

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускної кафедри.
д.е.н., професор _____
“ ____ ” _____ 20__ р.

**ВИПУСКНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА освітнього ступеня «БАКАЛАВР»
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА
БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В АВІАЦІЇ»**

Тема: «Управління бізнес-процесами авіакомпанії в умовах змін зовнішнього середовища»

Виконавець: _____ Хринюк Олександра Романівна
(підпис)

Керівник: _____ к.е.н., доцент Штик Юлія В'ячеславівна
(підпис)

Нормо-контролер: _____ к.е.н., Побережна Заріна Миколаївна
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФЕБА

Кафедра _____ економіки та бізнес-технологій _____

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємницька діяльність в авіації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на виконання випускної роботи студентки

Хринюк Олександри Романівни

1. Тема випускної роботи «Управління бізнес-процесами авіакомпанії в умовах змін зовнішнього середовища»

затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № __ / __

2. Термін виконання роботи: з «__» _____ 20__ р. до «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ПрАТ «Міжнародні авіалінії України».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Теоретико-методичні основи управління бізнес-процесами авіакомпаній в умовах змін зовнішнього середовища. Діагностика бізнес-процесів та пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів в умовах змін зовнішнього середовища ПрАТ «Міжнародні авіалінії України».

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Узагальнена схема бізнес-процесів. Ознаки класифікації бізнес-процесів за базовими категоріями. Напрямки та об'єкти впливу зовнішнього середовища на елементи системи управління бізнес-процесами авіаційної галузі. Структура наявних бізнес-процесів ПрАТ «Міжнародні авіалінії України». Основні фінансово-економічні результати діяльності підприємства МАУ. Потенційні результати застосування діджиталізації бізнес-процесів авіакомпанії.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Вступ	02.04.21	
2.	Вивчити теоретико-методичні аспекти теоретичних основ управління бізнес-процесами	28.04.21	
3.	Провести діагностику бізнес-процесів та зробити оцінку фінансового стану ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	16.05.21	
4.	Розробити пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів в умовах змін зовнішнього середовища	25.05.21	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання випускної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	31.05.21	
6.	Передзахист	02.06.21	
7.	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	08.06.21	
8.	Захист випускної роботи в ДЕК	16.06.2021	

7. Дата видачі завдання: « ___ » _____ 20__ р.

Керівник випускної роботи _____ Штик Ю.В.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Хринюк О.Р.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Управління бізнес-процесами авіакомпанії в умовах змін зовнішнього середовища»: 67 сторінок, 7 рисунків, 19 таблиць, 47 використаних джерел, 2 додатків.

УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ АВІАКОМПАНІЙ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ДІАГНОСТИКА, ФІНАНСОВИЙ СТАН.

Об'єкт дослідження – процес управління бізнес-процесами під впливом зовнішнього середовища авіакомпанії.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти управління бізнес-процеси авіакомпанії ПАТ «Міжнародні авіалінії України».

Метою випускної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій для удосконалення та оптимізації бізнес-процесів авіакомпанії ПАТ «Міжнародні авіалінії України» з урахування умов зовнішнього середовища.

Методи дослідження: аналіз та синтез, групування, графічний, узагальнення, коефіцієнтний аналіз.

Отримані результати. У першому розділі розкрито теоретичні основи сутності терміну «бізнес-процес», узагальнено класифікацію бізнес-процесів, обґрунтовано методи управління бізнес-процесами під впливом зовнішнього середовища та методи їх аналізу. У другому розділі проаналізовано фінансово-економічний стан ПАТ «Міжнародні авіалінії України». На підставі вищезазначених результатів запропоновано заходи щодо оптимізації бізнес-процесів ПАТ «Міжнародні авіалінії України».

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів випускної роботи – матеріали випускної роботи можна використовувати на досліджуваному підприємстві.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АВІАКОМПАНІЙ В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	7
1.1. Бізнес-процеси авіакомпанії: сутність та класифікація	7
1.2. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління бізнес- процесами авіакомпаній	14
1.3. Методичні підходи до оцінки бізнес-процесів авіакомпаній.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Міжнародні авіалінії України»	29
2.2. Аналіз бізнес-процесів ПАТ «Міжнародні авіалінії України»	36
2.3. Оцінка фінансового стану ПАТ «Міжнародні авіалінії України»..	43
2.4. Пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів в умовах змін зовнішнього середовища.....	50
Висновки до розділу 2.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Авіакомпанія – це живий організм, який повинен бути пристосований до змін у зовнішньому діловому середовищі. Високі темпи глобалізації та розвиток міжнародних економічних відносин призводять до зростання популярності повітряного транспорту, який технологічно може забезпечити здатність долати тисячі кілометрів за кілька годин. З 2015 року потік пасажирів в українських аеропортах зростає щорічно більш ніж на 25%. Постійним лідером українських авіакомпаній є ПАТ «Міжнародні авіалінії України», але у порівнянні з іншими авіакомпаніями приріст пасажиропотоку з 2019 та 2020 років набагато менший. Тому, спостерігається тенденція до швидкого зростання іноземних авіакомпаній у порівнянні з українськими. Це пов'язано з різноманітністю напрямків, високим рівнем обслуговування та низькими цінами на авіаперевезення. Усі ці факти створюють жорсткі ринкові умови для ПАТ «Міжнародні авіалінії України», що безпосередньо вплинуло на фінансовий стан компанії, і зараз авіакомпанія знаходиться поза межами рентабельності та змушена постійно переглядати свою мережу.

Теоретичні та практичні питання управління бізнес-процесами знайшли відображення у працях дослідників А.В. Котлик, Х. Біннера, Т.І. Лепейко, В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко, Л.І. Чорнобай, О. І. Дума, М. Портер та В. Мілларом, А.В. Шеєр.

Метою випускної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій для удосконалення та оптимізації бізнес-процесів авіакомпанії ПАТ «Міжнародні авіалінії України» з урахування умов зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- узагальнення теоретичної сутності та класифікації поняття «бізнес-процеси»;
- дослідити застосування бізнес-процесів у сфері авіаперевезень;

- проаналізувати вплив зовнішнього середовища на управління бізнес-процесами авіакомпанії;
- розглянути методичні підходи до оцінки бізнес-процесів авіакомпаній;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України»;
- проаналізувати бізнес-процеси авіакомпанії МАУ;
- оцінити фінансовий стан авіапідприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення бізнес-процесів в умовах змін зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами під впливом зовнішнього середовища авіакомпанії

Предметом дослідження - є теоретичні та методичні аспекти управління бізнес-процеси авіакомпанії ПАТ «Міжнародні авіалінії України».

Методи дослідження: аналіз та синтез, групування, графічний, узагальнення, коефіцієнтний аналіз.

Структура та обсяг випускної роботи. Випускна робота містить 2 розділів, 2 додатки, 19 таблиць, 7 рисунків та 47 найменувань у списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АВІАКОМПАНІЙ В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Бізнес-процеси авіакомпанії: сутність та класифікація

Міжнародний досвід показує, що швидкий розвиток ринку товарів і послуг, динамічні зміни у зовнішньому середовищі виробничих відносин, а також посилення конкуренції зумовлюють необхідність пошуку новітніх інструментів і методів управління виробництвом. Як результат, умови діяльності підприємств в Україні характеризуються тим, що вони приділяють особливу увагу процесно-орієнтованому підходу до управління. Управління бізнес-процесами є важливою темою сьогодні. Саме тому ми бачимо зростаючу роль використання сучасних методів вдосконалення бізнес-процесів підприємства та їх реалізації [24].

Підприємство - це загальна система, яка містить безліч взаємопов'язаних процесів. Своєю роботою та функціонуванням вони визначають загальний стан усієї організаційної системи. Стан, в якому знаходиться система, спричинений певними діями в результаті процесу. Своєю чергою, стан спричинений подальшими діями, що перебувають у логічно послідовному ланцюжку процесів. Ресурси, які беруть участь у процесі, трансформуються і знаходять іншу форму [24].

Процеси, що відбуваються на підприємстві, є «послідовними функціональними ланцюгами, які взаємопов'язані та від яких безпосередньо залежить загальний стан усієї корпоративної системи» [38]. Кожна система має свої унікальні, характерні для неї характеристики, реакцію на управління, форми можливого відхилення від програми, здатність реагувати на дії різного роду [37]. Своєю чергою, це призводить до важливості використання конкретних підходів у процесі управління операційною системою, а саме:

системного, ситуативного, функціонально-орієнтованого, традиційного та процесно-орієнтованого або процесу.

Процесний підхід дуже популярний в управлінні системами, головною перевагою якого є чітка орієнтація на товари та послуги клієнта, що генеруються компанією. Процесний підхід - це розгляд усієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що відбуваються в організаційній структурі компанії й реалізують мету її існування. Використовуючи процесний підхід в управлінні підприємством, важливо глибше розуміти поняття бізнес-процесів. Адже більш повним відображенням застосування такого підходу в галузі управління є управління підприємством як сукупність бізнес-процесів [11].

У досліджуваних джерелах немає єдиного тлумачення категорії бізнес-процесі, тому проаналізуємо наявні підходи для визначення значення цієї економічної категорії. Так, за Великим тлумачним словником сучасної української мови [9], «бізнес (пер. з англ. «діяльність») – це економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку». «Процес – послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірно; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку (результату)» [36].

Поєднання номінальних визначень понять «бізнес» і «процес» формує початкове значення сутності категорії «бізнес-процес» як комплексу систематичних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які зосереджені на отримання прибутку. Прикладами бізнес-процесів є продаж та постачання, зовнішньоекономічна діяльність, проведення рекламних кампаній тощо [33].

У широкому розумінні під бізнес-процесом розуміють «структуровану послідовність дій з виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності» [25] (рис 1.1.).

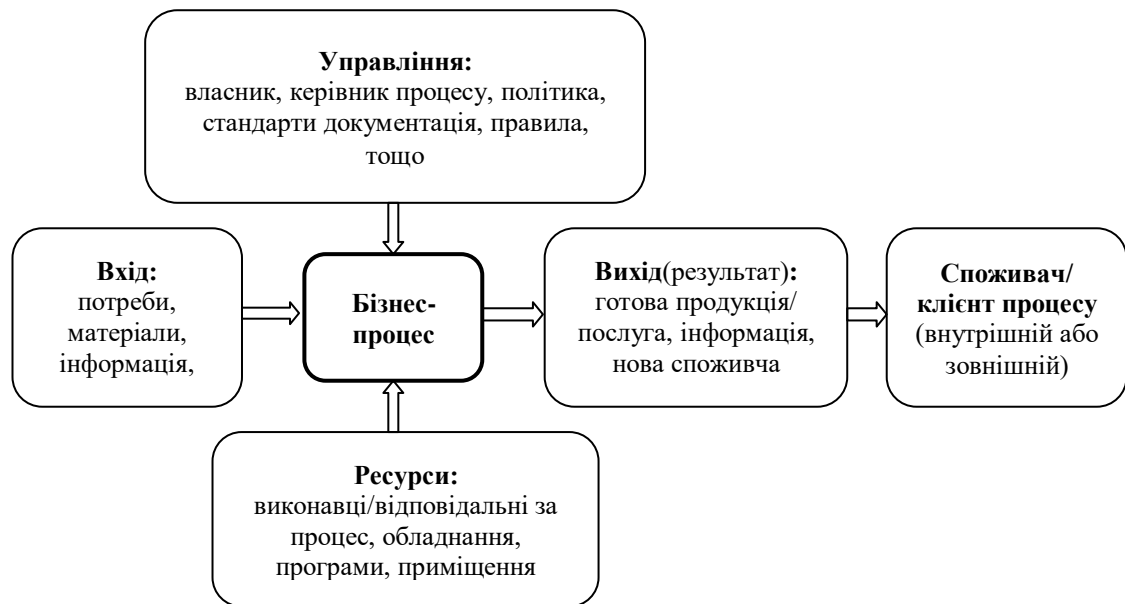


Рис 1.1. Схема формування бізнес-процесу

Джерело: узагальнено автором на підставі [25].

Розглянемо, ряд досліджень науковців у теорії бізнес-процесів та їх визначення терміну «бізнес-процес». Деякі автори розглядають бізнес-процес як сукупність внутрішніх етапів (видів) діяльності зі створення продуктів, необхідних замовнику, вартість, довговічність, сервіс та якість яких задовольняють споживача [24]. Визначення даної категорії представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «бізнес-процес»

Автор(-и)	Визначення поняття «бізнес-процес»
Август-Вільгельма Шеєр [1]	Пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал та / або інформацію у кінцевий продукт (послугу) відповідно до попередньо встановлених правил.
М. Хаммером та Дж. Чампі [37]	Сукупність різних видів діяльності, в яких «вході» використовує один або кілька ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється товар, що представляє цінність для споживача.

Продовження таблиці 1.1

Томас Дейвенпорт та Джеймс Шорт (Т. Davenport, J. Short) [45]	Відповідно до їх наукових результатів, бізнес-процес слід розглядати як сукупність логічно взаємозалежних дій, що виконуються для досягнення певного «результату» підприємницької діяльності [5]. Робота, яка зосереджена на формуванні та оптимізації інноваційних бізнес-процесів [34], дає більш детальне визначення: бізнес-процес - це окремий набір дій, розроблених та структурованих для виробництва конкретного продукту (товарів / робіт / послуг) для конкретний споживач або ринок. Ось визначення: бізнес-процес - це структурований набір дій, які можуть бути виміряні (автором «економічно») і призначені для виробництва конкретного продукту для клієнта чи ринку.
М. Портер та В. Мілларом [47]	Відображає суть «ланцюга створення вартості», запропонованого вченими. Бізнес-процеси - це сукупність видів діяльності, що визначаються точками «входу» та «виходу» та використовують організаційні ресурси для створення вартості товарів / послуг для споживача. Відповідно до підходу Портера, межі (кінцеві точки) бізнес-процесів - це ті бізнес-процедури, в результаті яких витрачаються «організаційні ресурси» і формується додана вартість.
Х. Біннер [6]	Бізнес-процеси - це система взаємопов'язаних та взаємодіючих дій, кінцевими цілями якої є створення продуктів / послуг, що мають цінність для зовнішніх та внутрішніх споживачів.
Л. І. Чернобай, О. І. Дума [39]	Система безперервних, взаємопов'язаних, належним чином упорядкованих та керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму доданої вартості (споживчої вартості) шляхом трансформації організаційних ресурсів, орієнтованих на досягнення одного комплексу мета, спрямована на забезпечення продуктивності та ефективності діяльності організації в цілому та забезпечення доставки доданої вартості (споживчої вартості) на цільовий ринок через бізнес-модель підприємства.

