

**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 Н.В. Ушенко

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 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:** «Формування та реалізація тарифної політики авіакомпанії»

**Виконавець** \_\_\_\_\_ Мірошниченко Ганна Павлівна  
(підпис)

**Керівник:** \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Командровська Вероніка Євгенівна  
(підпис)

**Нормо-контролер:** \_\_\_\_\_ к.е.н., Побережна Заріна Миколаївна

**КИЇВ 2021**

# 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

Мірошниченко Ганни Павлівни

11. Тема випускної роботи: «Формування та реалізація тарифної політики авіакомпанії» затверджена наказом ректора від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_р. № \_\_\_ / \_\_\_
2. Термін виконання роботи: з «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_р. до «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_р.
3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність ТОВ «СКАЙАП»: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства ТОВ «Скайап».
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні основи формування тарифної політики авіакомпанії «СКАЙАП»; аналіз складу та ефективності тарифної політики ТОВ «СКАЙАП».
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Підходи до визначення сутності тарифної політики. Фактори, що впливають на формування тарифів. Види авіаційного тарифу. Класифікація тарифів. Механізм формування тарифної політики. Формування тарифної політики авіакомпанії. Динаміка перевезень 2018-2020 роки.

## 6. Календарний план-графік

| № пор. | Завдання  | Термін виконання | Підпис керівника |
|--------|---|------------------|------------------|
| 1      | Вступ   | 18.04.21         |                  |
| 2      | Вивчити теоретико-методичні аспекти теоретичних формування тарифної політики авіакомпанії                         | 28.04.21         |                  |
| 3      | Провести аналіз складу та ефективності тарифної політики ТОВ «СКАЙАП»   | 16.05.21         |                  |
| 4      | Передзахист   | 31.05.21         |                  |
| 5      | Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання випускної роботи на кафедру, перевірку на плагіат | 02.06.2021       |                  |
| 6      | Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту   | 08.06.2021       |                  |
| 7      | Захист випускної роботи в ДЕК   | 16.06.2021       |                  |

7. Дата видачі завдання: «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

Керівник випускної роботи \_\_\_\_\_ Командровська В. Є.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Мірошніченко Г.П.  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Формування та реалізація тарифної політики авіакомпанії на прикладі ТОВ «СКАЙАП»»: 65 сторінок, 12 рисунків, 18 таблиць, 49 використаних джерел, 3 додатки.

**Предмет** дослідження - процес формування та реалізації тарифної політики авіакомпанії.

**Об'єкт** дослідження - чинники та інструменти формування тарифної політики ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

Мета випускної роботи – провести аналіз формування та реалізації тарифної політики авіакомпанії.

Методи дослідження – історико-правовий, порівняльно-правовий, статистичний, системно-структурний, формально-логічний, метод узагальнення та інші.

Отримані результати. У першому розділі розкриті теоретичні основи формування тарифної політики авіакомпанії, фактори впливу на процес формування тарифів, основи складові тарифоутворення.

У другому розділі проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «СКАЙАП» та тарифна політика підприємства. На основі отриманих даних були запропоновані заходи щодо вдосконалення тарифної політики авіакомпанії.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів випускної роботи – матеріали випускної роботи можна використовувати на базовому підприємстві, а також на інших авіаційних підприємствах України для вдосконалення тарифної політики.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| <b>ВСТУП</b> .....   | 6  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ<br/>ПОЛІТИКИ АВІАКОМПАНІЇ «СКАЙАП»</b> ..... | 9  |
| 1.1. Економічна сутність та види тарифів на авіаційні перевезення .....                        | 9  |
| 1.2. Зміст тарифної політики авіакомпанії.....   | 19 |
| 1.3. Особливості формування тарифної політики авіакомпаній.....                                | 26 |
| Висновки до розділу 1 .....  | 31 |
| <b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СКЛАДУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ТАРИФНОЇ<br/>ПОЛІТИКИ ТОВ «СКАЙАП»</b> .....         | 33 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СКАЙАП».....                                 | 33 |
| 2.2. Аналіз економічних результатів діяльності авіакомпанії.....                               | 39 |
| 2.3. Процес формування тарифної політики ТОВ «СКАЙАП».....                                     | 47 |
| 2.4. Напрями вдосконалення тарифної політики ТОВ «СКАЙАП».....                                 | 52 |
| Висновки до розділу 2 .....  | 55 |
| <b>ВИСНОВОК</b> .....  | 57 |
| <b>СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ<br/>ДЖЕРЕЛ</b> .....                            | 59 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....   | 65 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Не зважаючи на економічну нестабільність, ринок пасажирських авіаперевезень в Україні активно прогресував протягом останніх років. Авіаційна галузь в Україні й у світі є високотехнологічною та високорентабельною галуззю з високою доданою вартістю. Вона могла б стати потужним драйвером для відродження економіки. Проте дану динаміку змінили наслідки пандемії COVID-19, що мали чи не найбільше вплив на ринок. Криза, спричинена пандемією, стала найважчою для авіації з часів Другої світової війни. Перші рішення, ухвалені урядами країн у зв'язку з пандемією, стосувалися саме закриття пасажирського авіасполучення та кордонів для іноземців.

В умовах конкуренції успіх господарської діяльності будь-якої авіакомпанії залежить, зокрема, від правильно обраної стратегії формування тарифів. Ціноутворення має прямий вплив на становлення конкурентної позиції підприємства. Тарифи авіакомпанії є своєрідним важелем впливу на підвищення рентабельності авіарейсів та комерційний успіх підприємства, в цілому. Саме шляхом адаптивних змін цін на квитки, авіакомпанії мають змогу пристосовуватись до реалій сьогодення, а в результаті – запобігати появі певних ризиків.

В умовах динамічного функціонування підприємства на ринку повітряних перевезень є необхідність побудови інформаційно-модельної системи формування тарифної політики, який у подальшому визначає механізм дій авіапідприємств на авіаційному ринку.

Формування системи тарифів та тарифної політики в авіакомпаніях вивчали такі науковці: Пікус Р. В., Рейтман Л. І., Нікулін Н. М., Временко Л. В., Афанасьєв В. Г., Артамонов Б. В., Смуров М. Ю., Аксенов І. М., Загорулько В. М., Іщенко С. В., Щелкунов В. І., Козлюк І. А., Косарєв О. Й., Костроміна Е. В., Котлубай О. М., Григорак М. Ю., Крейнін А. Бугайко Д. О., Макаренко М. В. та

ін. Згадані вище вчені зробили істотний внесок у розвиток теоретичних, практичних та організаційно-економічних засад формування структури пасажирських тарифів, а також формування тарифної політики авіапідприємства, обумовленої ринковим становищем.

У роботі досліджено сутність, вплив і роль тарифної політики на структуру галузевої системи, теоретичні засади управління механізмом тарифоутворення, а також впровадження його в дію в процесі господарської діяльності авіакомпанії, запропоновано механізм створення тарифної системи авіакомпанії при впровадженні сукупності тарифів як механізму управління ризиками, які забезпечить гнучкі форми взаємодії основних важелів впливу на стабілізацію становища та безперебійну діяльність авіакомпанії. Всі етапи формування тарифної сукупності передбачають генерування різних варіантів створення та побудови тарифу задля зниження витрат авіапідприємства.

