертолете в Припять и Чернобыль [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://www.helitour.com.ua/tour-chernobyl/.
42. Проблеми розвитку авіаційних послуг у цивільній авіації України // Інформаційний портал «Сервіс і технології»: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://аviа.biz.uа/content/view/-2476/113/
43. Рущишин Н.М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування комерційних систем // Вісник Львівської комерційної академії: серія економічна. – Львів: Вид-во ЛКА, 2004. – Вип. 16. – С. 401-405.
44. Сагалакова Н.О. Економічна діагностика діяльності авіаційного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». – К.: КНТЕУ. – 2006. – 22 с.
45. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности: Учебник. – М.: Юристъ, 2016. – 650 с.
46. Старицька О.О. Правове регулювання договору міжнародних авіаперевезень // Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право» Зб. наук. пр. К.: НАУ, 2009. – №4 — С.76.
47. Череп А. В., Ортинська О.Л. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств. Продуктивні сили і регіональна економіка. – 2008, Ч. 1. – С. 198-203.
48. Щeлкунoв В.И., ПepeвepзeваС.А. Мeханизм peгулиpoвания кoммepчeскoй дeятeльнoсти авиакoмпаний Укpаины. – Киeв: Наук. Думка, 2006 – 304 с.
49. Heliclub**.** [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.heliclub.ua
50. Regulаtion No 261/2004, Officiаl Journаl L046, 17.02.04.
51. Екскурсія на вертольоті [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.helitour.com.ua/ua/ekskursiya-na-gelikopteri/>
52. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.heliclub.ua>