Джерело: узагальнено автором на підставі [1,37,45,47,6,39].

З урахуванням результатів дослідження категорії бізнес-процесів пропонується розуміти бізнес-процес підприємства як ланцюгову систему безперервних, взаємопов'язаних, належним чином упорядкованих та контрольованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), у вхідних параметрах. потік від виробничої цілі: ресурси, інформація, перетворюються на випуск: продукція, роботи, послуги, управлінські рішення, для отримання

очікуваного результату економічної діяльності, спрямованої на забезпечення продуктивності та ефективності діяльності організації в цілому.

Підсумовуючи вищеперелічені трактування бізнес-процесів, можна виділити його основні ключові характеристики:

- існування мети здійснення бізнес-процесів;
- використання ресурсів для виконання бізнес-процесів;
- періодичність здійснення послідовних дій;
- наявність «входу» і «виходу»;
- безперервність здійснення бізнес-процесів тощо [29].

Слід мати на увазі, що ринкове середовище залежить від гнучкості бізнес-процесів, тобто можливості їх конфігурації внаслідок зміни екологічних умов, а також взаємозв'язку та узгодженості із загальною стратегією підприємства.

Детальний аналіз набору бізнес-процесів є способом ефективного управління підприємством, оскільки управління стає орієнтованим на результат. Значна кількість вчених і дослідників у категорії бізнес-процесів в економіці визначають їх результат у виробництві продукції (послуг). Однак це не головна мета бізнес-процесів. Кінцевою метою бізнес-процесів є формування споживчої вартості, яка буде задовольняти потреби замовника (розв'язання споживчих проблем) з меншими витратами, ніж конкуренти, або краще, ніж конкуренти [24].

Існує кілька основних класифікацій бізнес-процесів. Основою для них стала концепція професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який у рамках ланцюжка створення (будівництва) вартості показав первинний та допоміжний типи [47]. Ця класифікація є результатом поділу бізнес-процесів на основні та допоміжні. Таким чином, низка вчених вивчає основні та допоміжні бізнес-процеси. Ці групи відрізняються належністю до ступеня створення вартості. Після цього допоміжні бізнес-процеси поділялися на бізнес-процеси обслуговування, процеси управління бізнесом та процеси

розвитку бізнесу [27]. Ознаки класифікації бізнес-процесів за цими базовими категоріями наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Ознаки класифікації бізнес-процесів за базовими категоріями

Базова категорія бізнес-процесів		Відмінні ознаки
Основні бізнес-процеси		<ul style="list-style-type: none"> - результатом є основна продукція (послуги) - забезпечують одержання доходу для організації - додають цінність – споживчу вартість - результати отримують зовнішні клієнти (споживачі) - за своїм характером є горизонтальними процесами
Допоміжні бізнес-процеси	Обслуговуючі бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> - результатом є створення необхідних умов для протікання основних процесів - забезпечують ресурсами всі бізнес-процеси організації
	Бізнес-процеси управління	<ul style="list-style-type: none"> - результатом є управлінська діяльність всієї організації як на рівні кожного бізнес-процесу, так і бізнес-системи в цілому - забезпечують підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів
	Бізнес-процеси розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - результатом є створення ланцюга цінності на новому рівні показників - забезпечують отримання прибутку в довгостроковій перспективі через перетворення або вдосконалення діяльності компанії

Джерело: узагальнено автором на основі [7, 27,47].

Формування основних бізнес-процесів залежить від вимог споживачів. Результатом цих процесів є готовий продукт або послуга, що продаються споживачам. В результаті продажу компанія отримує дохід і прибуток, завдяки яким підприємство працює. Тоді як результати сервісних бізнес-

процесів спрямовані на забезпечення основного. Механізм підтримки бізнес-процесів формується залежно від вимог підприємства. Процеси розвитку бізнесу важливі для підприємства. Механізм базується на екологічних умовах і призначений для адаптації існуючих бізнес-процесів залежно від впливу змін зовнішніх факторів [19].

Підсумовуючи, ця класифікація дозволяє визначити пріоритетність бізнес-процесів, їх значення та місце в загальній моделі бізнес-системи, вибрати шляхи розвитку, встановити цілі процесів та контролювати результати [24].

Таким чином, запропоновано використовувати визначення поняття «бізнес-процес» - як систему безперервних, взаємопов'язаних, належним чином упорядкованих та керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), що, своєю чергою, є елемент механізму доданої вартості (споживчої вартості) шляхом перетворення організаційних ресурсів, орієнтованих на досягнення однієї всеосяжної мети. Кінцевою метою бізнес-процесів є формування споживчої вартості, яка буде задовольняти потреби замовника (розв'язання споживчих проблем) з меншими витратами, ніж конкуренти, або краще, ніж конкуренти.

Також, були переглянуті різні класифікації бізнес-процесів, і було визначено, що класифікація повинна базуватися на підході поділу бізнес-процесів на базові та допоміжні, розмежовуючи ці групи за ступенем створення вартості. Пізніше допоміжні бізнес-процеси поділялися на бізнес-процеси обслуговування, процеси управління бізнесом та процеси розвитку бізнесу. Ця класифікація дозволяє визначити пріоритетність бізнес-процесів, їх значення та місце в загальній моделі бізнес-системи, вибрати шляхи розвитку, встановити цілі впровадження процесів та контролювати результати.

1.2. Вплив зовнішнього середовища на управління бізнес-процесами авіакомпаній.

Управління існує з появою перших організацій. Управління визначається як елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження структури, підтримку режиму роботи, реалізацію своїх програм і цілей [9].

Однак трактування поняття «управління» не змінилося і в сучасних підручниках. На думку В. Т. Шатуна, «управління — це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного» [45]. Г. В. Єльнікова розглядає управління... «як особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління» [17]. Пітер Ф. Друкер вважає, що «управління — це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу» [15]. Коротко кажучи, управління можна розуміти як процес відображення бажання інтегрувати всю діяльність з розв'язання управлінських проблем в єдиний ланцюг.

Сьогодні часто існує чотири основні підходи до управління: ситуаційний, функціональний, системний та процесний [16]. Але економічна трансформація вимагає нових підходів до управління, які відповідатимуть сучасним умовам бізнесу.

Для того, щоб здійснити вдосконалення бізнес-процесів, ними слід керувати за допомогою різних механізмів, а управління повинно базуватися на гнучких технологіях, які можуть забезпечити пристосованість бізнес-процесів до мінливих умов роботи. Управління бізнес-процесом означає цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління із використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених

стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможного виробництва (послуг, робіт), здатного задовольнити зовнішніх і внутрішніх споживачів і забезпечити стабільний розвиток підприємства в динамічних ринкових умовах [10].

Аналогічним чином управління бізнес-процесами - це складний структурований процес розробки та реалізації суб'єктом управлінських рішень для забезпечення високого рівня ефективності бізнес-процесів, що відображається на результатах діяльності підприємства та задоволеності споживачів [24]. «Підприємство — це відкрита система, і його праця залежить від зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище організації має такі елементи, як споживачі, конкуренти, офіційні установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, релевантні (тобто вагомі) щодо операцій організації» [23]. «Середовище підприємства — це об'єднання деяких обставин і факторів як усередині підприємства, так і навколо нього, що діють на прийняття рішень. Підприємство перебуває під постійним тиском окремих частин зовнішнього та внутрішнього середовища» [23].

Внутрішнє середовище управління бізнес-процесами авіакомпанії – це сукупність компонентів, які взаємопов'язані певними структурами всередині неї [8]. Зовнішнє середовище управління бізнесом авіакомпанії – це сукупність елементів, які не входять до складу авіакомпанії, але мають на неї певний вплив. Основними характеристиками зовнішнього середовища авіакомпанії є взаємозв'язок її факторів, складність, мобільність та невизначеність [23].

Аналіз зовнішнього середовища включає розгляд зовнішніх елементів середовища підприємства. Основним напрямком аналізу зовнішнього середовища є виявлення та розуміння наявних та потенційних перспектив та загроз, з якими може зіткнутися авіакомпанія. Можливості залежать від тенденцій або подій, які можуть призвести до збільшення продажів і прибутку [17].

Зовнішнє середовище забезпечує компанію необхідними ресурсами для реалізації її внутрішнього потенціалу. Дослідження зовнішнього середовища:

- оцінка змін, які діють на різні аспекти поточної стратегії;
- визначення чинників, що являють загрозу для поточної стратегії фірми;
- контроль і аналіз діяльності конкурентів;
- визначення чинників, які дають більше можливості для досягнення цілей шляхом виявлення планів [20].

Зовнішнє середовище управління бізнес-процесами авіакомпанії поділяється на два типи:

1. Зовнішнє середовище прямого впливу - це середовище, що містить елементи, що безпосередньо впливають на діяльність авіакомпанії та відчують безпосередній вплив її операцій. Елементами зовнішнього середовища управління бізнес-процесами авіакомпанії прямого впливу є:

- споживачі авіації (пасажирів, вантажні замовники, корпоративні клієнти, VIP-клієнти, замовники авіаційних робіт тощо) або інших видів послуг в авіаційній галузі;
- фізичні або юридичні особи, які використовують послуги для особистих потреб або потреб своєї організації;
- конкуренти-виробники подібних авіаційних, аеронавігаційних, аеропортових послуг, наземних або технічних послуг тощо на ринку;
- партнери - юридичні або фізичні особи, які є співвласниками авіакомпанії або тимчасовими співучасниками певної операції, угоди (члени авіаційного альянсу, агенції з продажу авіакомпаній, постачальники аеронавігаційних послуг, аеропорти, організації з обслуговування літаків);
- закони та державні інститути - правові та нормативні акти вищого органу законодавчої та виконавчої влади або їх спеціальні органи, що здійснюють нагляд за дотриманням державних вимог.

2. Зовнішнє середовище непрямой авіакомпанії - це сукупність факторів, які можуть не мати прямого, тобто безпосереднього впливу на діяльність авіакомпанії, але будуть відбиватися в них з часом [29].

Вплив зовнішнього середовища на ключові бізнес-процеси авіапідприємства відбувається в чотирьох ключових напрямках:

- інституціонально-імперативному;
- ресурсному;
- ринково-конкурентному;
- технологічно-інформаційному (рис 1.2) [12].



Рис. 1.2. Напрямки та об'єкти впливу зовнішнього середовища на елементи системи управління бізнес-процесами авіаційної галузі

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Узагальнюючи напрямки впливу зовнішнього середовища на елементи системи управління бізнес-процесами авіаційної галузі, слід зазначити, що

врегулювання негативних наслідків можливе лише при систематичній взаємодії механізмів на різних рівнях.

Серед вибраних компонентів та механізмів впливу зовнішнього середовища на діяльність авіакомпаній доцільно виділити ключові сфери, які в результаті взаємодії з компанією впливають на її розвиток.

Складні компоненти впливу зовнішнього середовища на діяльність авіакомпаній можна представити у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Складові впливу зовнішнього середовища на управління бізнес-процесів авіапідприємств

Рівні	Інституційно-імперативний механізм управління		
Макро	Правова підсистема	Фінансова підсистема	Соціальна підсистема
	– законодавство; – антимонопольне регулювання; – судова система	– податкова система; – інвестиційна політика; – дивідендна політика; – органи корпоративного фінансового контролю	– рівень кваліфікації фахівців; – соціальне забезпечення
Мезо	Інфраструктурний склад: аеропорти, підприємства матеріально-технічного забезпечення; підприємства інформаційного забезпечення		
Мікро	Господарський механізм управління		
	Ринково-конкурентна підсистема	Ресурсна підсистема	Технічно-інформаційна підсистема
	– конкуренти; – споживачі; – постачальники; – продукти-замінники; – контактні аудиторії	– природні; – фінансові; – кадрові; – інформаційні	– технології надання послуг; – технології засобів зв'язку

Джерело: узагальнено автором на основі [23, 33].

Водночас встановлюючи певні вектори та обмеження, інституційні та імперативні фактори зовнішнього середовища впливають на особливості та характер цілей авіакомпаній на різних рівнях управління.

Зокрема, інституційний та імперативний вплив зовнішнього середовища на елементи стратегічного та корпоративного управління

здійснюється через регуляторне регулювання діяльності авіаційних підприємств, їх державних та галузевих систем підтримки, а також інфраструктурної складової, що створює умови для повноцінної роботи та розвиток авіаційних підприємств [8].

Наступним рівнем важливості для авіаційних компаній є ресурсний вплив зовнішнього середовища, який виникає через постійно нестабільний стан ринків природних, фінансових, людських або інформаційних ресурсів. Однак найважливішу роль для інституційно-імперативного або ресурсного впливу відіграє ринково-конкурентний вплив зовнішнього середовища на внутрішні компоненти ієрархії управління підприємством, концептуальна модель якого точно описана 5 конкурентними силами М. Портер: вплив конкурентів, споживачів, постачальників, замінників та контактної аудиторії [47]. Під впливом цих сил відбувається зміна середовища безпосереднього конкурентного середовища авіаційного підприємства, що може призвести до:

- коригування цілей діяльності (зокрема, пов'язані зі змінами величини та структури попиту на ринку авіаційних перевезень);
- нівелювання значущість наявних компетенцій (типовий приклад для авіаційної галузі – активний розвиток бюджетних, чи так званих «low cost» авіакомпаній, який призвів до втрати конкурентних переваг традиційних операторів і змусив останніх суттєво переглянути не лише свої цілі, але і стратегії розвитку загалом) [7].

Таким чином, до факторів зовнішнього середовища управління бізнес-процесами авіакомпанії опосередкованого впливу належать:

- стан економіки - тенденції та інфляція, процентні ставки банків, безробіття тощо;
- науково-технічний прогрес - відповідність технології сучасним вимогам і стандартам, прогрес технологічних схем;
- політичні фактори - тенденції в галузі законодавства, судових процесів, політики, державного регулювання тощо;

- соціокультурні фактори - сукупність установок, цінностей, норм, переконань, поведінки тощо;
- міжнародні події - процеси, що відбуваються за межами країни та впливають на курс національних грошей, конкуренцію тощо [33].