**Предмет** дослідження - процес формування та реалізації тарифної політики ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

**Об'єктом** дослідження є чинники та інструменти формування тарифної політики ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

**Мета** випускної роботи – провести аналіз формування та реалізації тарифної політики авіакомпанії.

**Завдання** роботи:

- вивчити теоретичні основи формування тарифної політики;
- вивчити типи авіаційних тарифів, що використовуються на авіапідприємствах;
- вивчити фактори та етапи процесу формування тарифної політики авіакомпанії;
- проаналізувати основні економічні та фінансові показники ТОВ «СКАЙАП», оцінити їх ефективність;
- проаналізувати формування та реалізацію тарифної політики ТОВ «СКАЙАП»;
- запропонувати шляхи вдосконалення тарифної політики.

**Теоретичною основою** дослідження слугують праці українських та зарубіжних авторів в області стратегічного управління, а також організаційно-економічні засади функціонування авіаційного транспорту. У роботі були використані дані, отримані за результатами академічних досліджень, та практико-орієнтованих робіт, написаних фахівцями авіагалузі. Сутність дослідження полягає в розвитку теоретичних підходів, а також методичних та практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення комплексного управління процесом формування та реалізації тарифної політики. Для вивчення основних тенденцій в дослідженнях бізнес-моделей в роботі використана аналітична інформація. Класифікація та систематизація - для дослідження теоретичних підходів до механізму побудови тарифів.

**Методи дослідження.** Для аналізу теоретичної бази використані концептуальні положення економічної теорії та практичні дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців.

Методи дослідження обрані з урахуванням специфіки цілей, завдань, об'єкта і предмета дослідження. У роботі застосовується наступна система методів наукового пізнання: історико-правовий, порівняльно-правовий, статистичний, системно-структурний, формально-логічний, метод узагальнення та інші.

**Практична цінність** дослідження полягає у тому, що запропоновані методи вдосконалення розроблені в результаті проведеного дослідження, дозволяють створювати напрямки адаптації авіакомпанії до умов конкурентного середовища. Крім того, практична цінність визначається тим, що зроблені у процесі дослідження висновки та розроблені пропозиції дозволяють найбільш ефективно, раціонально та якісно реалізовувати тарифну політику авіакомпанії «СКАЙАП» для досягнення її цілей.

Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел, додатків.



## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ ПОЛІТИКИ АВІАКОМПАНІЇ

### 1.1. Економічна сутність та види тарифів на авіаційні перевезення

На сьогодні головним інструментом комерційної діяльності авіапідприємства є тарифи, які, в свою чергу, є відображенням компанії та постають її комплексною характеристикою. Тарифна політика – це процес формування тарифів на авіаперевезення і система ціноутворення на підприємстві в цілому [25]. Ключовою рисою утворення тарифів є те, що їх основну частину складає собівартість, тому формування тарифів є складним процесом, що на пряму залежить від особливостей авіаційного транспорту, а також безлічі факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Відомо, що головною метою вдосконалення тарифної політики авіакомпанії є забезпечення балансу економічних інтересів потенційних споживачів послуг, держави та підприємства, що, в свою чергу, забезпечує стабільність тарифів, їх еластичність та передбачуваність, які дозволяють адекватно адаптуватись до змін зовнішнього середовища та потреб ринку, забезпечувати досягнення визначених цілей для кращої ефективності функціонування.

Основними недоліками існуючого порядку формування тарифів в авіакомпаніях є суб'єктивність, відсутність обґрунтованого методичного підходу формування тарифної політики, а також чітко визначеного критерію використання тарифів з урахуванням дестабілізаційних факторів впливу на процес функціонування. Отже, дослідження процесу створення тарифів підприємства спричинило необхідність розробки методичних, організаційних та практичних рекомендацій щодо її поліпшення за умов нестабільного ринкового середовища, що дають змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства.

На формування цін, в свою чергу, впливає ряд зовнішніх факторів, таких як: політичні, економічні, соціальні тощо. Формування тарифної політики авіакомпаній спрямоване на досягнення наступних цілей [35]:

- збільшення попиту на пасажирські перевезення;
- покращення фінансових результатів господарської діяльності;
- посилення конкурентних позицій;
- розширення ринку авіаперевезень, залучення більшої кількості клієнтів за рахунок системи знижок та бонусів.

Тарифна політика є багатоаспектним поняттям, яке безпосередньо пов'язане з взаємодією держави і кожної людини, держави і підприємств, різних підприємств одне з одним. В літературі можна бачити різні підходи щодо трактування сутності тарифної політики (рис. 1.2).

Після розгляду різних підходів учених до визначення сутності тарифної політики, можна зробити такі висновки: у більшості випадків сутність тарифної політики зводиться до окремої цілеспрямованої діяльності в області визначення тарифів.

Основні методи та цілі при здійсненні управління тарифами повинні забезпечувати: (рис 1.1)

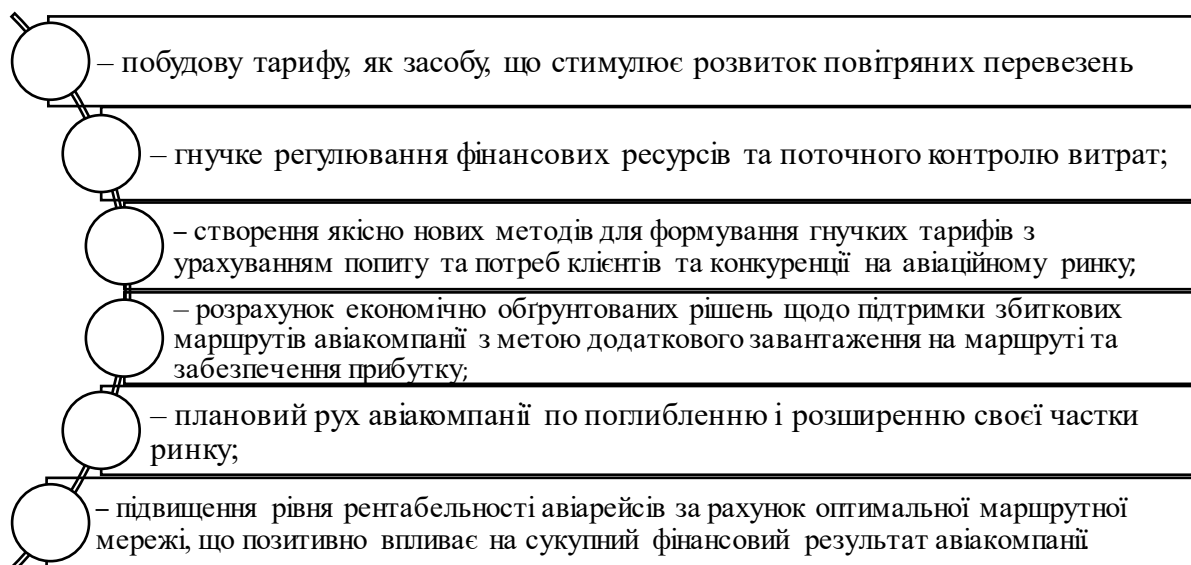


Рис 1.1 Фактори, що забезпечують цілі управління тарифами

*Джерело: складено автором на основі [25].*

Основу тарифної інформації складають:

- тарифи на перевезення пасажирів і багажу;
- умови застосування тарифів і зборів;
- курси конвертації валют;
- вказівки про обмеження періоду дії тарифної інформації.