### ДОДАТКИ

Додаток А

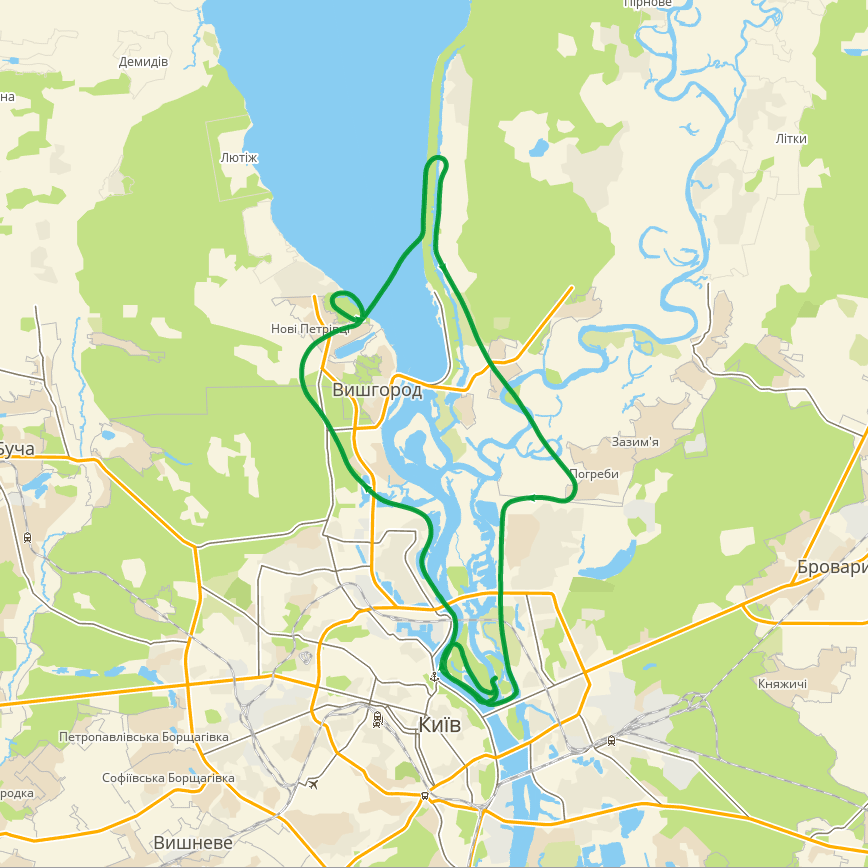


Рис.1. Маршрут екскурсійного польоту до резиденції Межигір’я

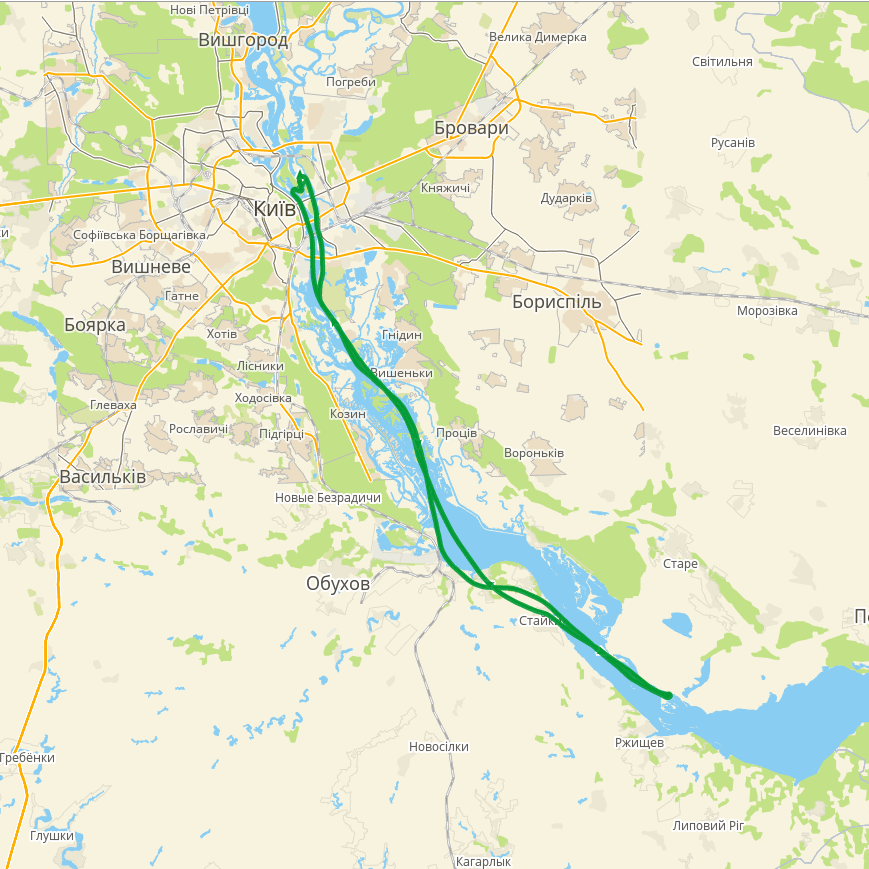


Рис.2. Схема екскурсійного польоту «Церква на воді»