Таким чином, можемо узагальнити основні фактори впливу в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Фактори впливу зовнішнього середовища на управління бізнес-процесами
авіаційного підприємства

ПОЛІТИКО-ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ	ЕКОНОМІЧНЕ SEREDOVISHCHE
<ul style="list-style-type: none"> – стабільність уряду; – державний контроль і регулювання діяльності підприємств; – стабільність податкової політики; – державна політика приватизації та націоналізації; – міждержавні угоди з іншими урядами; – рішення уряду щодо підтримки окремих галузей та підприємств; – державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; – рівень корупції державних структур; – рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками) 	<ul style="list-style-type: none"> – рівень інфляції; – індекс обсягів промислової продукції; – експорт/імпорт товарів та послуг; – індекс цін виробників промислової продукції; – фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності; – частка збиткових підприємств; – середній офіційний курс національної грошової одиниці до іноземних валют; – кредити, надані банками резидентами; – ставки банківського процента
НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ	СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ
<ul style="list-style-type: none"> – обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами підприємств, за видами; – інноваційність промислової продукції; – освоєно виробництво нових видів продукції, найменувань; – питома вага підприємств, що впроваджували інновації; – інвестиції в основний капітал; – ступінь зносу основних фондів; – прямі іноземні інвестиції до України. 	<ul style="list-style-type: none"> – кількість найманих працівників; – доходи населення; – кількість потенційного населення; – кількість зайнятих; – кількість безробітних

Джерело: узагальнено автором на основі[33].

Таким чином, під впливом факторів зовнішнього середовища на управління бізнес-процесом авіакомпанії слід розглядати сукупність сфер та елементів політичного та інституційного середовища, науково-технічного середовища, економічного середовища, соціально-демографічного середовища, а також їх складність, мобільність та невизначеність. З позицій забезпечення сталого та динамічного розвитку постійний моніторинг та контроль за технологічно-інформаційним та ринковим конкурентним впливом зовнішнього середовища стає критично важливим, оскільки ці фактори спричиняють нівелювання (втрату значущості) наявних компетенцій авіакомпаній та ведуть не лише необхідність перегляду цілей, але, можливо, перед переглядом зміни в її місії.

1.3. Методичні підходи до оцінки бізнес-процесів авіакомпаній

Ефективність діяльності підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів значною мірою залежить від ступеня змін у бізнес-процесах, впровадження певних методів вдосконалення бізнес-процесів. Показники бізнес-процесів є важливим інструментом для моніторингу досягнення цілей компанії у порівнянні зі стандартами та нормами, досягнень конкурентів, для моніторингу задоволеності споживачів. Використання розробленої системи якості показників бізнес-процесів є ефективним впровадженням процесуального підходу в діяльність авіакомпанії. Аналіз системи показників визначає ефективність або неефективність процесів, вказує на ряд показників ефективності та сприяє швидкому розв'язанню проблемних питань саме в тій частині, де це потрібно, бізнес-процес [35].

Показники бізнес-процесів необхідні для визначення цілей, які можна виміряти та контролювати для досягнення певних цілей. Показники бізнес-процесів є показником успішних процесів або, навпаки, свідчать про наявність певних недоліків. Показники є стимулом принаймні підтримувати

наявних рівень стандартів і, як максимум, покращувати конкурентів та успішно задовольняти постійно зростаючі потреби споживачів [16].

Одним із методів оцінки ефективності бізнес-процесів є оцінка ефективності послуг або товарів. Показники характеризують основні складові бізнес-процесу з різних точок зору, включаючи фінансову, технічну та ін. Показники - це об'єктивна інформація в числовому вираженні, окреслюють «проблемні зони» досліджуваного об'єкта.

Фінансово-технічні показники дозволяють отримати числові значення, що характеризують бізнес-процес, визначають його стан з точки зору технічних вимог, показники якості, дозволяють виміряти ефективність бізнес-процесу, розрахувати прибутковість, фінансові показники, що характеризують ефективність бізнесу процес. За результатами такої оцінки можна встановлювати стандарти, коригувати стратегічні цілі, прогнозувати подальший розвиток організації [19].

Для аналізу бізнес-процесів авіакомпанії МАУ можна застосувати аналіз ряд показників, на основі яких здійснити дослідження ефективності авіакомпанії, представлені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Види показників бізнес-процесу авіакомпанії

Види показників	Приклади показників за видами
Фінансові показники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективність використання оборотних засобів підприємства; 2. Показників ліквідності, платоспроможності та аналіз майнового стану підприємства; 3. Формули для аналізу фінансової стійкості суб'єкту авіабізнесу; 4. Формули для аналізу рентабельності підприємства; 5. Вартість бізнес-процесу з надання авіаперевезень та витрати на здійснення рейсів;
Технічні показники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість наданих послуг бізнес-процесу з авіаперевезень за певний період та їх відсоткове співвідношення; 2. Чисельність пасажирів та їх питома вага у загальній структурі пасажиропотоку;

Джерело: узагальнено автором на основі [34].

З метою підвищення ефективності прийняття ефективних управлінських рішень щодо вдосконалення бізнес-процесів при реалізації стратегії розвитку підприємства ми пропонуємо використання цих показників, що дозволяє оцінити прибутковість, ефективність та адаптивність бізнес-процесів, виявити недоліки та сильні сторони компанії. в результаті ви можете розвивати бізнес-процеси та реагувати на зміни середовища.

Кожен вид фінансових показників передбачає аналізу ряд коефіцієнтів, зокрема:

1. Ефективність використання оборотних коштів підприємства. Основним питанням управління оборотними коштами підприємства є підвищення ефективності їх використання, тобто отримання максимального результату при мінімальних вкладеннях в оборотні кошти. Для розрахунку використовуються формули в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Ефективність використання оборотних засобів підприємства

Показник	Формула
Коефіцієнт ефективності використання матеріальних запасів (Квмз)	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації (ряд. 2000)}}{\text{Матеріальні запаси(ряд. 1100 – 1110)}}$
Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів (Квоа)	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Оборотні активи (ряд. 1195)}}$
Коефіцієнт ефективності використання необоротних активів (Квна)	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Необоротні активи(ряд. 1095)}}$
Коефіцієнт ефективності використання загальних активів (Квза)	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Загальна вартість активів(ряд. 1300)}}$

Джерело: узагальнено автором на основі[22].

2. Показників ліквідності, платоспроможності та аналіз майнового стану підприємства. Платоспроможність та ліквідність характеризують фінансовий стан підприємства, його існуючі та потенційні можливості

підприємства в певний період його діяльності. Основними ознаками платоспроможності підприємства є наявність достатньої суми коштів на поточному рахунку та відсутність простроченої кредиторської заборгованості. Формули для розрахунку внесені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Формули показників ліквідності, платоспроможності та аналіз майнового стану підприємства

Показник	Формули
Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)	$\frac{\text{Оборотні активи(ряд. 1195)}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення(ряд. 1695)}}$
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$\frac{\text{Оборотні активи(ряд. 1195) – Запаси(ряд. 1100)}}{\text{Поточні зобов'язання забезпечення(ряд. 1695)}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$\frac{\text{Прибуток + Гроші та їх еквіваленти(ряд. 1165)}}{\text{Поточні зобов'язання забезпечення(ряд. 1695)}}$
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів(Кл.моб.)	$\frac{\text{Грош. кош. і їх еквів. + Запаси(ряд. 1100)}}{\text{Поточні зобов'язання(ряд. 1695)}}$
Коефіцієнт власної платоспроможності (Кв.пл.)	$\frac{\text{Оборотні активи(ряд. 1195). – Поточні зобов'язання(ряд. 1695)}}{\text{Поточні зобов'язання(ряд. 1695)}}$
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення (Кдфз.)	$\frac{\text{Власний капітал(ряд. 1495)}}{\text{Необоротні активи(ряд. 1095)}}$
Коефіцієнт зносу основних засобів (Кз.ос)	$\frac{\text{Знос(ряд. 1012)}}{\text{Первісна вартість (ряд. 1011)}}$

Джерело: узагальнено автором на основі[41].

3. Формули для аналізу фінансової стійкості суб'єкту авіабізнесу. Фінансова стійкість підприємства - одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Це пов'язано з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і, загалом, характеризується співвідношенням власних та позикових коштів, що формує загальну оцінку фінансової стійкості підприємства (табл. 1.8).

Формули для аналізу фінансової стійкості суб'єкту авіабізнесу

Показник	Формули
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{\text{Власний капітал}}{(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання})}$
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	$\frac{(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання})}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	$\frac{\text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}}$

Джерело: узагальнено автором на основі[41].

4. Формули для аналізу рентабельності підприємства. Аналіз прибутковості підприємства дозволяє визначити ефективність інвестицій на авіапідприємство та раціональність їх використання (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Формули для аналізу рентабельності підприємства

Показник	Формули
Коефіцієнт рентабельності активів (Кра)	$\frac{\text{Прибуток (ряд. 2350)}}{\frac{\text{Баланс(ряд. 1300 + ряд. 1300)}}{2}}$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	$\frac{\text{Прибуток (ряд. 2350)}}{\frac{(\text{Власний капітал(ряд. 1695 + ряд. 1695)})}{2}}$
Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд)	$\frac{\text{Прибуток (ряд. 2350)}}{\text{Чистий дохід від реалізації (ряд. 2000)}}$

Джерело: узагальнено автором на основі [34].

Щодо аналізу кількісних показників бізнес-процесу один з можливих варіантів - аналіз абсолютного та відносного відхилення кількості рейсів за даними напрямками, місце у загальній структурі кількості рейсів, їх пасажиропотік, щоб проаналізувати результати з метою виявлення

проблемних місць, прогнозувати можливі тенденції та напрями удосконалення надання авіаперевезень.

Отже, проаналізувавши фінансові та технічні показники авіакомпанії, виявивши слабкі місця та можливості для вдосконалення, можна переходити до вибору методів їх вдосконалення. Адже управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне вдосконалення, тому найважливішими інструментами управління процесами є підходи та методи вдосконалення бізнес-процесів.

Але вибір прийняттого методу вдосконалення бізнес-процесів підприємства представляє значні труднощі, пов'язані з розмиттям сфер їх найбільшої ефективності [2].

Серед концептуальних підходів до вдосконалення бізнес-процесів виділяють наступні підходи:

- поступовий (покроковий);
- кардинальний (проривний).

При цьому методики поліпшення бізнес-процесів також поділяються на дві групи (в залежності від строку проведення):

- довгострокові;
- короткострокові [31].

Перший підхід більше орієнтований на вдосконалення фрагментарних процесів у функціонально спеціалізованих структурах управління [26]. Другий підхід більше зосереджений на внесенні суттєвих змін у існуючі та розробці нових бізнес-процесів, які будуть відповідати динаміці зовнішнього середовища.

Вибір конкретного підходу залежить від мети покращення фактичного стану бізнес-процесів авіакомпанії. Однак найбільш радикальною є безпосередня реінжиніринг бізнес-процесів, яка орієнтована на радикальні зміни в організаційно-економічному механізмі підприємства [26].

Швидкий розвиток науково-технічного прогресу та перехід до цифровізації зумовлює необхідність у компаніях змінювати підходи до

управління бізнес-процесами, заглиблюючись у цифровізацію та новітні технології. До пріоритетних бізнес-процесів належать: створення ціннісної пропозиції, управління якістю, людські ресурси, виробничий, фінансовий, логістичний та маркетинговий компоненти.

Таким чином, показники бізнес-процесів є незамінним інструментом для моніторингу досягнення цілей, для порівняння з нормативними актами, стандартами та досягненнями конкурентів, для моніторингу задоволеності споживачів. Використання добре розробленої системи показників бізнес-процесів є запорукою успішного впровадження процесного підходу в діяльність будь-якого підприємства чи організації. Методи кількісного аналізу оперують фактами, числовими значеннями, уникають суб'єктивних оцінок та помилкових інтерпретацій.

Висновки до розділу 1

Запропоновано використовувати визначення поняття «бізнес-процес» - як систему безперервних, взаємопов'язаних, належним чином упорядкованих та керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), що, своєю чергою, є елемент механізму доданої вартості (споживчої вартості) шляхом перетворення організаційних ресурсів, орієнтованих на досягнення однієї всеосяжної мети. Кінцевою метою бізнес-процесів є формування споживчої вартості, яка буде задовольняти потреби замовника (розв'язання споживчих проблем) з меншими витратами, ніж конкуренти, або краще, ніж конкуренти. Класифікація повинна базуватися на підході поділу бізнес-процесів на базові та допоміжні, розмежовуючи ці групи за ступенем створення вартості. Пізніше допоміжні бізнес-процеси поділялися на бізнес-процеси обслуговування, процеси управління бізнесом та процеси розвитку бізнесу.

Таким чином, під впливом факторів зовнішнього середовища на управління бізнес-процесом авіакомпанії слід розглядати сукупність сфер та

елементів політичного та інституційного середовища, науково-технічного середовища, економічного середовища, соціально-демографічного середовища, а також їх складність, мобільність та невизначеність. З позицій забезпечення сталого та динамічного розвитку постійний моніторинг та контроль за технологічно-інформаційним та ринковим конкурентним впливом зовнішнього середовища стає критично важливим, оскільки ці фактори спричиняють нівелювання (втрату значущості) наявних компетенцій авіакомпаній та ведуть не лише необхідність перегляду цілей, але, можливо, перед переглядом зміни в її місії.

Показники бізнес-процесів є незамінним інструментом для моніторингу досягнення цілей, для порівняння з нормативними актами, стандартами та досягненнями конкурентів, для моніторингу задоволеності споживачів. Перехід до автоматизації та діджиталізації сприяє підвищенню ефективності виробництва, вдосконаленню методів управління та забезпечує підтримку рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Міжнародні авіалінії України»

«Міжнародні Авіалінії України» [28] (англ. Ukraine International Airlines) — приватна українська авіакомпанія, яка була заснована як державна компанія у 1992 році та повністю приватизована у 2011 році.

Основним аеропортом МАУ є аеропорт «Бориспіль». Ключові напрямки — Західна Європа, Близький Схід, СНД, Азія.

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (скорочено — МАУ) була створена 1 жовтня 1992 року, як відокремлений підрозділ державної авіакомпанії «Авіалінії України». Англійською мовою назва авіакомпанії звучала, як «Air Ukraine», відповідно похідна компанія отримала ім'я «Air Ukraine International». Реєстраційний код МАУ в ICAO утворено саме з перших літер цієї назви AUI. Міжнародний аеропорт Бориспіль (КВР) став і залишається до цього часу базовим аеропортом.

ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» здійснює авіаційні роботи на українських та міжнародних маршрутах. Користується власними літаками та технікою, яка придбана на умовах операційного лізингу [14].

В останніх умовах міжнародної інтеграції відносини між авіакомпаніями-партнерами забезпечують успішний розвиток ринку авіаперевезень. Зараз ПАТ «Міжнародні авіалінії України» підтримує близько тридцяти між лінійних угод з іноземними авіакомпаніями:

1. Sky Team: KLM, Air France, Alitalia.
2. Star Alliance: Austrian Airlines, Swiss, TAP Air Portugal, Adria Airways, Brussels Airlines.
3. One World: Iberia, Finnair, S7[13].