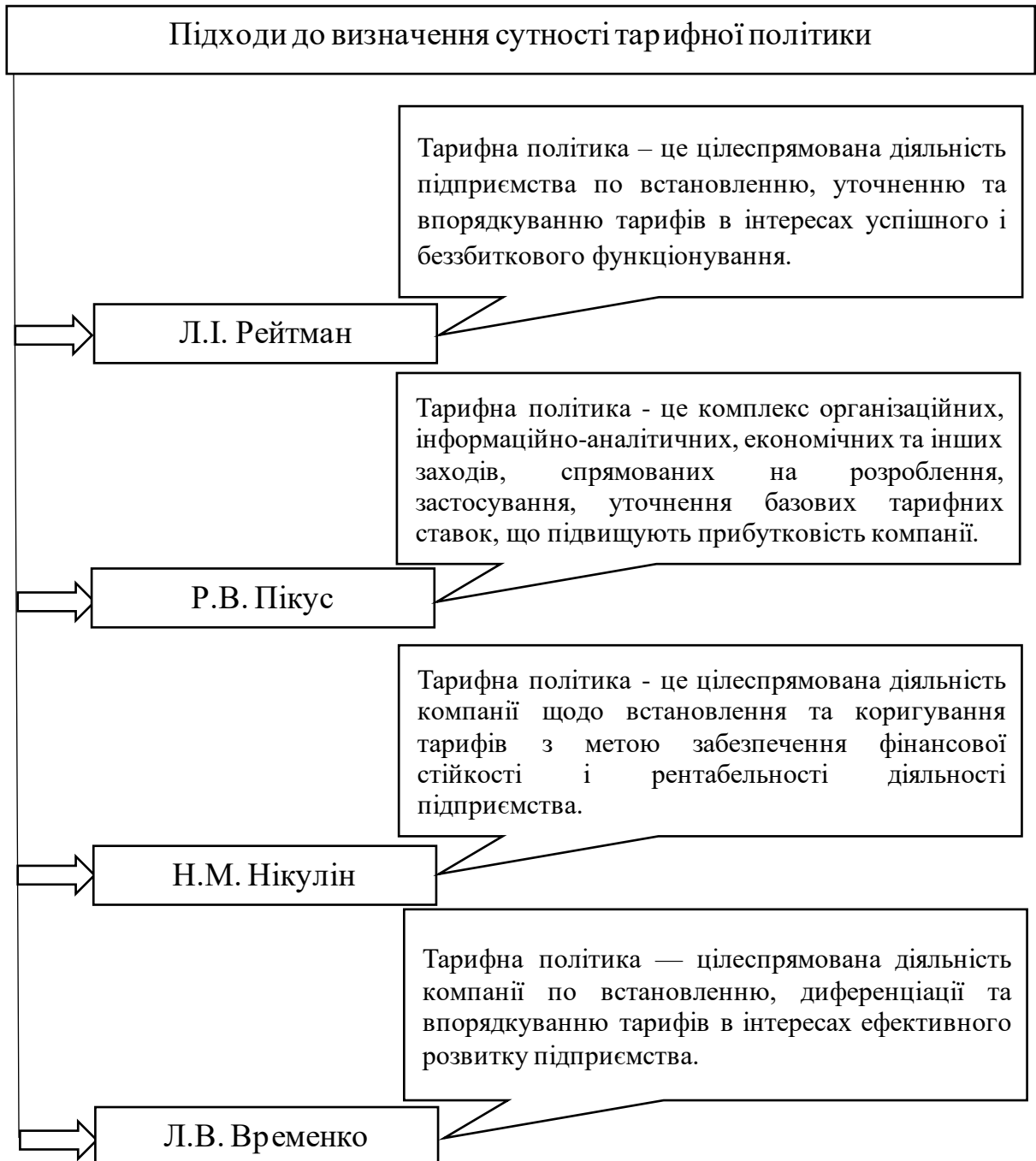


Рис. 1.2 Підходи до визначення сутності тарифної політики

Джерело: складено на основі [22, 25, 35, 49]

Пасажирський тариф - це плата, встановлена перевізником за повітряне перевезення пасажирів та його багажу в межах встановленої норми безкоштовного провозу багажу між двома пунктами за певним маршрутом перевезення відповідно до визначеного класу обслуговування. Процес формування тарифів є складним та формується під впливом багатьох факторів, тому проаналізуємо його детально (рис. 1.3).

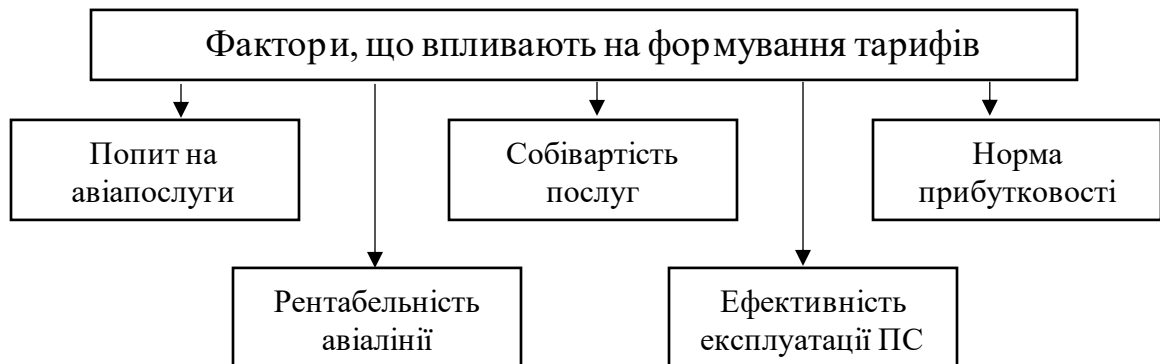


Рис. 1.3 Фактори, що впливають на формування тарифів

*Джерело: складено на основі [26]*

Серед характеристик тарифу варто виділити певний набір послуг на борту, що надає авіакомпанія: їжа, можливість вибору місця, розмір та вага багажу, можливість перебронювання/повернення квитка тощо. Кожна авіакомпанія характеризується певною кількістю тарифів: у авіакомпаній з традиційною бізнес-моделлю зазвичай варіюється у межах 10-12, а у лоукостерів - 2-4 тарифи. Відмінність в кількості тарифів пояснюється відсутністю диференційованого маркетингу у лоукостерів, а “традиційні” авіакомпанії здійснюють сегментацію потенційних клієнтів відповідно до критерій та цілей. Наступним фактором ціноутворення є час до вильоту. Ціна на квиток збільшується чим ближче до дати вильоту. Виявлено, що 3 місяці до до вильоту – найкращий час для купівлі дешевих авіаквитків. Попит на авіаперевезення також грає велику роль в формуванні тарифів. Чим нижче попит на напрямок, тим нижче вартість квитків, адже компанії важливо, щоб літаки не літали напівпорожніми. Наступними факторами є час та ціль

перебування у місці призначення. Пасажир, що їде за власними цілями, більш чутливий до ціни, ніж споживач, що їде в робочу поїздку. Причиною цьому слугує те, хто оплачує поїздку. Клієнтам, що їдуть за робочими цілями, важливо повернутись назад до вихідних. Тому авіаквитки назад у четвер або п'ятницю будуть значно дорожчі, ніж купувати у інший день. Класичним авіакомпаніям більш вигідно, щоб споживачі, який поїхали по роботі, повертались назад скориставшись їхніми послугами знову. Наступним важливим фактором є те, який аеропорт обирає авіакомпанія, адже аеропорт ові збори, що входять у вартість квитка, у, так званих, другорядних аеропортів значно менші. Даний фактор активно використовують авіакомпанії, які здійснюють свою діяльність за лоукост-моделлю.