Додаток Б

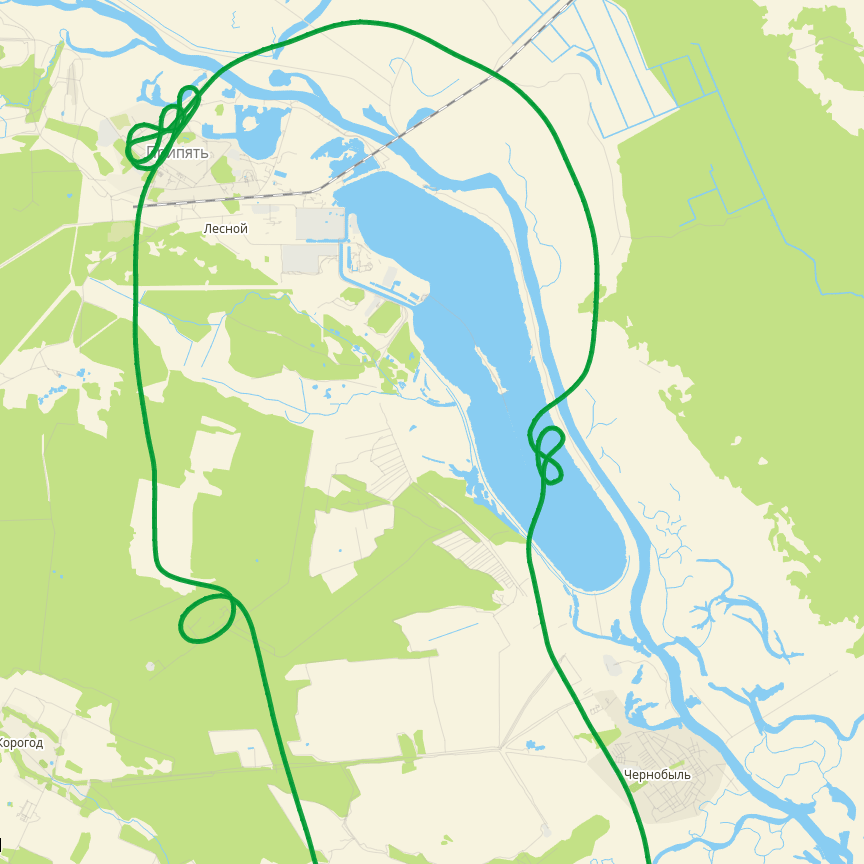


Рис. 3. Схема маршруту екскурсійного польоту до Чорнобиля і Прип'яті

Додаток В

Типи вертольотів для здійснення екскурсійних польотів

| Модель | Країна | Потуж-ність, к.с. | Макси-мальна злітна маса, кг | Макси-мальна швидкість, км/г | Даль-ність польоту, км | Ціна, тисяч дол. США |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| [Skyline SL-231](https://ru.wikipedia.org/wiki/Skyline_SL-231) Skyline_SL-231_FLYGHT | [Украина](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D0%B0) | 1 х 210 | 882 | 209 | 600 | 195 |
| [Robinson R44](https://ru.wikipedia.org/wiki/Robinson_R22)  Robinson-R44_1 | [Италия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%8F) | 1 х 260 | 1089 | 240 | 650 | 447,3 |
| [DF Helicopters DF334](https://ru.wikipedia.org/wiki/DF_Helicopters_DF334)100px-DF334_yellow_hovering | [Италия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%8F) | 1 х 115 | 500 | 150 | 300 | н/д |
| [CH-7 Kompress Chаrlie](https://ru.wikipedia.org/wiki/Heli-Sport_CH-7)  100px-CH7-Kompress | [Италия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%8F) | 1 х 115 | 450 | 190 | 480 | 115 (ціна набору) |
| [Robinson R22](https://ru.wikipedia.org/wiki/Robinson_R22)  100px-Flight.rob.arp.750pix | [США](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%91%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%A8%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8B_%D0%90%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B8) | 1 х 131 | 635 | 190 | 385 | 258 |
| [Rotorwаy А600 Tаlon](https://ru.wikipedia.org/wiki/Rotorway_A600_Talon)100px-Rotorway_A600_in_2011 | [США](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%91%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%A8%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8B_%D0%90%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B8) | 1 х 167 | 680 | 185 | 320 | 98 (ціна набору) |
| [Sikorsky S-300](https://ru.wikipedia.org/wiki/Sikorsky_S-300)  100px-Schweitzer_300CB_Side_View | [США](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%91%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%A8%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8B_%D0%90%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B8) | 1 х 190 | 930 | 176 | 325 | 350 |
| [Eаgle Helicycle](https://en.wikipedia.org/wiki/Eagle_Helicycle)Helicycle_N727X_Flying | [США](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%91%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%A8%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8B_%D0%90%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B8) | 1 х 150 | 386 | 177 | 257 | 38.5 |

Продовження додатку В

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | Країна | Потуж-ність, к.с. | Макси-мальна злітна маса, кг | Макси-мальна швидкість, км/г | Даль-ність польоту, км | Ціна, тисяч дол. США |
| [Robinson R66](https://ru.wikipedia.org/wiki/Robinson_R22)  270px-N66JN_(8680863029) | [США](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%91%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%A8%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8B_%D0%90%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B8) | 1 х 270 | 1225 | 259 | 601 | 835,3 |