Флот авіакомпанії МАУ включає 35 авіалайнерів різних модифікацій, зокрема, на табл. 1.1 можна побачити стан флоту АК МАУ[28].

Таблиця 2.1

Характеристика флоту

ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» станом на 2020 рік

№ п/п	Літак Назва характеристики	Boeing 777-200ER	Boeing 767-300ER	Boeing 737-800	Boeing 737-900	Embraer-190	Embraer-195
1	Розмах крила (м)	60,9	50,95	35,78	35,7	27,72	28,7
2	Довжина (м)	63,7	54,94	39,47	42,1	36,24	38,6
3	Максимальна крейсерська швидкість (км/год)	905	850	940	970	890	890
4	Кількість посадкових місць (шт.)	361	261	186	189/215	104	116
5	Максимальна дальність (км)	14260	11070	6000	6000	3300	3990
6	Двигуни (тип)	PW4090	PW4000	CFM56-7B26	CFM56-7BE	GECF34-10E6	GECF34-10E
7	Кількість літаків (шт.)	3	2	19	4	5	2

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України»

Надійність, якість, українська гостинність, сучасний флот, досвідчений сертифікований льотний склад та наземний персонал забезпечують успішне функціонування МАУ на внутрішньому та міжнародному ринках [28]. Програма чартерних рейсів щороку розширюється. Крім того, зростає попит на традиційні та нові екзотичні напрямки.

ПрАТ "Міжнародні авіалінії України" сьогодні:

– авіакомпанія, яка представляє найбільшу кількість європейських напрямків з України, ніж будь-яка інша;

– сучасний мережевий авіаперевізник, який з'єднує міста України, а також нашу країну з 40 столицями та ключовими містами Європи, Америки, Близького Сходу, Азії, Африки тощо [14];

– авіаперевізник, який постійно розширює свою географію, зокрема шляхом угод з провідними міжнародними авіалініями на всіх континентах; ПАТ "Міжнародні авіалінії України" пропонує понад 3000 напрямків зі зручним сполученням за конкурентоспроможною ціною, виконуючи понад 700 міжнародних та внутрішніх рейсів на тиждень;

– один з найбільш ефективних та надійних партнерів у галузі чартерних перевезень;

– Повністю орієнтований на потреби авіакомпанії-клієнта, яка пропонує гнучку тарифну політику, зручний розклад рейсів, пільги для учасників програми лояльності "Панорама Клуб", європейський рівень обслуговування та традиційну українську гостинність [4];

Авіакомпанія здійснює активну діяльність на ринку вантажних та поштових перевезень. Партнерство з генеральним агентом «European Cargo Services» надає МАУ маркетингові переваги по всьому світі. У свою чергу, це забезпечує продаж вантажів в Україну за кордон. Тісна співпраця з більш ніж 60 міжнародними авіалініями допомагає клієнтам МАУ доставляти вантажі в будь-яку точку світу. Крім того, ПАТ "Міжнародні авіалінії України" здійснює регулярні вантажні рейси [30].

МАУ – єдина авіакомпанія на ринку України, яка розвиває і забезпечує в першу чергу регулярні пасажирські авіаперевезення. Саме тому, являється частиною транспортної інфраструктури України [28].

ПАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» посіла друге місце у ТОП-10 авіакомпаній з числом рейсів в українському небі у 2020 році та частка від загального числа перельотів зображена у рис. 1.3 [42].

Частка від загального числа перельотів

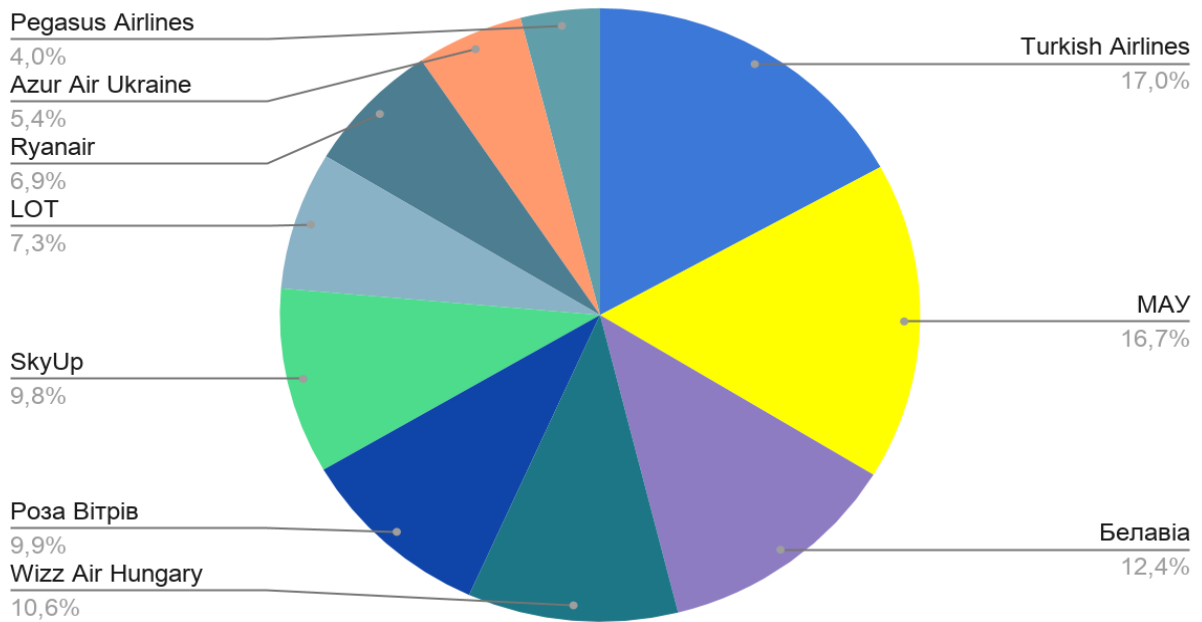


Рис 2.1 Частка МАУ від загального числа перельотів у 2020 році, тис перельотів.

Джерело: складено на основі дослідження провайдера аеронавігаційного обслуговування “Украерорух” [42].

З метою зупинки розповсюдження коронавірусної інфекції COVID-19 навесні 2020 року було введено повний локдаун. У цей період були припинені регулярні рейси в Україні та за кордон. У зв'язку з цим керівництво МАУ запропонувало та реалізувало антикризову програму з реструктуризації витрат, оптимізації персоналу та мінімізації витрат авіакомпаній. У свою чергу, це скоротило обов'язкові щомісячні експлуатаційні витрати МАУ майже втричі, звільнивши близько 1000 людей [14].

В червні 2020 року відбулось часткове відновлення польотів авіакомпаній. Робота була спрямована на гнучке та короткострокове планування мережі польотів, враховуючи часті ситуативні зміни правил в'їзду іноземними країнами протягом 2020 року.

Згодом під час дії заборони на пасажирські перевезення авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» створила масштабну програму гуманітарних рейсів. Польоти виконувалися на середньо- і далекомагістральних літаках. У вільному компонуванні – за умови часткового демонтажу пасажирських крісел – на повітряному судні Boeing 737 можна сукупно перевезти близько 110 куб. м вантажів, на Boeing 767 – близько 190 куб. м вантажів [28].

Загалом з моменту закриття регулярного авіаційного сполучення виконано 45 спеціальних вантажних рейсів; перевезено 870 тонн вантажів медичного призначення.

Сьогодні, не дивлячись на труднощі, пов'язані з всесвітньою пандемією, авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» працює над оптимізацією маршрутів та створенням зручних стикувань. Крім цього, не припиняє роботу над відновленням мережі польотів, враховуючи фактори, пов'язані з пандемією Covid-19, які суттєво впливають на роботу авіакомпанії та всієї авіаіндустрії в цілому. Зокрема, з початку літнього сезону-2021 планується запуск рейсів за 43 міжнародними та 7 внутрішніми маршрутами, що дозволить повноцінне відновлення авіаційного сполучення регіонів України з численними країнами Європи. Починаючи з квітня 2021 МАУ відновили власні маршрутні мережі на 64% від обсягів 2019 року [28].

Співробітники МАУ складаються з фахівців у різних галузях: продаж, вартість проїзду, фрахт, технічне обслуговування літаків, наземне обслуговування, управління польотами, льотний, фінансовий, адміністративний та інший персонал - і всі вони працюють задля досягнення головної мети авіакомпанії - безпеки, пунктуальності та регулярності польотів та надання клієнтам послуг, що відповідають міжнародним стандартам. Аналіз структури управління Міжнародних авіаліній України показав, що процес управління здійснюється в рамках структури, яку можна визначити як лінійно-функціональну (рис 2.2).

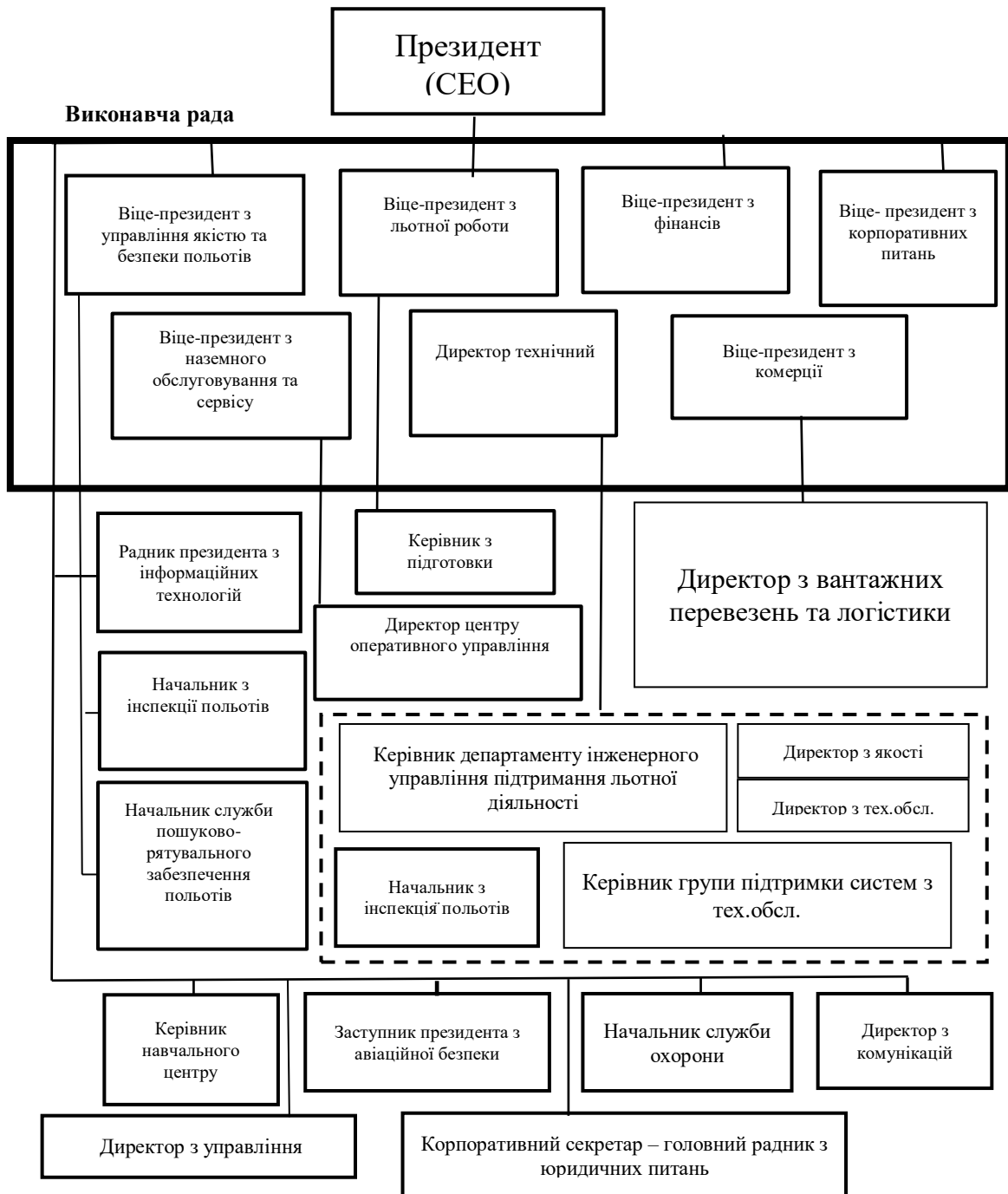


Рис. 2.2 Узагальнена організаційна структура авіакомпанії.

Джерело: складено автором на основі [28].

Лінійно-функціональна структура управління - це відносно новий тип організаційної структури, який МАУ взяв за основу раціоналізації.

Щодо зовнішнього іміджу, слід зазначити, що МАУ вважається найкращим авіаперевізником в Україні. Соціальне опитування провели 60 журналістів, що спеціалізуються на туризмі. Були обрані критерії для

визначення найкращої авіакомпанії: якість обслуговування пасажирів, рівень обслуговування, робота авіакомпанії в туристичному напрямку, відсутність затримок на чартерних рейсах. Проаналізувавши всі критерії, МАУ було визнано найкращим.

Така перемога авіакомпанії у номінації суттєву підвищила рівень її іміджу в очах наявних та потенційних клієнтів, а також партнерів.

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» не стала байдужою до питання стану екології. Саме тому здійснила свій вагомий внесок у розв'язання актуальної на сьогодні проблеми глобального потепління.

Першочерговим кроком до цього стало встановлення вінглетів – закільцівок крил (розширених піднятих кінцевих крилець). Внаслідок зниження витрат пального, такі деталі допомагають значно зменшити згубний вплив викидів вуглецю в атмосферу. Зараз вінглети вже використовуються на багатьох літаках.

Очевидно, такий внесок не може залишитися поза увагою та неодмінно приверне увагу та позитивно позначиться на іміджі компанії.

Таким чином, загальною характеристикою ПАТ «МАУ» є організація, яка здійснює свою діяльність у сфері повітряних перевезень, як вантажних, так і пасажирських. Компанія була створена в 1992 році, і протягом багатьох років зарекомендувала себе як гарант якості, надійності та безпеки. Окрім безпосередньої діяльності в галузі повітряних перевезень, організація надає ряд додаткових послуг, таких як обслуговування авіаційного парку, ремонт літаків, оренда обладнання для ремонту літаків. ПАТ "Міжнародні авіалінії України" сьогодні:

- авіакомпанія, яка пропонує найбільшу кількість європейських напрямків з України, ніж будь-яка інша;
- сучасний мережевий авіаперевізник, який з'єднує міста України, а також нашу країну з 40 столицями та ключовими містами Європи, Америки, Близького Сходу, Азії та Африки.