Тариф складає основну частину вартості перевезення. На авіалініях діють системи як внутрішньодержавних тарифів, так і міжнародних. Рівень тарифів повинен забезпечувати рентабельність підприємства та залежить від середньої собівартості перевезень. Тарифи залежать від маршрутів польотів, класів обслуговування, можуть мати сезонні знижки, залежати від часу перебування в місці призначення. Тарифи, в свою чергу, поділяються на пасажирські, грузові та багажні (рис. 1.4).

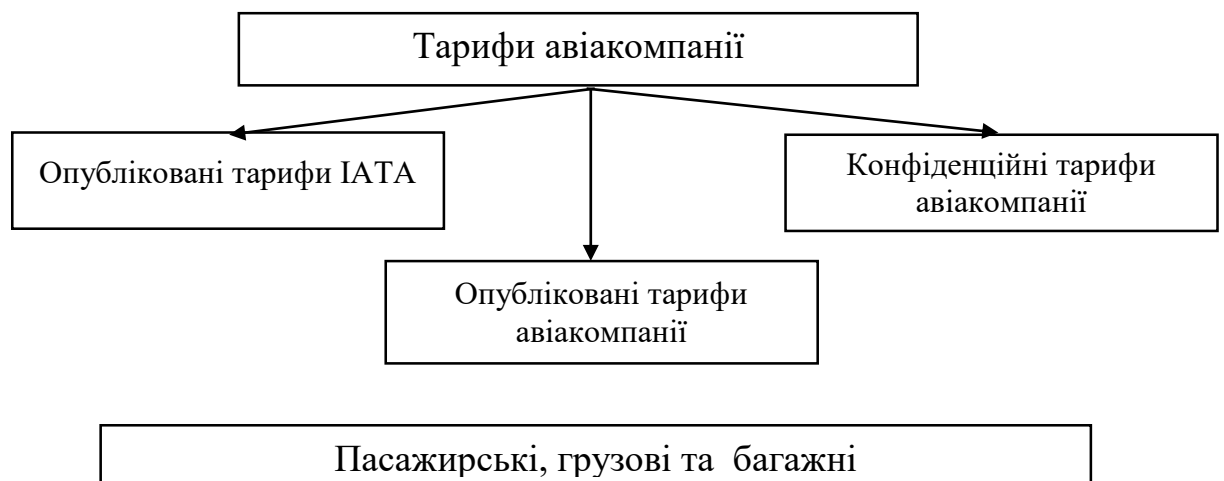


Рис. 1.4 Види авіаційного тарифу

*Джерело: складено автором на основі [24]*

Класифікація тарифів відбувається за декількома ознаками. (рис. 1.5).

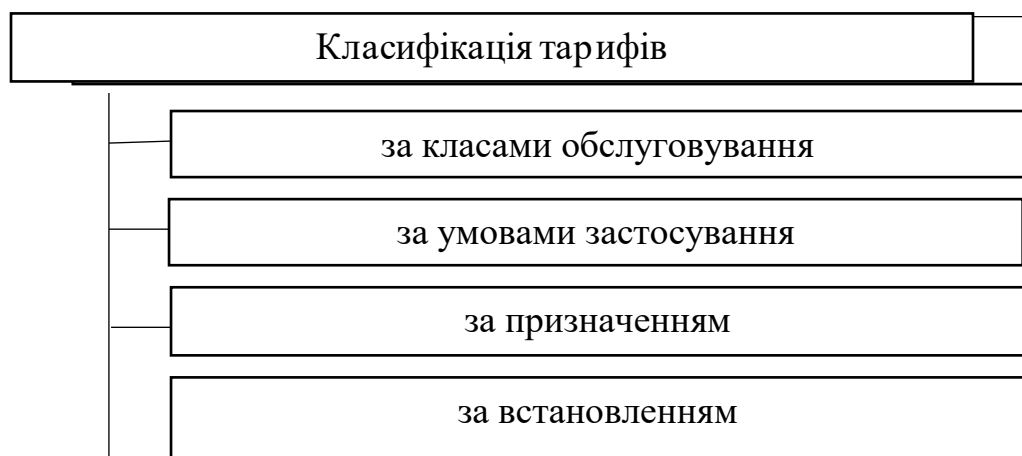


Рис. 1.5 Класифікація тарифів

*Джерело: складено автором на основі [26]*

За класами обслуговування:

- F - перший (в тому числі підвищеної комфортності або зі знижкою);
- C - бізнес (в тому числі підвищеної комфортності або зі знижкою);
- Y - економічний (в тому числі підвищеної комфортності або зі знижкою).

За умовами застосування існує декілька основних категорій пасажирських тарифів регулярних перевезень – нормальні, спеціальні тарифи, а також екскурсійні.

Нормальні тарифи. Тарифи, умови використання яких не містять жодних обмежень на перевезення. До нормальних пасажирських тарифів можна віднести тарифи I-го, міжнародного та інших класів. Квитки, виписані по даних тарифах, як правило, можуть повертатись повністю, підлягають зміні дат та маршруту і не обмежуються по датах та термінах.

Екскурсійні. Умови використання даних тарифів передбачають по мінімальному і максимальному строках перебування в місці призначення. Квиток, куплений за даном тарифом, в більшості випадків може повністю повертатись і дати можуть бути змінені. Види екскурсійних тарифів:

- РЕХ. Строки дії таких авіаквитків, як правило, не перевищує 3-х місяців. Даний тип тарифу передбачає встановлений мінімальний строк знаходження в країні призначення. На визначених напрямках існує «правило тижня». Правила

броні чи резерву, оплати та оформлення квитка регламентовані спеціальними умовами. День вильоту може бути змінений лише після додаткової сплати штрафу. У випадку, коли ви не полетіли в визначену дату з власної причини, кошти за невикористаний авіаквиток анулюються або повертаються за вирахуванням зазначеного штрафу.

- АРЕХ. Строки дії квитка знаходяться в межах від одного до трьох місяців. Резерв, сплата і оформлення квитка обмежені певними умовами. На деяких маршрутах обов'язковим є попередній резерв, крім того, авіаквиток має бути викуплений не пізніше зазначеного часу до дня вильоту. Дні вильоту та прильоту фіксовані та, як правило, не змінюються, але в окремих випадках є можливість змінити дату зворотного переліту в межах терміну дії тарифу з додатковою сплатою штрафу або перебронювати квиток від стартового місця вильоту за вищим тарифом, сплативши різницю в ціні.