2.2 Аналіз бізнес-процесів ПАТ «Міжнародні авіалінії України»

Оскільки компанія МАУ є однією з найбільших авіакомпаній на ринку України та веде активну зовнішньоекономічну діяльність, структура бізнес-процесів компанії є досить широкою. Для систематизації та подальшої оцінки основних бізнес-процесів ПАТ «Міжнародні авіалінії України» побудуємо таблицю зі структурою бізнес-процесів компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура бізнес-процесів ПАТ «Міжнародні авіалінії України»

Вид бізнес-процесів	Найменування бізнес-процесу
Основні бізнес-процеси	Продаж послуг з пасажирських авіаперевезень
	Процес здійснення вантажних авіаперевезень
	Процес здійснення регулярних та чартерних рейсів з пасажирських авіаперевезень
	Процес забезпечення інфраструктурою авіапідприємство
Допоміжні бізнес-процеси	Процес управління персоналом та їх регулярне навчання для підвищення кваліфікації
	Процес створення соціальної політики авіапідприємства
Забезпечуючі бізнес-процеси	Процес фінансово-документального забезпечення підприємства
	Процес забезпечення технічним обладнанням підприємства
	Процес забезпечення технічного обслуговування та безпеки
Управлінські бізнес-процеси	Процес управління документообігом компанії
	Розробка стратегій та цілей авіакомпанії
	Розвиток підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [5, с. 14]

З огляду на таблицю 2.2 бачимо, що валова кількість бізнес-процесів пов'язана з підтримкою та реалізацією основних послуг компанії, а саме пасажирських авіаперевезень.

Операційний блок бізнес-процесів компанії МАУ містить бізнес-процеси, які становлять основну діяльність компанії: вантажні та пасажирські перевезення, інфраструктура.

Тому один з варіантів аналізу управління операційними бізнес-процесами можна розглянути на прикладі динаміки виконаних внутрішніх рейсів та їх пасажиропотік.

Авіакомпанія стрімко почала розвиток своєї мережі маршрутів починаючи з 2015 року відкривались нові маршрути на внутрішньому ринку та збільшувала частотність на вже наявних напрямках.

На початок 2020 року всесвітня пандемія, що спричинила локдаун та призупинила активну діяльність всіх країн та відповідно діяльність авіакомпанії істотно змінила напрям розвитку всіх економічних ринків. Впродовж 2020 року мережа маршрутів МАУ зазнала значних змін, тому внутрішні сполучення і кількість рейсів теж були переглянуті.

Скасування зазначених рейсів вже вплинуло на загальну кількість виконаних рейсів у 2020 році, що зображено в цифрових значеннях в табл.

2.3

Таблиця 2.3

Аналіз кількості виконаних внутрішніх рейсів МАУ, 2018-2020 рр.,

одиниць

Місто	Роки			Абсолютне відхилення, од.		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2020/2018	2020/2019	2020/2018	2020/2019
Київ - Одеса	1095	1095	734	-361	-361	-32,97	-32,97
Київ - Харків	730	730	723	-7	-7	-0,96	-0,96
Київ - Львів	1072	912	733	-339	-179	-31,62	-19,63

Продовження таблиці 2.3

Київ - Дніпро	724	547	360	-364	-187	-50,28	-34,19
Київ - Херсон	332	361	365	33	4	9,94	1,11
Київ - Чернівці	354	354	330	-24	-24	-6,78	-6,78
Київ - Запоріжжя	361	365	267	-94	-98	-26,04	-26,85
Київ - Івано-Франківськ	347	347	302	-45	-45	-12,97	-12,97
Київ - Вінниця	360	365	-	-360	-365	-100,00	-100,00
Разом	5375	5076	3814	-1561	-1262	-29,04	-24,86

Джерело: складено автором на основі[13].

У горизонтальному аналізі внутрішніх рейсів виявлено, що кількість виконаних рейсів з 2019 та 2020 року в порівнянні з 2018 роком почали зменшуватися. Зокрема, на підставі проведеного аналізу по маршруту Київ - Одеса, що абсолютне відхилення у 2020 році в порівнянні з 2019 роком склало -361 одиниць виконаних рейсів, що такий же самий показник як і з 2018 роком, відповідно відносне відхилення – -32,97%. Маршрут Київ - Харків теж зазнав змін в абсолютному відхиленні лише у 2020 році в порівнянні з 2019 та 2018 роком на - 7 виконаних рейсів, та відповідно відносне відхилення склало – -0,96%. Сполучення між містами Київ - Львів зазнало значніших змін, зокрема у порівнянні з 2019 році абсолютне відхилення – -179 рейсів, а у порівнянні з 2018 роком на – -339 рейсів, що становить -31,62 % відносного відхилення. Подібно зі сполученням між містами Київ - Дніпро абсолютне відхилення у 2020 році в порівнянні з 2019 роком склало - 187 рейсів, а в порівнянні з 2018 роком – -364 рейсів, відносне відхилення склало у 2020 році в порівнянні з 2019 роком – -34,19%, а з 2018 роком – -50,28%, це один з найбільший негативний показник падіння кількості рейсів на внутрішніх маршрутах.

Маршрут Київ - Вінниця у 2020 році був взагалі скасовуваний, тому абсолютний показник склав – - 365 рейсів в порівнянні з 2019 роком, та відповідно -100% становить відносне відхилення.

Ця вся ситуація спровокована з однієї сторони загальним падінням попиту на внутрішні авіап перевезення частково спричинені введення карантинних обмежень та періодичними локдаунами, але також внаслідок великої конкуренції з іншими авіакомпаніями, зокрема лоукостами, що дають більш вигідні пропозиції для клієнтів, що вибиває за межі конкурентоспроможності авіакомпанію МАУ.

Проаналізуємо структуру виконаних регулярних внутрішніх рейсів авіакомпанії ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України», результати внесені у таблицю 2.4

Таблиця 2.4

Аналіз структури кількості виконаних внутрішніх рейсів МАУ,
2018-2020 рр., одиниць

Місто	Роки			Структура,%		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Київ - Одеса	1095	1095	734	20,37	21,57	19,24
Київ - Харків	730	730	723	13,58	14,38	18,96
Київ - Львів	1072	912	733	19,94	17,97	19,22
Київ - Дніпро	724	547	360	13,47	10,78	9,44
Київ - Херсон	332	361	365	6,18	7,11	9,57
Київ - Чернівці	354	354	330	6,59	6,97	8,65
Київ - Запоріжжя	361	365	267	6,72	7,19	7,00
Київ - Івано-Франківськ	347	347	302	6,46	6,84	7,92

Продовження таблиці 2.4

Київ - Вінниця	360	365	0	6,70	7,19	0,00
Разом	5375	5076	3814	5375	5076	3814

Джерело: складено автором на основі[13]

Відповідно до аналізу структури кількості виконаних внутрішніх рейсів МАУ, результати виглядають наступним чином, маршрут Київ - Одеса у 2020 році питома вага становила 19,24%, що на - 2,33% менше ніж у 2019 році та на - 1,13% у порівнянні з 2018 роком. Київ - Харків, хоча кількісно виконаних рейсів менше, але їх питома вага виросла у 2020 році на 5,59%, що показує, що цей напрям не втрачає попиту в порівнянні з усіма іншими маршрутами. Київ - Львів у 2020 році становить 19,22% від загальної кількості пасажироперевезень, що є одним з найбільшим показником, тобто одним з напрямів, що має більший попит.

Маршрут Київ - Дніпро у структурі авіаперевезень теж знизився у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на -3,72%, а у 2020 році з 2019 роком на - 1,40%. А напрям Київ - Херсон з 2018 року зростає в загальній структурі авіаперевезень, у 2020 році становив 9,57%, що на 2,12% більше у порівнянні з 2019 роком, і на 3,07% більше у порівнянні з 2018 роком. Київ - Чернівці також хоча кількісно дещо знизилися показники, але у загальній структурі внутрішніх авіаперевезень зростали з кожним роком, станом на 2020 рік - 8,65%, що у порівнянні з 2019 роком зросло на 1,40%, що показує, хоча попри загальну тенденцію спаду попиту на перевезення або ж інші зовнішні чинники, на даний маршрут попит залишається відносно стабільним.

Київ - Запоріжжя у 2020 році складає 7%, що дещо нижче ніж у 2019 році, але у порівнянні з 2018 роком він зріс на 0,26. Київ - Івано-Франківськ у структурі складає за 2020 рік - 7,92%, що у порівнянні з 2018 роком на 1,47% більше. Отже, проаналізувавши дану таблицю можна зробити висновок, що хоча кількісно на кожному маршруті тенденція на спад, але у

структурі авіап перевезень видно, що попит залишився майже незмінний, тому потрібно авіакомпанії МАУ і далі удосконалювати бізнес-процес з надання внутрішніх авіап перевезень, тому що в загальній транспортній інфраструктурі авіап перевезення набувають все більшого попиту.

Важливою складовою аналізу внутрішніх рейсів є аналіз пасажиропотоку на цих рейсах, що представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз пасажиропотоку внутрішніх рейсів авіакомпанії
за 2018-2020 роки, осіб

Місто	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
Київ - Одеса	116070	115021	77804	-38266	-37217	-32,97	-32,36
Київ - Харків	61320	54020	60732	-588	6712	-0,96	12,43
Київ - Львів	100768	85728	68902	-31866	-16826	-31,62	-19,63
Київ - Дніпро	60092	45401	29880	-30212	-15521	-50,28	-34,19
Київ - Херсон	27556	29963	30295	2739	332	9,94	1,11
Київ - Чернівці	29028	29028	27060	-1968	-1968	-6,78	-6,78
Київ - Запоріжжя	32851	33215	24297	-8554	-8918	-26,04	-26,85
Київ - Івано-Франківськ	32271	32271	28086	-4185	-4185	-12,97	-12,97
Київ - Вінниця	27360	27740	0	-27360	-27740	-100,00	-100,00
Разом	487316	452387	347056	-140260	-105331	-28,78	-23,28

Джерело: складено автором на основі[28].

На підставі проведеного аналізу пасажиропотоку на маршруті Київ - Одеса, абсолютне відхилення у 2020 році в порівнянні з 2019 роком склало - 37217 осіб, що у відсотковому співвідношенні становить -32,36%, а в порівнянні з 2018 роком – -38266 осіб, що становить -32,97%. Київ - Харків також в порівнянні з 2018 роком склав – -588, але +6712 у порівнянні з 2019

роком, який показує, що попит на цей напрям збільшився у 2020 році. Київ - Львів попит на цей напрям зменшився – -16826 у 2019 році, що складає - 19,63% відносного відхилення, а в порівнянні з 2018 роком – -31,62%. Напрямок Київ - Дніпро у порівнянні з усіма іншими рейсами у 2020 році склали найбільше абсолютне відхилення – -15521 осіб, тобто -34,19% у порівнянні з 2019 роком, а з 2018 роком – -30212 осіб, що становить – - 50,28%. Київ - Запоріжжя 2020 році у порівнянні з 2019 року – -8918 осіб, а у порівнянні з 2018 роком -8918 осіб, відповідно відносне відхилення – - 26,85% та -26,04%. Маршрут Київ - Вінниця був у 2020 році скасовуваний. Ці всі зміни спровоковані, зазначають представники керівництва авіакомпанії МАУ найперше у зв'язку з всесвітньою пандемією, яка вплинула на маршрутну сітку авіаліній та попит на деякі маршрути.

Аналіз обсягу пасажиропотоку виконаних внутрішніх рейсів (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Аналіз структури обсягів пасажиропотоку, тис.осіб

Місто	Роки			Структура, %		
	2018.	2019	2020	2018	2019	2018
Київ - Одеса	116070	115021	77804	23,82	25,43	22,42
Київ - Харків	61320	54020	60732	12,58	11,91	17,50
Київ - Львів	100768	85728	68902	20,68	18,91	19,85
Київ - Дніпро	60092	45401	29880	12,33	10,01	8,61
Київ - Херсон	27556	29963	30295	5,65	6,61	8,73
Київ - Чернівці	29028	29028	27060	5,96	6,40	7,80
Київ - Запоріжжя	32851	33215	24297	6,74	7,33	7,00
Київ - Івано-Франківськ	32271	32271	28086	6,62	7,12	8,09
Київ - Вінниця	27360	27740	0	5,61	6,12	0,00
Разом	487316	452387	347056	487316	453436	347056

Джерело: складено автором на основі[28].

Структур обсягів пасажироперевезень, що лідером з напрямів у пасажиропотоці є маршрут Київ - Одеса, який у 2020 році складає 22,42%, хоча цей показник є меншим ніж у 2019 році - 25,43%, та 2018 році - 23,82%. Київ - Харків також займає третє місце в структурі пасажиропотоку - 17,50%, що на 5,59% ніж у 2019 році. Напрямок Київ - Львів на другому місці в структурі і складає 19,85%, що на -0,82% менше ніж у 2018 році, але на 0,95% більше ніж у 2019 році. Київ - Дніпро - 8,61%, що на -1,40% менше ніж у 2019 році, та у порівнянні з 2018 роком нижче на -3,72%. Маршрут Київ - Вінниця з 2020 року був закритий на невизначений період, тому що показники у 2019 та 2018 років склали найнижче місце у структурі обсягів пасажиропотоку.

З огляду на динаміку падіння по всім показникам внутрішніх рейсів авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» повинна змінити підходів в менеджменті та бути націленою на відновлення польотів з унікальними пропозиціями для клієнтів і найбільш виправданими підходами. Тому для ефективної роботи на зміненому після пандемії авіаринку та появи нових сучасних локальних авіакомпаній МАУ повинна запроваджувати низку змін: спрощення авіаційного бізнесу, а саме у бізнес-процесі з пропозиції продажу квитків на авіаперевезення.

2.3. Оцінка фінансового стану ПАТ «Міжнародні авіалінії України»

Дослідження фінансового стану підприємства є одним з важливих етапів характеристики фінансової діяльності авіапідприємства. Тому, що аналіз фінансового стану даного підприємства дозволяє схарактеризувати забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, що необхідні для здорового функціонування підприємства, доцільність та ефективність їх розташування та використання, а також дозволяє проаналізувати платоспроможність та фінансову стійкість підприємства [6].

Для розрахунку фінансово-економічних показників діяльності підприємства «Міжнародні авіалінії України» використовуємо попередній та комплексний аналізи фінансового стану підприємства. Застосуємо для цього фінансову звітність підприємства: Баланс, Звіт про фінансові результати (Додатки А-Е) за період 2017-2019 роки. Розраховані показники заносимо в таблицю 2.7 [2].