Спеціальні тарифи. Спеціальні тарифи складають, в більшості своїй, пільгові тарифи - тарифи, що, фактично, нижче нормальних. В основному такі тарифи створюють для залучення класів, які б не скористались авіапослугами за вищими тарифами. Крім того, пільгові тарифи використовуються лише для пасажирів, які мають певні вимоги, в залежності від віку, роду занять тощо.

Такі тарифи зв'язані з обставинами, які в ряді випадків обмежують їх використання (наприклад, умови щодо раннього бронювання квитка або обмеження строків перебування).

Спеціальні пасажирські тарифи мають різноманітне визначення. Існують тарифи для польоту «за наявності вільних місць», а також бюджетні, заохочувальні тарифи для перевезення спеціалізованої групи, індивідуальні, групові, тарифи для моряків, подружніх пар, емігрантів, студентські, молодіжні, сімейні тарифи (табл. 1.1).

За призначенням тарифи різняться на нормальні і спеціальні:

- опубліковані прямі - встановлюються на маршрути, які виконуються між двома пунктами, без пересадки;
- опубліковані наскрізні – використовуються між двома пунктами, між

якими здійснюється пересадка у встановленому перевізником пункті;

- опубліковані стикувальні – тарифи, які встановлюються на маршруті між двома пунктами, що використовуються тільки для побудови наскрізних тарифів способом їх додавання до наскрізного тарифу.

Стикувальний тариф встановлюється між пунктом стикування (ПС) та пунктом відправлення/призначення (ПВ/ПП). Між ПС і ПВ/ ПП такого тарифу переліт виконується рейсами без пересадки. Між визначеними місцями можуть бути паралельно встановлені опублікований наскрізний тариф і опублікований стикувальний тариф, але при цьому існує умова, що стикувальний тариф забороняється використовувати для продажу перевезення як самостійний тариф.

Таблиця 1.1

## Види спеціальних пасажирських тарифів

| Вид тарифу               | Сутність тарифу  |
|--------------------------|--|
| 1                        | 2  |
| Minimum/<br>Maximum Stay | Тарифи мають мінімальний і максимальний термін перебування в пункті призначення. Всі перельоти, що включені в квиток, необхідно здійснювати протягом терміну, який визначений по тарифу максимальним.  |
| Stopover                 | Наявність або відсутність проміжних зупинок по маршруту «стоповерів», тобто зупинок більше ніж на 24 години.<br>Правила застосування більшості спеціальних тарифів не допускають таких зупинок або вимагають додаткової оплати такої можливості. |
| Open Jaw                 | Маршрут, що розпочинається в одному пункті, а завершується в іншому. Формування таких дистанцій для спеціальних тарифів зазвичай не дозволяється за межами однієї країни.  |
| Dates/Days               | Наявність визначених дат перельотів, зміни яких не передбачені або дозволені з певними доплатами (штрафами). Також мають місце обмеження по днях тижня, чи окремих датах, по яким можна літати по тому чи іншому тарифу.                         |
| Advanced Purchase        | Терміни викупу квитка по визначеному тарифу чи «глибина продаж», визначають кількість днів до вильоту рейсу, за які можна викупити квиток.   |



## Продовження таблиці 1.1

| 1   | 2  |
|---|--|
| Standby (тарифи листа очікування)                                 | Застосовується тільки в сезон піку попиту. Пасажир, який скористався цим тарифом, не отримає гарантії вильоту в певний день. Якщо місця для нього не знайдеться, він отримає назад свої гроші або перенесе своє бронювання на більш пізній рейс. Перевагами таких умов використання тарифу (ППС) є можливості продати квитки в офісі авіакомпанії, заощадивши на комісійних агентам, і надавши тариф тільки відпочиваючим, оскільки бізнесменам потрібна впевненість у датою вильоту. Недоліком є велика кількість повернень квитків. Бізнесмен купує квиток за повним тарифом, а потім робить заявку в листі очікування. Якщо вільне місце знайдеться, бізнесмен здасть квиток з оплатою повним тарифом та їде за тарифом листа очікування. |
| Preferential Fares (дешеві тарифи для певних категорій пасажирів) | Це вікові тарифи (дітям, пенсіонерам) або спеціальні тарифи представникам певних професій (моряки, дипломати, військовослужбовці). Пасажири з іншими професіями також вимагають знижок, вважаючи, що авіакомпанія займається їх дискримінацією.  |
| Fares Only Available as Part of Tour Package                      | Конфіденційні тарифи для туроператорів - оптових покупців, які продають авіап перевезення тільки разом з іншими послугами в формі турпакета. Однак нерідко туроператори порушують цю умову і продають тільки авіаквиток.   |
| Refund/Rebooking  | Правила повернення квитка або зміни дати вильоту для окремих тарифів відрізняються. Чим нижче рівень тарифу, тим жорсткіші умовні штрафні санкції або відсутність можливостей повернення чи перебронювання.  |
| Молодіжний тариф  | Цим тарифом, зазвичай, можуть скористатися люди віком від 25 років, які підтвердили свій вік за наявності спеціальних документів. Така знижка може бути використана в нормальних тарифах економ-класу, а за деякими маршрутами – і в екскурсійних. Для польоту до окремих країн використовують спеціальні молодіжні тарифи, регламентовані особливими умовами.   |
| Тариф для груп школярів   | Спеціальний тариф використовують для студентів віком до 19 років, шкіл та інших навчальних закладів, і супроводжуючої їх людини при польотах за деякими напрямками Європи. Мінімальна кількість учнів в групі - 10 дітей та один дорослий, який також має змогу замовити авіаквиток за пільговим тарифом. Знижки для дітей у віці до дванадцяти років з цього тарифу не розповсюджуються.  |
| Подружній тариф   | Як правило застосовується в маршрутах в обмежену кількість країн. Лише одному з подружжя може надатись знижка в розмірі 50% від тарифу бізнес- або економ- класу. Строки дії авіаквитка - 1 місяць. Додаткові акції для даного тарифу не надаються. Умови бронювання і повернення авіаквитка з такого тарифу обмежені спеціальними правилами.  |
| Сімейний тариф  | Сімейний тариф застосовується на обмеженому числі маршрутів. Знижка 50% надається лише для тарифу економічного класу для супроводжуючого чоловіка та дітей віком від двох до двадцяти п'яти років.   |

*Джерело: складено автором на основі [32]*

Побудовані - тарифи, побудовані з використанням опублікованих прямих (наскрізних) тарифів і стикувальних тарифів.

Побудований наскрізний тариф також дозволяється використовувати у разі, якщо між пунктами відправлення та призначення, заявленого пасажиром:

- тариф не є опублікованим;
- тариф є опублікованим, але за умовами перевезення, заявлених пасажиром, його не можна застосувати.

Опубліковані прямі (наскрізні) тарифи характеризуються:

- географічним місцем розташування (коди міст);
- напрямком (ПО, ПН);
- маршрутом;
- ідентифікатором використання (ІТ);
- кодом базового тарифу (ВПТ);
- валютою;
- умовою застосування (ППС).