У горизонтальному аналізі балансу підприємства виявлено, що показники діяльності підприємства 2018 та 2019 року в порівнянні з 2017 роком набули негативного характеру. Наприклад, на підставі проведеного аналізу чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) було визначено, що абсолютне відхилення у 2019 році в порівнянні з 2018 роком склало +5021848 грн, а 2019 в порівнянні з 2017 роком становило +9295244 грн. Відносні відхилення по даному показнику показують, що зміни у 2019 році в порівнянні з 2018 роком відбулися на 22,72%, а 2019 з 2017 роком - 52,13%. Собівартість продукції також виросло на 69,54%. Натомість валовий прибуток у 2019 році, знизився на 95,48% у порівнянні з 2017 роком, також адміністративні витрати збільшилися на 17,79%. Витрати на збут у порівнянні 2019 рік з 2017 роком зросли на +735978 грн, що у відносному відхиленні становить +37,8%. Теж саме з показником, інші операційні витрати, які з кожним роком ростуть, абсолютне відхилення склало в порівнянні 2019 рік з 2018 роком - +218442 грн, у порівнянні з 2017 роком - +250474 грн, що у відносному відхиленні - +218,91% та 369,68% відповідно. Хоча фінансові доходи виросли у 2018 р., але потім знову впали на - 64,66%, а фінансові витрати зросли у порівнянні з 2019 до 2017 рік на +65 084 грн, що становить 58,64%. Та що найважливіше, чистий прибуток з 2017 року впав у майже 7 разів та набув від'ємного значення (збиток) - -3084017 грн, що становить - -795,09% Що приділяє авіакомпанію в кризовий стан.

Основні фінансово-економічні результати діяльності підприємства
 ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» за період з 2017-2019 р., тис.грн

№ з/п	Показник балансу	Абсолютне відхилення, грн			Відносне відхилення, %		
		2018/2017	2019/2018	2019/2017	2018/2017	2019/2018	2019/2017
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч.	4273396	5021848	9295244	23,97	22,72	52,13
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч.	4454897	6635975	11090872	27,93	32,52	69,54
3	Валовий прибуток	-181501	-1614127	-1795628	-9,65	-95,00	-95,48
4	Інші операційні доходи, у т.ч.	27838	9788	37626	6,72	2,22	9,09
5	Адміністративні витрати, у т.ч.	21379	22890	44269	8,59	8,47	17,79
6	Витрати на збут, у т.ч.	462223	273755	735978	23,74	11,36	37,8
7	Інші операційні витрати, у т.ч.	32032	218442	250474	47,28	218,91	369,68
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	-669297	-2119426	-2788723	-2 144,77	-332,15	-8936,5
9	Інші фінансові доходи, у т.ч.	-684224	164986	-519240	-85,21	138,89	-64,66
10	Інші доходи, у т.ч.	325262	-191770	133492	1503,96	-55,28	617,25
11	Фінансові витрати, у т.ч.	-17838	82922	65084	-16,07	89,01	58,64
12	Інші витрати, у т.ч.	-470420	-32345	-502765	-92,31	-82,52	-98,66
13	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-655665	2403088	-3058753	-180,81	820,04	-843,51
14	Податок на прибуток, у т.ч.	-13800	-11464	-25264	-145,38	-100,00	-100,00
15	Чистий прибуток/збиток	-692393	2391624	-3084017	-178,50	785,41	-795,09

Джерело: фінансова звітність підприємства, на основі додатку А.

Згідно з послідовністю оцінки бізнес-процесів та їх фінансових результатів розглянемо ефективність використання оборотних засобів підприємства у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Ефективність використання оборотних засобів підприємства

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Коефіцієнт ефективності використання матеріальних запасів (Квмз)	68,91	63,19	60,64
Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів (Квоа)	7,78	0,08	9,20
Коефіцієнт ефективності використання необоротних активів (Квна)	13,27	12,53	16,33
Коефіцієнт ефективності використання загальних активів (Квза)	4,9	5,23	5,84

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Висновок, що коефіцієнт ефективності використання матеріальних запасів (Квмз) станом на 2019 рік, дещо впав в порівнянні з 2018 та 2017 роком, але все одно є занадто високим і свідчить про брак вільних коштів.

Ефективність використання оборотних активів (Квоа) у авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» має позитивну тенденцію до покращення з кожним роком, хоча у 2018 році був спад, але у 2019 усі показники вирівнялися становить 9,20 грн на 1 грн вартості оборотних активів і є більшими за аналогічні показники минулих років. Теж саме з показником ефективності використання необоротних активів (Квна), який зріс до 16,33 грн. Коефіцієнт ефективності використання загальних активів (Квза) станом на 2019 рік - 5,84, який незначно зріс і порівнянні з 2017 роком - 4,9, що свідчить про те, що підприємству бере до уваги те, як покращити свої показники задля більш ефективного використання загальних активів.

Проаналізуємо можливість авіапідприємства успішно покривати свої грошові зобов'язання перед іншими суб'єктами ринку через показники ліквідності та платоспроможності у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності, платоспроможності та аналіз майнового стану підприємства

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)	0,44	0,39	0,32
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	0,39	0,33	0,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,42	0,31	0,02
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів(Кл.моб.)	0,11	0,098	0,064
Коефіцієнт власної платоспроможності (Кв.пл.)	-0,55	-0,6	-0,68
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення (Кдфз.)	-1,68	-1,44	-3,15
Коефіцієнт зносу основних засобів (Кз.ос)	0,39	0,33	0,36

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Аналізуючи показники ліквідності та платоспроможності можемо дійти висновку, що авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» діє на досить низьких показниках.

Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл) значно нижче норми (1,5 ... 2,5) за останні 3 роки, у 2019 році він становив 0,32, що у порівнянні з 2018 роком менше на 0,07 та відповідно до 2017 роком на 0,12, що показує ще більше уповільнення колообігу коштів підприємств та, що оборотних активів недостатньо для покриття зобов'язань; коефіцієнт поточної ліквідності є також нижче норми ($\leq 0,69$), у 2017 році він становив 0,39, а в 2019 році 0,31, що знову ж показує все більше зниження платіжні можливості підприємства

у погашенні поточних зобов'язань при умові здійснення розрахунків своєчасного з дебіторами. Відносно коефіцієнту абсолютної ліквідності, то він становить у 2019 році 0,02, у порівняння з 2018 роком він впав на 0,28, це показує, що частину заборгованості не можливо погасити внаслідок грошових коштів та їх еквівалентів та можливе нераціональне використання фінансових ресурсів. Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів (Кл.моб.) склав у 2019 році 0,064, що на 0,034 менше ніж у 2018 році та на 0,046, що свідчить про неможливість мобілізації запасів для покриття поточних зобов'язань. Платоспроможність має мінусове значення, який зростає кожним роком у 2017 році він склав - 0,55, а у 2019 році зріс до -0,68, що показує неможливість за рахунок чистих оборотних активів погасити зобов'язання. Тому також коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення з від'ємним значенням, який в 2017 рік - -1,68, значно зріс у 2019 рік - -3,15, що демонструє ступінь не здатності покрити необоротні активи власним капіталом. Також аналіз майнового стану авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» показав, що існують негативні тенденції щодо оновлення основних засобів, знос майна знизився з 0,39 у 2017 до 0,36 у 2019. Аналіз фінансової стійкості авіапідприємства, що є однією з характеристик фінансового стану підприємства у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз фінансової стійкості суб'єкту авіабізнесу

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,44	-0,41	-0,55
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,62	-0,6	-1,12
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	1,41	1,47	2,03
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,58	0,71	0,56

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує від'ємне значення за всі три роки, зокрема у 2017 році - 0,44, у 2018 році становить -0,41, а у 2019 році найбільше негативне значення - 0,55, що свідчить про нездатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Близький ризик банкрутства. Теж саме з коефіцієнтом фінансової незалежності (автономії), він також зростає з -0,62 у 2017 році до -1,12 у 2019 році. Ці значення показника говорить про те, що компанія зовсім не здатна профінансувати свої активи внаслідок власних фінансових ресурсів. Авіакомпанія має низьку стійкість на ринку в середньостроковій перспективі. Коефіцієнт заборгованості має бути в інтервалі від 0 до 1, в авіакомпанії станом з 2017 року вже вийшов за норму - 1,41, а на 2019 рік він становить 2,03, який показує що авіакомпанія формується внаслідок позикових коштів.

Важливими показниками фінансового стану підприємства є показники рентабельності, які розраховані у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз рентабельності підприємства

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Коефіцієнт рентабельності активів (Кра)	9,87	-7,75	-60,81
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	6,84	-5,37	-34,42
Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд)	0,02	-0,01	-0,99

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Аналіз рентабельності підприємства показав, що фінансовий стан компанії з 2017 року все погіршуються (за нормативом усі показники повинні дорівнювати >0), що показує негативну рентабельність підприємства. Зокрема коефіцієнт рентабельності активів (Кра), що становив 9,87 у 2017 році, впав до -60,81 у 2019, який показує, що авіакомпанія зазнає великих

збитків. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк) – 6,84 у 2017 році теж знижується одразу у 2018 році до -5,37 та у 2019 році – -34,42, що власний капітал вкладений в лані підприємство є неприбутковим. Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд) з 0,02 у 2017 році знизився до -0,99 в 2019 році.

Таким чином, розрахувавши показники аналізу ефективності діяльності авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» можемо зробити висновок, що ситуація на підприємстві в цілому досить негативна. Аналіз прибутків авіакомпанії ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» показав, що авіакомпанія вже два роки знаходить в зоні збитковості. Одним з чинників таких фінансових результатів є через розширення мережі маршрутів та нарощення парку повітряних суден в той час, коли попит на перевезення був значно меншим за пропозицію. У авіакомпанії ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» у 2019 році валовий прибуток знизився на 95,48% у порівнянні з 2017 роком, також адміністративні витрати збільшилися на 17,79%. Собівартість продукції також виросло на 69,54%. Та що найважливіше, чистий прибуток з 2017 року впав у майже 7 разів та набув від'ємного значення (збиток) - -3084017 грн, що становить - -795,09%.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів в умовах змін зовнішнього середовища

Динаміка глобалізації та, зокрема, пандемія коронавірусу COVID-19 спровокували стагнацію та кризу у багатьох галузях бізнес-діяльності, включаючи авіакомпанії, які порушили нові проблеми пов'язані з методами та інструментами принципово якісного функціонування бізнес-процесів, взаємодією із клієнтами та повітряними послугами.

Використання штучного інтелекту, а також комбінованого обладнання вже забезпечує якісне нове життя для споживачів, які можуть отримати будь-

який товар та послугу у зручному для них місці та в будь-який час. Цифровий простір є ефективним інструментом взаємодії в авіаційній галузі. У спрощеній інтерпретації цифровізація означає постійний перехід від аналогових до цифрових технологій. Весняний локдаун у 2020 році, який спровокував карантинні обмеження, спричинило перегляд підходів до ведення бізнесу із широким використанням цифрових технологій [19].

Результати роботи МАУ показали, наскільки обмеження карантину негативно вплинули на загальний фінансовий результат, визначили компанію на межі банкрутства, а також безпосередньо вплинули на кількість повітряних перевезень та пасажиропотоків. Тому, цифровізація бізнес-процесів є однією з можливостей оптимізації експлуатаційних та маркетингових витрат, в умовах загального падіння ринку, а також збільшення кількості повітряних перевезень та їх пасажиропотоку. Це забезпечить МАУ переорієнтацію на послуги, рекламу та продаж, головним чином за допомогою цифрових та онлайн-каналів.

Загалом, неспинний перехід від простої цифрування до інновацій, заснованої на поєднанні технологій, змушує компанії, а зокрема авіакомпанію «Міжнародні авіалінії України», переглянути свою діяльність. Бізнес і керівники вищого рівня повинні розуміти мінливе середовище, кидати виклик своїм командам і постійно впроваджувати інновації [44]. Процес діджиталізації може відбуватися у таких три етапи (рис. 2.3).

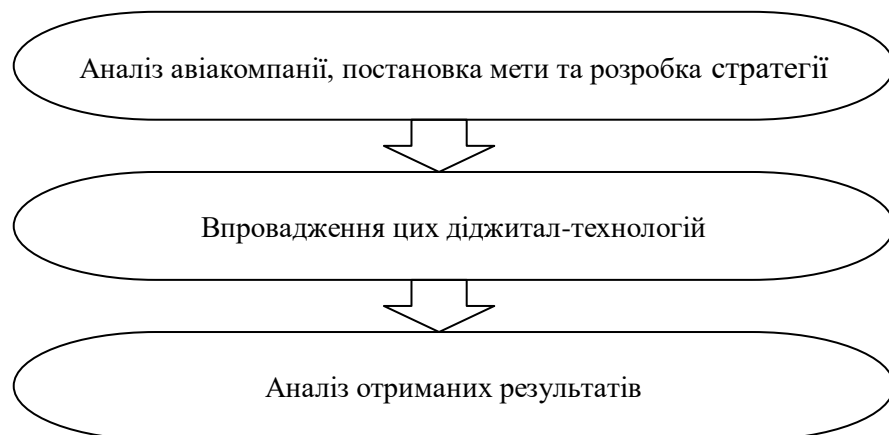


Рис. 2.3. Схематичний процес впровадження діджиталізації бізнес-процесів

Джерело: узагальнено автором [44].

Розглянемо детально кожен з цих процесів:

1. Аналіз авіакомпанії для визначення проблем, постановки мети та пропозиції стратегії. Потребує аналізу всіх бізнес-процесів, зокрема:

– встановлення причин зниження рентабельності при наданні послуг авіаперевезень;

– аналіз ефективності всіх відділів, також зовнішніх і внутрішніх комунікацій;

– поставити перед собою стратегічний ефект від впровадження технологій діджиталізації на основі спрощення бізнес-процесів;

– врахувати ризики.

2. Впровадження цих діджитал-технологій: відбір діджитал-інструментів, застосування платформ програм з low-code, що дозволяють швидко відкривати та масштабувати бізнес-додатки.

3. Аналіз отриманих результатів.

Аналіз ефективності цифрових рішень, зміни динаміки отримання додаткового доходу, при необхідності коригування архітектури рішень[43].

Таким чином, цифровізація в галузі авіаційного менеджменту - це в основному використання технологій для автоматизації процесів та залучення пасажирів, до яких належать мобільні додатки, хмарні технології, технології блокчейну, Big data, Інтернет речей (IoT) та робототехніку. Іншим важливим аспектом сучасного управління авіацією є моніторинг потоку, який використовує прогнозування та запобіжні заходи, геолокацію в аеропорту, управління ідентифікацією, управління потоком або ідентифікацію радіочастот (RFID) [21].

Загалом, були визначені найважливіші показники ефективності, на оцінку яких керівництво авіакомпаній можуть покластися в рамках цифровізації. Ці показники були згруповані за суб'єктами такого впливу (Рис. 2.4).



Рис. 2.4. Потенційні результати застосування діджиталізації бізнес-процесів авіакомпанії.

Джерело: розроблено автором.

Ефективність бізнес-процесів, безсумнівно, максимально корелює з чітко визначеною метою, яка повинна розподілятися на певних рівнях, процес орієнтації на клієнта. Безконфліктне співіснування цих процесів дозволить досягти стратегічної мети, а саме рушіїв прибутковості підприємства, рушіїв руху грошових потоків та нематеріальних активів, організаційної реакції підприємства на економічні виклики та постійно мінливих вимог споживачів. Цифрова трансформація зображає операційний інтелект підприємства, отже, істотно змінюється операційна діяльність підприємства: виторг від продажів, операційний прибуток, грошовий потік. Швидке та чітке формування оптимальних реакцій на моделі ризиків, зміни зовнішнього середовища, запобігання відтоку споживачів, формування персоналізованих пропозицій. Сценарний підхід, що базується на критеріях, є ключовим фактором успіху процесу та функціональних можливостей від впровадження цифровізації.

Застосування цифровізації створює ряд конкурентних переваг підприємства з точки зору операційних процесів, а саме підвищення рівня їх прозорості та здатності приймати своєчасні управлінські рішення, миттєвий обмін інформацією між компетентними працівниками, прогностичні маркетингові дослідження та системні підходи до реагування.

Організаційні реакції на сигнали про зміни ризику внаслідок діджиталізації формуються на принципах узгодженості, своєчасності, ефективності, запобігання кризам.

Переваги цифровізації можна схарактеризувати наступним чином:

- високий рівень конкурентоспроможності;
- спрощення роботи з масивом інформації;
- економія витрат;
- орієнтація на клієнта та лояльність клієнтів;
- зростання іміджу авіакомпанії.

Тому пропонуються розглянути ключові пропозиції у галузі цифровізації бізнес-процесів авіаперевезень «Міжнародні авіалінії України», зокрема щодо збільшення продажів авіаквитків.:

- зосередити увагу на збільшенні прямого продажу квитків через офіційний веб-сайт;
- надавати пасажиром автоматизовані промо-коди, щоб гарантувати безпеку квитка в разі скасування або пересадки рейсів через пандемію з обов'язковим бонусом 25%;
- створити онлайн-сервіс, який дав пасажиром можливість змінювати параметри польоту (напрямок польоту, дату, додаткові послуги тощо) через мобільний додаток або на веб-сайті МАУ;
- створити бортові табло зі спеціальними пропозиціями щодо напрямків перевезення або вільних місць за спеціальною ціною та автоматичної розсилки постійним клієнтам компанії, щоб забезпечити більший пасажиропотік.

Перелік загальних рекомендацій, що будуть впроваджені в систему бізнес-процесів із використанням цих пропозицій при діджиталізації:

- забезпечити достатню інтеграцію внутрішніх клієнтів або зацікавлених сторін у фазі інтерпретації, щоб створити основу для організаційної реакції;

- забезпечити легкий доступ до інструментів, в ідеалі - за допомогою однозначного входу через Інтернет та мобільний телефон без необхідності звертатися до гарячої лінії компанії;

- доповніть реалізацію інструменту достатньою кількістю окремих статей або відеоуроків, щоб почати швидкий розвиток технологій клієнтом.

Таким чином, результати роботи МАУ показали негативні фінансові результати, визначивши компанію на межі банківських послуг, а також напрямок впливу на кількість повітряного та пасажиропотоку.

Тому цифровізація бізнес-процесів є однією з можливостей оптимізації експлуатаційних та маркетингових витрат, в контексті загальної частки ринку, а також збільшує кількість повітряних перевезень та їх пасажиропотоку. Ми можемо забезпечити МАУ переорієнтацію на послуги, акції та розпродажі, в основному за допомогою цифрових та онлайн-каналів.

Акцент на діджиталізації та застосуванні цифрових рішень авіакомпанії повинен зайняти загальну тенденцію у 2021 році, адже це надасть можливість бути гнучким під впливом зовнішнього середовища та реагувати на запити клієнтів. Метод цифровізації бізнес-процесів формує плато конкурентних переваг авіаційних підприємств, що так важливо в період стагнації.

Висновки до розділу 2

ПАТ «МАУ» - організація, яка здійснює свою діяльність у сфері повітряних перевезень, як вантажних, так і пасажирських. Компанія була створена в 1992 році, і протягом багатьох років зарекомендувала себе як

гарант якості, надійності та безпеки. Окрім безпосередньої діяльності в галузі повітряних перевезень, організація надає ряд додаткових послуг, таких як обслуговування авіаційного парку, ремонт літаків, оренда обладнання для ремонту літаків.

З огляду на динаміку падіння по всім показникам внутрішніх рейсів авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» повинна змінити підходів в менеджменті та бути націленою на відновлення польотів з унікальними пропозиціями для клієнтів і найбільш виправданими підходами. Тому для ефективної роботи на зміненому після пандемії авіаринку та появи нових сучасних локальних авіакомпаній МАУ повинна запроваджувати низку змін: спрощення авіаційного бізнесу, а саме у бізнес-процесі з пропозиції продажу квитків на авіаперевезення.

Одним з чинників фінансових результатів є через розширення мережі маршрутів та нарощення парку повітряних суден в той час, коли попит на перевезення був значно меншим за пропозицію. У авіакомпанії ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» у 2019 році валовий прибуток знизився на 95,48% у порівнянні з 2017 роком, також адміністративні витрати збільшилися на 17,79%. Собівартість продукції також виросло на 69,54%. Та що найважливіше, чистий прибуток з 2017 року впав у майже 7 разів та набув від'ємного значення (збиток) - -3084017 грн, що становить - -795,09%.

Тому акцент на діджиталізацію та застосування цифрових рішень авіакомпанії повинен зайняти загальну тенденцію у 2021 році, адже це надасть можливість бути гнучким під впливом зовнішнього середовища та реагувати на запити клієнтів. Метод цифровізації бізнес-процесів формує плато конкурентних переваг авіаційних підприємств, що так важливо в період стагнації.

ВИСНОВКИ

За результатом проведеного дослідження у випускній роботі можна зробити наступні висновки:

1. Було запропоноване для авіакомпанії було запропоновано використовувати визначення поняття «бізнес-процес» - як систему безперервних, взаємопов'язаних, належним чином упорядкованих та керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), що, своєю чергою, є елемент механізму доданої вартості (споживчої вартості) шляхом перетворення організаційних ресурсів, орієнтованих на досягнення однієї всеосяжної мети. Кінцевою метою бізнес-процесів є формування споживчої вартості, яка буде задовольняти потреби замовника (розв'язання споживчих проблем) з меншими витратами, ніж конкуренти, або краще, ніж конкуренти.

Також були переглянуті різні класифікації бізнес-процесів, і було визначено, що класифікація повинна базуватися на підході поділу бізнес-процесів на базові та допоміжні, розмежовуючи ці групи за ступенем створення вартості. Пізніше допоміжні бізнес-процеси поділялися на бізнес-процеси обслуговування, процеси управління бізнесом та процеси розвитку бізнесу. Ця класифікація дозволяє визначити пріоритетність бізнес-процесів, їх значення та місце в загальній моделі бізнес-системи, вибрати шляхи розвитку, встановити цілі впровадження процесів та контролювати результати.

2. Під впливом факторів зовнішнього середовища на управління бізнес-процесом авіакомпанії слід розглядати сукупність сфер та елементів політичного та інституційного середовища, науково-технічного середовища, економічного середовища, соціально-демографічного середовища, а також їх складність, мобільність та невизначеність. З позицій забезпечення сталого та динамічного розвитку постійний моніторинг та контроль за технологічно-інформаційним та ринковим конкурентним впливом зовнішнього середовища

стає критично важливим, оскільки ці фактори спричиняють нівелювання (втрату значущості) наявних компетенцій авіакомпаній та ведуть не лише необхідність перегляду цілей, але, можливо, перед переглядом зміни в її місії.

Вплив зовнішнього середовища відіграє важливу роль. З позицій забезпечення сталого та динамічного розвитку постійний моніторинг та контроль за технологічно-інформаційним та ринковим конкурентним впливом зовнішнього середовища стає критично важливим, оскільки ці фактори викликають нівелювання (втрату значущості) наявних компетенцій та призводять не лише переглядати цілі, але, можливо, перед переглядом зміни в його місії.

3. Показники бізнес-процесів є незамінним інструментом для моніторингу досягнення цілей, для порівняння з нормативними актами, стандартами та досягненнями конкурентів, для моніторингу задоволеності споживачів. Використання добре розробленої системи показників бізнес-процесів є запорукою успішного впровадження процесного підходу в діяльність будь-якого підприємства чи організації. Методи кількісного аналізу оперують фактами, числовими значеннями, уникають суб'єктивних оцінок та помилкових інтерпретацій, отриманих через недостатню офіційність висновків. Водночас в ході проведеного дослідження обґрунтовується ряд як переваг, так і недоліків комплексного застосування цих методів при оцінці бізнес-процесів підприємств та організацій. Один з методів реінжинірингу бізнес-процесів - це впровадження діджиталізації. Перехід до автоматизації та діджиталізації сприяє підвищенню ефективності виробництва, вдосконаленню методів управління та забезпечує підтримку рівня конкурентоспроможності.

4. Загальною характеристикою ПАТ «МАУ» є організація, яка здійснює свою діяльність у сфері повітряних перевезень, як вантажних, так і пасажирських. Компанія була створена в 1992 році, і протягом багатьох років зарекомендувала себе як гарант якості, надійності та безпеки. Окрім безпосередньої діяльності в галузі повітряних перевезень, організація надає

ряд додаткових послуг, таких як обслуговування авіаційного парку, ремонт літаків, оренда обладнання для ремонту літаків. ПАТ "Міжнародні авіалінії України" сьогодні:

- авіакомпанія, яка пропонує найбільшу кількість європейських напрямків з України, ніж будь-яка інша;
- сучасний мережевий авіаперевізник, який з'єднує міста України, а також нашу країну з 40 столицями та ключовими містами Європи, Америки, Близького Сходу, Азії та Африки.

МАУ - єдина авіакомпанія на українському ринку, яка є частиною транспортної інфраструктури України.

5. З огляду на динаміку падіння по всім показникам внутрішніх рейсів авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» повинна змінити підходів в менеджменті та бути націленою на відновлення польотів з унікальними пропозиціями для клієнтів і найбільш виправданими підходами. Тому для ефективної роботи на зміненому після пандемії авіаринку та появи нових сучасних локальних авіакомпаній МАУ повинна запроваджувати низку змін: спрощення авіаційного бізнесу, а саме у бізнес-процесі з пропозиції продажу квитків на авіаперевезення.

6. Розрахувавши показники аналізу ефективності діяльності авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» можемо зробити висновок, що ситуація на підприємстві в цілому досить негативна. Аналіз прибутків авіакомпанії ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» показав, що авіакомпанія вже два роки знаходиться в зоні збитковості. Одним з чинників таких фінансових результатів є через розширення мережі маршрутів та нарощення парку повітряних суден в той час, коли попит на перевезення був значно меншим за пропозицію. У авіакомпанії ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» у 2019 році валовий прибуток знизився на 95,48% у порівнянні з 2017 роком, також адміністративні витрати збільшилися на 17,79%. Собівартість продукції також виросло на 69,54%. Та що найважливіше, чистий прибуток з 2017 року впав у майже 7 разів та набув від'ємного

значення (збиток) - -3084017 грн, що становить - -795,09% Що приділяє авіакомпанію в кризовий стан. Це другий поспіль збитковий рік.

Ситуація, яка склалася у 2020 та 2021 роках ще більше ускладнила роботу авіакомпанії. Внаслідок пандемії Covid-19 та рішень уряду щодо заборони авіаційного сполучення авіакомпанія МАУ була змушена була скасовувати більшість рейсів. Карантинні обмеження і весняний локдаун змусили переглянути підходи до ведення бізнес-процесів і запровадити використання цифрових технологій.

7. Результати роботи МАУ показали негативні фінансові результати, визначивши компанію на межі банківських послуг, а також напрямок впливу на кількість повітряного та пасажиропотоку.

Тому цифровізація бізнес-процесів є однією з можливостей оптимізації експлуатаційних та маркетингових витрат, в контексті загальної частки ринку, а також збільшує кількість повітряних перевезень та їх пасажиропотоку. Ми можемо забезпечити МАУ переорієнтацію на послуги, акції та розпродажі, в основному за допомогою цифрових та онлайн-каналів.

Акцент на діджиталізації та застосуванні цифрових рішень авіакомпанії повинен зайняти загальну тенденцію у 2021 році, адже це надасть можливість бути гнучким під впливом зовнішнього середовища та реагувати на запити клієнтів. Метод цифровізації бізнес-процесів формує плато конкурентних переваг авіаційних підприємств, що так важливо в період стагнації.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов Л. М. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія Л. М. Антонов, В. В. Юхименко ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К.: Univest PrePress, 2015. – 212 с.
2. Аверіна М. Ю. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства: шляхи покращення. М. Ю Аверіна. Актуальні проблеми економіки. № 9. 2012. С. 92–100.
3. Авіабілети онлайн. URL: <https://avia.gov.ua/placemarks>
4. Аеропорти України 2020. URL: <https://avia.gov.ua/placemarks>
5. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. Київський національний торговельно-економічний ун-т. Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2009. 280с.
6. Безбородова Т.В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. *Економіка. Управління. Інновації*. Випуск 1 (11). 2014. С. 1–7.
6. Біннер Х.Ф. Управління організаціями та виробництвом: від функціонального менеджменту до процесного. пер. с нем. К: Бізнес-Бук. 2009. 282 с.
7. Босак А.О. Систематизація чинників макро- та мікросередовища в системі процесно-структурованого менеджменту. *Наука й економіка*. 2011. №3 (23). С. 60-67.
8. Васюткіна Н. В. Вплив зовнішнього середовища на складові системи управління розвитком підприємств авіаційної галузі. URL: 2014. URL: [binf_2014_5_70.pdf](#).
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ“Перун”, 2005. 1728 с.
10. Волинець І. Г. Модель та методи управління бізнес-процесам. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17662/1/korp-93-95.pdf>.