Опубліковані стикувальні тарифи включають в себе встановлені відповідні параметри, що мають наступні характеристики:

- місцезнаходження стикувального тарифу (коди міст);
- напрямок (визначає ПО або ПН стикувального тарифу);
- ідентифікатор використання (ІТ);
- коди опублікованих наскрізних тарифів, з якими дозволяється побудова наскрізного тарифу;
- валюта;
- географічне розташування (ПО, ПН) опублікованих прямих (наскрізних) тарифів.

За встановленням:

- тарифи, що встановлені в абсолютній величині;
- тарифи, які встановлені як відсоток від іншого тарифу.

Для окремих категорій пасажирів тариф може встановлюватися як частка від нормального або спецтарифу відповідного класу обслуговування - знижка.

Перевізник не має зобов'язання здійснювати перевезення і має право відмовитися від перевезення пасажирів та багажу в подальшому, якщо не була проведена оплата відповідних тарифів та зборів або не дотримана кредитна домовленість, встановлена між перевізником та пасажиром (організацією / фізичною особою, яка проводить оплату).

Остаточна вартість перевезення за маршрутом складається з величин тарифу і зборів, що встановлені на напрямку. Вся інформація щодо умов застосування, правил побудови тарифу і про що стягуються на рейсі зборах, про категоріях пасажирів, що мають право на знижки, і утримання за порушення умов договору повітряного перевезення розміщується перевізником в умовах застосування тарифу (ППС). Отже, ім нижче рівень тарифу, тим «жорсткіші» обмеження по послугам та можливостям містяться в умовах його застосування.

## **1.2. Зміст тарифної політики авіакомпанії**

Тарифна політика - це неабияк важлива складова комерційної діяльності авіакомпанії, що має безпосередній вплив на її становище на ринку повітряних перевезень та фінансові результати роботи. Цю тему в своїх наукових дослідженнях детально висвітлюють науковці.

«Авіакомпанії, що виконують польоти на внутрішніх і міжнародних повітряних лініях, працюють в різних ринкових умовах і змушені пристосовуватися до вимог ринку, враховувати наявність конкурентів і їх поведінку. Тарифна політика включає розробку і реалізацію стратегії підприємства в області тарифів. Розробка тарифної стратегії здійснюється під впливом споживачів, державних обмежень, учасників каналів розподілу, конкурентів, витрат виробництва та інших факторів маркетингового навколишнього середовища» [31].

Механізм тарифоутворення на підприємстві ґрунтується на розрахунках фінансового результату та на підставі наявних даних щодо попиту на послуги та його чутливості до зміни тарифів. Ретельне дослідження

теоретичної бази дає змогу визначити тарифну політику як систему методів та принципів встановлення рівня тарифів, правил їх застосування, що формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, які мають на меті забезпечити інтереси підприємства та отримати прибуток.

Інформаційний комплекс формування тарифної політики авіакомпанії базується на моделюванні діяльності авіакомпанії на ринку повітряних перевезень, який, в свою чергу, складається з аналізу поточного стану та прогнозування функціонування тарифної політики.

Моделювання та аналіз поточного стану складається з:

- аналізу конкурентів (зміни тарифів конкурентів, пасажирської загрузки, моделювання перспектив конкурентів);

- дослідження пасажирів (аналіз потреб пасажирів);

- аналізу авіаційних послуг (ефективність рейсів, трансферні потоки);

Прогнозування функціонування тарифної політики включає в себе:

- побудову тарифів без врахування зовнішньоекономічних ризиків;

- побудову тарифів з врахуванням зовнішньоекономічних ризиків.

Формування ефективної тарифної політики авіакомпанії зумовлює здійснення аналізу ймовірності, характеру та часу настання подій що викликають дестабілізацію діяльності та елімінування їх ризику; здійснювати комплексну оцінку ефективності застосованих заходів при використанні системного, ситуаційного та комплексного підходу до розробки економічно обґрунтованих рішень щодо корегування тарифної політики авіакомпанії.

Тарифна політика реалізується за допомогою наступної схеми:

- 1) визначення основних цілей; формулювання загальної політики;

- 2) встановлення тарифної стратегії та методів її реалізації;

- 3) реалізація тарифної політики та модифікація тарифів.

Розглянемо докладно виділені етапи побудови авіатарифів. Механізм формування тарифної політики авіакомпанії представлено на рис. 1.6.

Дослідники тарифної політики авіакомпанії різняться у визначенні мети та змісту тарифної політики. «Метою удосконалення тарифної політики є

забезпечення балансу економічних інтересів держави, споживачів послуг транспорту та авіаційних підприємств, який забезпечуватиме стабільність тарифів, їх гнучкість та прогнозованість, які б дозволяли адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов, потреб ринку та забезпечувати досягнення визначених цілей»[28].



Рис. 1.6 Механізм формування тарифної політики

Джерело: [31]

Постановка завдання ціноутворення відповідно до стратегічних планів розвитку авіакомпанії. Стратегічні цілі тарифної політики наступні:

Максимізація обсягів авіап перевезень. Метою функціонування авіакомпанії в умовах жорсткої конкуренції, є максимізація обсягів перевезень, так як на ринку є інші авіакомпанії, що надають аналогічні послуги. Потрібно відзначити, що ціновий попит споживачів еластичний. Для досягнення цієї мети використовується занижені ціни - ціни проникнення.

Максимізація прибутку - прагнення авіапідприємства до досягнення стабільного високого рівня прибутку. Авіакомпанія має стійке положення на

ринку, а також не дуже впевнена в своєму майбутньому, але використовує сприятливу ситуацію, вигідну для себе кон'юнктуру;

-встановлення стабільного доходу на основі середньої норми прибутку;

Визначення попиту. Попит визначається за допомогою стандартних методів дослідження ринку, до числа яких відносяться якісні і кількісні методи.

Оцінка собівартості авіап перевезень. Визначається собівартість одиниці продукції на підставі нормативних документів і даних управлінського обліку. Витрати поділяються на постійні та змінні, співвідношення яких також розраховується в складі собівартості.

Аналіз цін і товарів (послуги) конкурентів. Проводиться аналіз цін і якість наданої послуги, а також сильних і слабких сторін конкурентів, робиться висновок про цінову політику авіапідприємства в руслі розробленого стратегічного плану розвитку авіапідприємства.

Вибір цільового сегмента ринку, методу ціноутворення між тарифами для різних сегментів ринку. Знаючи графік попиту, розрахункову суму витрат і ціни конкурентів, авіапідприємство вибирає стратегію побудови своїх тарифів. Ціна ця буде перебувати в діапазоні між занадто низкою, що не забезпечує прибутку, і занадто високою, що перешкоджає формуванню попиту.

Мінімально можлива ціна визначається середніми змінними витратами і собівартістю авіап перевезень, максимальна - наявністю якихось унікальних достоїнств у якості виконуваних перевезень. Ціни на авіап перевезення конкурентів і тарифи на перевезення іншими видами транспорту дають середній рівень, якого авіакомпанії слід дотримуватися при призначенні ціни. Авіакомпанія вирішує проблему ціноутворення, вибираючи собі методику розрахунку цін.