11. Востряков О. В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією. О. В. Востряков, П. Б. Галушко. URL: 2011. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/statti/24.pdf
12. Вплив зовнішнього середовища на складові системи управління розвитком підприємств авіаційної галузі. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2014_5_70.pdf
13. Державіаслужба та Texty.org.ua спрощують планування маршрутів для авіакомпаній. URL: <https://avia.gov.ua/slider/derzhaviasluzhba-ta-texty-org-ua-sproshhuyutplanuvannya-marshrutiv-dlya-aviakompanij>.
14. Державна авіаційна служба України. Підсумки роботи 9 міс. 2020. URL: <https://avia.gov.ua/pronas/statistika/periodychna-informatsiya>
15. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012 Вип. 4. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3048>
16. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. *Економічний простір*. 2016. N 113. С. 124-135.
17. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013 Вип.10 (151). С. 78-82.
18. Захаркін, О.О.. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. «Вісник ЖДТУ»: *Економіка, управління та адміністрування*. 4(70) (Лип 2014), 53–59. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2014-4\(70\)-53-59](https://doi.org/10.26642/jen-2014-4(70)-53-59).
19. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Збірник наукових праць Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2016. Вип. 13. С. 264-270.

20. Ірина Лузан. Управління бізнес-процесами підприємства через призму якості. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1210>.
21. Катерина Мельник. Діджиталізація управління бізнес-процесами. I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201188>.
22. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стійкості / В. Р. Кобилецький. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti>.
23. Ковтуненко Ю. В. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf.
24. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>.
25. Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства. URL: <http://library.if.ua/book/28/1897.html>
26. Ладонько Л. С. Інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2 (2). С. 115 – 120.
27. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і табл. Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
28. МАУ. Національний авіаперевізник України. URL: <https://www.flyuia.com/ua>.
29. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf
30. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-v-galuzi-aviatransportu.html>

31. Садловський Р. В. Реінжиніринг бізнес-процесів. URL: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/6_84558.doc.htm
32. Davenport T., J. Short). Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990, (Summer), 11–27;
33. Шмельова.Т.Ф. Системний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища менеджменту авіапідприємства. Розвиток, бойове застосування та озброєння авіації. 2014. С. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7ntGWWG5uumEJ:www.hu.ps.mil.gov.ua/periodic-app/a>.
34. Таранюк Л.М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2015. № 1. С. 119-124.
35. Тігарєва В. А. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Менеджмент, маркетинг та управління персоналом* . URL: http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf.
36. Тлумачний словник української мови. URL: <http://uktdic.appspot.com/?q=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81>.
37. Хаммер М. Реінжиніринг корпорацій: Маніфест революцій в бізнесі; пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. Манн, Іванов й Фербер, 2006. - 287с.
38. Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. Operations Management for Competitive Advantage. 2004. - 765 с.
39. Чернобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2013. N 769. С. 125-131. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf.
40. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

41. Яцишин Н. Методика аналізу фінансового стану підприємства. Економічний аналіз. 2012. Вип.10.4. С.439-445.
42. AVIANEWS.COM. Про авіацію з 2004 року. URL: https://www.avianews.com/ua/ukraine/2021/01/13/top10_airlines_in_ukrainian_sky_in2020/.
43. Digital Transformation Initiative: Aviation, Travel and Tourism Industry, Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef-dti-aviation-travel-and-tourism-white-paper.pdf>.
44. Dubos, H. (2020), Everything You Need to Know About Airline Digital Transformation, [Online], available at: <https://www.conztanz.com/airline-digital-transformation/>.
45. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990, (Summer), 11–27;
46. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business, 1993. – 223 p.
47. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 1985, 85, (July–August), p. 149– 160.

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники звіту про фінансові результати за 2017-2019 роки, тис. грн

№ з/п	Показник балансу	Код рядка	Роки		
			2017	2018	2019
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч.	2000	17829440	22102836	27124684
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч.	2050	15948806	20403703	27039678
3	Валовий прибуток	2090	1880634	1699133	85006
4	Інші операційні доходи, у т.ч.	2120	414058	441896	451684
5	Адміністративні витрати, у т.ч.	2130	248864	270243	293133
6	Витрати на збут, у т.ч.	2150	1946868	2409091	2682846
7	Інші операційні витрати, у т.ч.	2180	67754	99786	318228
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	31206	-638091	-2757517
9	Інші фінансові доходи, у т.ч.	2220	803011	118785	283771
10	Інші доходи, у т.ч.	2240	21627	346889	155119
11	Фінансові витрати, у т.ч.	2250	110997	93159	176081
12	Інші витрати, у т.ч.	2270	509616	39196	6851
13	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	2290	362621	-293044	-2696132
14	Податок на прибуток, у т.ч.	2300	25264	-11464	0
15	Чистий прибуток/збиток	2350	387885	-304508	-2696132

КОДИ
2019.01.01
14348681
8039100000
230
51.10

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ" за ЄДРПОУ
Територія ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ за КОАТУУ

Організаційно-правова форма Акціонерне товариство за КОПФГ
господарювання

Вид економічної діяльності Пасажирський авіаційний транспорт за КВЕД

Середня кількість працівників 3179

Адреса, вулиця Мишенка, будинок 4, , Шевченківський, 01030, Україна, +38 044 581 56 56 телефон

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній колонці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001


Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	219674	202534
первісна вартість	1001	266241	285228
накопичена амортизація	1002	46567	82694
Незавершені капітальні інвестиції	1005	297	3011
Основні засоби	1010	745786	824418
первісна вартість	1011	1114268	1296414
знос	1012	368482	471996
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	231422	31469
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	566169	599485
Усього за розділом I	1095	1763348	1660917


1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	349741	447281
<i>Виробничі запаси</i>	1101	349741	447281
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	0	0
<i>Готова продукція</i>	1103	0	0
<i>Товари</i>	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Цеповини перестрахування	1115	0	0
Векселі підтримані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1388098	1677636
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	272777	125487
з бюджетом	1135	57249	86094
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	247863
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	44436	36816
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	260938	160949
<i>Готівка</i>	1166	4445	7877
<i>Рахунки в банках</i>	1167	206866	115200
Витрати майбутніх періодів	1170	70970	97058
<i>Частка перестрахувальника у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	13753	68260
Усього за розділом II	1195	2458862	2947444
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	36274
Баланс	1300	4222210	4644635

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	103034	103034
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	148233	148233
Додатковий капітал	1410	41047	39228
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (несокритий збиток)	1420	(2834835)	(5530967)
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Включений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	(2542521)	(5240472)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76652	33704
Довгострокові забезпечення	1520	474250	399782
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	8449	7866
Цільове фінансування	1525	0	0
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Привокій фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	550902	433486
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	269887	299491
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	607838	650395
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	3577762	5249565
розрахунками з бюджетом	1620	22594	23779
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	8386	9328
розрахунками з оплати праці	1630	97481	102822
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	176355	232304
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	14	16
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	543	543
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	179821	879067
Доходи майбутніх періодів	1665	1143240	1583050
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	129408	121261
Усього за розділом III	1695	6213829	9451621

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	4222210	4644635

Примітки:

Керівник  Мірончук Ю.В.

Головний бухгалтер  Прокоп'єв Є.Ю.

КОДН
2019.01.01
14348681

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27124684	22102836
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27039678)	(20403703)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	85006	1699133
прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	451684	441896
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання кошти, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(293133)	(270243)
Витрати на збут	2150	(2682846)	(2409091)
Інші операційні витрати	2180	(318228)	(99786)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	0	0
прибуток			
збиток	2195	(2757517)	(638091)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	12718
Інші фінансові доходи	2220	283771	118785
Інші доходи	2240	155119	346889
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(176081)	(93159)
Втрати від участі в капіталі	2255	(194573)	(990)
Інші витрати	2270	(6851)	(39196)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	0
прибуток			
збиток	2295	(2696132)	(293041)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	(11464)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	0	0
прибуток			
збиток	2355	(2696132)	(304508)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(1819)	19097
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(1819)	19097
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(1819)	19097
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(2697951)	(285411)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4710764	3296004
Витрати на оплату праці	2505	2138986	1868204
Відрахування на соціальні заходи	2510	244270	196882
Амортизація	2515	173434	129677
Інші операційні витрати	2520	23053180	17681497
Разом	2550	30320634	23172264

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	490000	490000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	544000	544000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(5,5)	(0,62)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(4,95)	(0,56)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки:

Керівник:



Мірошников Ю.В.

Головний бухгалтер:



Прокопьев Є.Ю.

ім'я, по батькові фізичної особи	"АЛЬФА СТРАХУВАННЯ"
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Ідентифікаційний код юридичної особи	30968986
Місцезнаходження	01011, м. Київ, вул. Рибальська, 22
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	АЕ №522523
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг
Дата видачі ліцензії або іншого документа	14.08.2014
Міжміський код та телефон	044 499 99 99
Факс	044 499 77 60
Вид діяльності	Інші види страхування, крім страхування життя
Опис	послуги страхування

Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	ПрАТ "Страхова компанія "БУСІН"
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Ідентифікаційний код юридичної особи	19492371
Місцезнаходження	03110, м. Київ, вул. Преображенська, 23
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	АВ №469656
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	Державна комісія з регулювання ринків фінпослуг України
Дата видачі ліцензії або іншого документа	10.06.2009
Міжміський код та телефон	044 245 62 17
Факс	044 245 62 17
Вид діяльності	Інші види страхування, крім страхування життя
Опис	послуги страхування

Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	ПрАТ "Страхова компанія "ПЗУ Україна"
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Ідентифікаційний код юридичної особи	20782312
Місцезнаходження	04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 40
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	АГ №569236
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	Державна комісія з регулювання ринків фінпослуг України
Дата видачі ліцензії або іншого документа	14.01.2011
Міжміський код та телефон	044 238 62 38
Факс	044 581 04 55
Вид діяльності	Інші види страхування, крім страхування життя
Опис	

			КОДИ
		Дата	01.01.2020
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Авіакомпанія "Міжнародні Авіалінії України"	за ЄДРПОУ	14348681
Територія	м.Київ, Шевченківський р-н	за КОАТУУ	8039100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Пасажирський авіаційний транспорт	за КВЕД	51.10

Середня кількість працівників: 2634

Адреса, телефон: 01030 м. Київ, вулиця Лисенка, будинок 4, +38 044 581 56 56

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД		1801001
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	202 534	179 359	219 674
первісна вартість	1001	285 228	299 494	266 241
накопичена амортизація	1002	(82 694)	(120 135)	(46 567)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 011	18 513	297
Основні засоби	1010	12 788 152	11 921 994	745 786
первісна вартість	1011	18 196 323	19 000 382	1 114 268
знос	1012	(5 408 171)	(7 078 388)	(368 482)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	(0)	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	31 469	58 303	231 422
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	570 652	519 173	556 309

Усього за розділом I	1095	13 595 818	12 697 342	1 753 488
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	485 289	337 632	350 308
Виробничі запаси	1101	485 289	337 632	350 308
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 677 636	1 359 911	1 388 998
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	125 487	85 558	272 777
з бюджетом	1135	86 094	77 958	57 249
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	247 863	76 654	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27 239	18 788	14 199
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	160 949	82 135	260 938
Готівка	1166	7 877	1 273	4 445
Рахунки в банках	1167	115 200	73 313	206 866
Витрати майбутніх періодів	1170	97 058	99 772	70 970
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	68 260	68 425	13 753
Усього за розділом II	1195	2 975 875	2 206 833	2 429 192
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	16 571 693	14 904 175	4 182 680

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	103 034	103 034	103 034
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	148 233	148 233	148 233
Додатковий капітал	1410	39 228	37 409	41 047
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8 791 349	-7 142 499	-2 885 055
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-8 500 854	-6 853 823	-2 592 741
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 589 941	9 885 111	76 652
Довгострокові забезпечення	1520	399 782	415 864	474 250
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7 866	3 682	8 449
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	12 989 723	10 300 975	550 902
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	650 395	600 362	607 838
Векселі видані	1605	299 491	307 844	269 887
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 617 709	2 053 823	0
товари, роботи, послуги	1615	5 249 565	5 666 688	3 577 762
розрахунками з бюджетом	1620	23 779	24 394	22 594
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	9 328	13 700	8 886
розрахунками з оплати праці	1630	102 822	101 009	97 481
одержаними авансами	1635	232 304	181 251	176 355
розрахунками з учасниками	1640	16	18	14
із внутрішніх розрахунків	1645	543	543	543
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	879 067	692 284	179 821
Доходи майбутніх періодів	1665	1 596 544	1 427 183	1 153 930
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	421 261	387 924	129 408
Усього за розділом III	1695	12 082 824	11 457 023	6 224 519
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	16 571 693	14 904 175	4 182 680

Керівник

Дихне Євгеній Григорович

Головний бухгалтер

Прокоп'єв Євген Юрійович

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Авіакомпанія "Міжнародні Авіалінії
України"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2020

14348681

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 178 210	27 393 887
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24 108 342)	(27 044 838)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	3 069 868	349 049
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	316 158	179 717
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(310 935)	(293 133)
Витрати на збут	2150	(2 338 347)	(2 682 846)
Інші операційні витрати	2180	(309 754)	(313 067)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	426 990	0
збиток	2195	(0)	(2 760 280)
Дохід від участі в капіталі	2200	27 706	0

Інші фінансові доходи	2220	13 497	282 589
Інші доходи	2240	2 256 204	155 119
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 073 339)	(176 081)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(194 573)
Інші витрати	2270	(2 208)	(6 851)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 648 850	0
збиток	2295	(0)	(2 700 077)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 648 850	0
збиток	2355	(0)	(2 700 077)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-1 819	-1 819
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-1 819	-1 819
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-1 819	-1 819
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 647 031	-2 701 896

III. Елементи операційних витрат

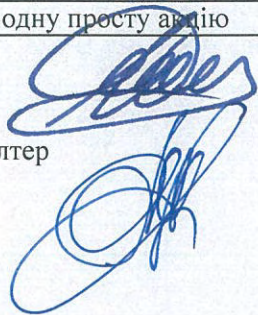
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 989 026	4 710 764
Витрати на оплату праці	2505	1 962 849	2 138 986
Відрахування на соціальні заходи	2510	236 012	244 270
Амортизація	2515	2 589 098	173 434
Інші операційні витрати	2520	18 284 005	23 053 180
Разом	2550	27 060 990	30 320 634

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	490 000	490 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	544 000	544 000

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,365000	-5,510000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,031000	-4,963000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник



Дихне Євгеній Григорович

Головний бухгалтер

Прокопьев Євген Юрійович