Методика розрахунку на підставі націнок залишається популярною за низкою причин:

По-перше, авіакомпанія володіє великим об'ємом інформації, знає про недоліки. Зіставляючи тарифи з витратами, авіакомпанія полегшує для себе проблему ціноутворення, тому що їй не доводиться занадто часто регулювати

тарифи в залежності від коливань попиту.

По-друге, у разі користування таким методом ціноутворення всіма авіакомпаніями, їх тарифи скоріше за все будуть схожими. Тому в такому разі цінова конкуренція зводиться до мінімуму.

По-третє, більшість підприємств вважає методика розрахунку «середні витрати плюс прибуток» більш справедливою по відношенню і до пасажирів, і до компаній. У разі високого попиту авіакомпанії не наживаються за рахунок пасажирів і вантажовідправників і разом з тим мають можливість одержати справедливу норму прибутку за вкладений капітал.

Встановлення остаточної ціни. Метою всіх попередніх кроків є звужити діапазон, в рамках якого буде обрано остаточний тариф на авіапереліт. Однак перед призначенням остаточної ціни авіакомпанія має розглянути ряд додаткових міркувань.

Авіакомпанії варто брати до уваги не тільки економічні, а й психологічні чинники вартості квитків. Багато споживачів визначають ціну як на показник якості.

Основою для визначення тарифів авіакомпанії є собівартість авіаперевезень. Витрати авіакомпанії є обмеженням знизу при виборі рівня тарифів, надалі ж вибирати той чи інший рівень тарифів пропонується за допомогою коефіцієнтів цінової еластичності попиту.

«При визначенні умовних рамок для тарифів, як правило, створюється динамічна схема, так званий тарифний коридор. Структура такого коридору обумовлена системою самого ринкового механізму, що не може перебувати в стані стагнації. Проте повністю стихійно вона не формується. Як згадувалося вище, варіювання в коридорі зазвичай відбувається під впливом факторів, які діють на ринку». [36]

Нижня межа тарифного коридору звичайно являє собою фактичну собівартість продукції, тобто витрати на створення безпосередньої продукції плюс величина рентабельності. З іншого боку правильно було б включити в нижню межу також витрати на винаходи, різні ноу-хау і взагалі розробку

технологій виробництва даної продукції. Однак якщо дотримуватися такого підходу, то нижня межа ціни буде рости з неймовірною швидкістю. До того ж оцінка всіх технологій і ресурсів, використаних в процесі створення поточної технології, а також тих, на базі яких вона була створена, а також тих, на базі яких були створені вони самі, пов'язана з великою складністю.

Процес ціноутворення на авіаперевезення не закінчується встановленням остаточного тарифу. На ринок і рівні продажів авіаперевезень впливає велика кількість постійно мінливих чинників (політична нестабільність, загальноекономічні фактори, виснаження природних ресурсів, зміна екологічної обстановки, демографічна ситуація тощо.).

Тому виникає необхідність управління тарифами, які здійснюються за допомогою змін в умовах надання знижок і пільг. Авіакомпанія постійно повинна зіставляти і аналізувати альтернативні варіанти продажу своїх авіаперевезень, переглядати тарифи і знижки в залежності від змін, що відбуваються на ринку.

Крім того, залучити пасажирів до польотів можна і неціновими методами, тобто за рахунок поліпшення якості обслуговування на борту, загальною доброзичливістю і ввічливістю персоналу тощо. Ці методи в міру посилення конкуренції між авіакомпаніями набувають все більш важливе значення, і, поряд з іншими формами комерційної роботи, сприяють підвищенню доходів від авіаперевезень і зміцненню становища перевізника на ринку авіаперевезень.

«Для збільшення завантаження авіапідприємство може вдатися до неофіційного зниження тарифів шляхом використання системи знижок для посередників, що залучають завантаження на рейси. Одним з інструментів тарифної політики є застосування вантажних тарифів. Знижки з вантажних тарифів бувають офіційні, неофіційні та напівофіційні. В Європі вони складають від 40 до 70% від нормальних тарифів. Розмір знижки залежить від цінності вантажу, розміру окремих відправок та загальної кількості вантажу даної категорії, очікуваного потоку вантажів тощо». [21]

Розрахувати найбільш вигідний розмір знижок і умови їх застосування



можна, володіючи такою інформацією:

-коефіцієнти цінової еластичності попиту на авіаперевезення по заданому напрямку;

-частка пасажирів, які будуть відвернені від повного тарифу на пільгові при різних умовах.

Після аналізу цінової еластичності попиту за класами обслуговування слід перейти до структуризації ринку авіаперевезень по його сегментах. Залежно від цілей подорожі і ставлення до продукту авіакомпанії ІАТА виділяє наступні сегменти на ринку пасажирських авіаперевезень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сегменти ринку пасажирських авіаперевезень

|   |  |
|---|--|
| A1. Ділові пасажирів<br>(Business passengers)   | A11 - пасажирів, які подорожують з діловими цілями<br>(General business travellers). |
|   | A12 - пасажирів в заохочувальних ділових поїздках (incentive travellers).            |
|   | A13 - екіпажі повітряних суден {aircraft crews}.                                     |
| A2. Відпочиваючі пасажирів (Leisure passengers) | A21 - індивідуали (Free independent travelers (FITs)).                               |
|   | A22 - відпочиваючі групами (Group tour travellers).                                  |
|   | A23 - пенсіонери (senior citizens).  |

*Джерело: складено автором на основі [29]*

При побудові тарифної політики на конкретному напрямку авіаперевезень проводиться комплексне вивчення ринку, в результаті якого виділяються присутні на ньому сегменти і оцінюється їх розмір. Правильна оцінка розміру сегмента дуже важлива, тому що дозволяє авіакомпанії вибрати цільові сегменти і сфокусувати всю свою увагу на них, отримавши згодом заслужену прибуток. Для цього авіакомпанія повинна реально оцінити свої можливості і зіставити їх з потребами та побажаннями пасажирів (та ж логіка міркувань зберігається і для вантажовідправників).

### 1.3. Особливості формування тарифної політики авіакомпаній

«Створення ефективної тарифної політики авіакомпанії визначає здійснення аналізу ймовірності, характеру часу настання подій що викликають дестабілізацію діяльності та елімінування їх ризику; здійснювати комплексну оцінку ефективності застосованих заходів при використанні системного, ситуаційного та комплексного підходу до розробки економічно обґрунтованих рішень щодо корегування тарифної політики авіакомпанії» [29]

При формуванні тарифної політики слід враховувати наступні фактори:

1) Технологічні:

- тип літака;
- клас салону;
- кількість посадок.

2)Часові:

- час виконання рейсу;
- сезон;

3)Соціальні:

- послуги, що надаються на борту літака;
- надання готелів;
- система продажу квитків;

4)Супровідні:

- обслуговування до та після польоту;
- швидкість і зручність доставки трансфером.

Ціну авіаційного квитка об'єктивно формують такі фактори як:

- тариф;
- збори (аеропортовий, паливний, сервісний);
- страхування.

Нижче наведено ключові засади формування тарифної політики авіакомпанії, що дають змогу значно розширити аналіз ефективності побудови

тарифів в умовах лібералізованого ринку авіаційних перевезень (рис. 1.7).

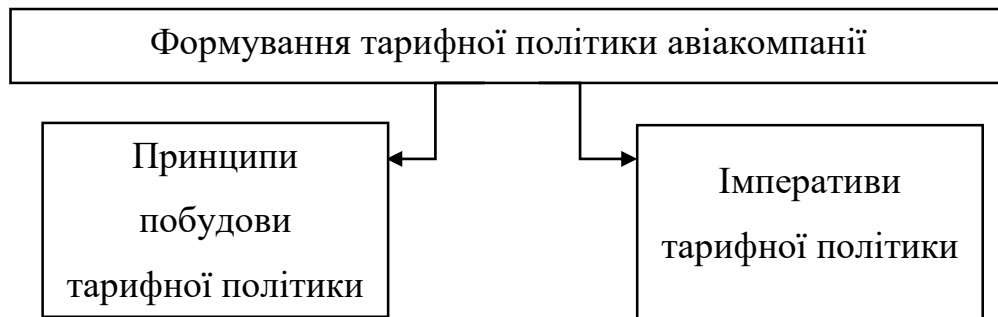


Рис. 1.7 Формування тарифної політики авіакомпанії

*Джерело: складено автором на основі [27, 26]*

Принципи побудови тарифної політики передбачають:

- відновлення провідного значення тарифу, як інструменту конкурентних відносин, за допомогою яких здійснюється змагання між суб'єктами ринку. Переможцями даних змагань стають ті ж суб'єкти, які досягають оптимального співвідношення тарифу і якості авіаційної послуги;

- компенсування або запобігання виникнення факторів дестабілізаційної діяльності авіакомпанії та, зокрема, тарифної політики.

Імперативи тарифної політики включають:

- формування збалансованої тарифної політики, як універсального чинника підвищення ефективності економічних показників авіакомпанії при допомозі формування тарифів та застосування методів тарифного регулювання;

- розвиток механізму компенсації дестабілізаційних факторів за допомогою елементів адміністративного управління в рамках правового поля та тарифної стратегії з урахуванням гострої конкуренції та ринку повітряних перевезень та спираючись на стратегічні цілі авіакомпанії.

Складність процесу тарифоутворення зумовлюється різноманітністю авіаційних тарифів, створення яких безпосередньо залежить від різноманітних ціноутворюючих факторів, наприклад: відстані між двома пунктами, наявності

інших видів транспорту та тарифів, що пропонують ці види транспорту, можливості дешевших перевезень. Питання тарифоутворення детально вивчались в багатьох працях, про що говорять дані, отримані в результаті цих досліджень.

Тариф, встановлений авіакомпанією в ринкових умовах, має суперечливий вплив на конкурентоспроможність авіакомпанії. Адже, з однієї сторони він є визначником прибутку за рахунок безпосереднього впливу на дохід, а з іншої – визначник рівня попиту на авіаційні послуги за рахунок зміни кількості пасажирів. Процес формування тарифної сукупності передбачає генерування різних варіантів побудови тарифу задля підвищення рівня конкурентоспроможності авіакомпанії.

«Тарифна сукупність – це сформований набір тарифів, які відображають вплив макро- та мікроекономічних факторів на реалізацію тарифної політики авіакомпанії та забезпечують адаптивне та своєчасне реагування на даний вплив. При здійсненні управління тарифною сукупністю слід враховувати економічну двоїстість авіакомпанії як суб'єкта підприємницької діяльності: якій притаманні всі бізнес-процеси: постачання, виробництво, збут, управління, сервіс тощо». [28]

Тарифна політика авіакомпанії залежить від ряду факторів, які обумовлюють її формування та функціонування (рис. 1.8, рис. 1.9).

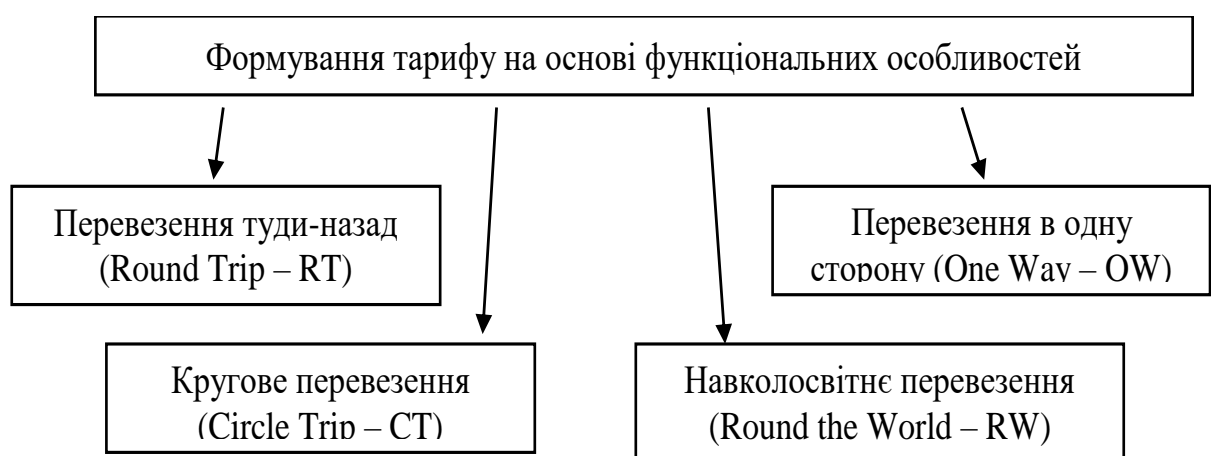


Рис.1.8 Формування тарифу на основі функціональних особливостей

*Джерело: складено автором на основі [27, 31]*

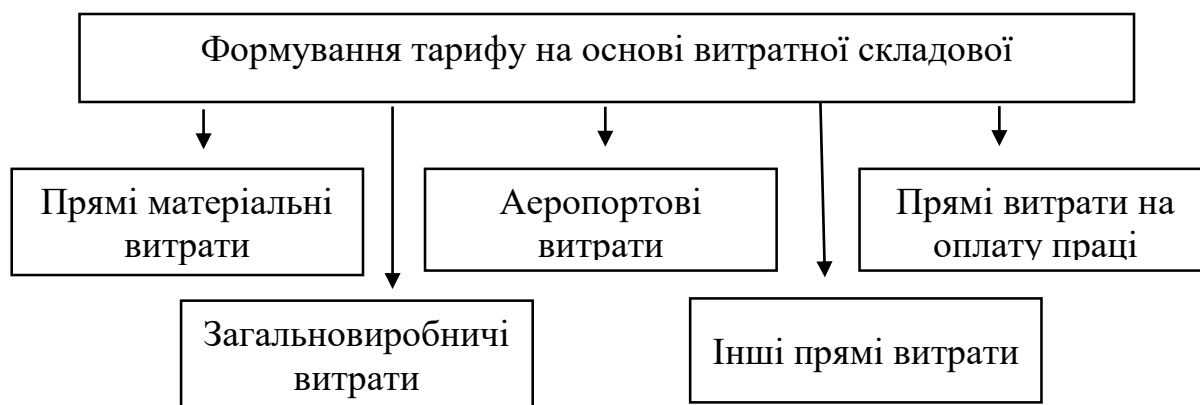


Рис. 1.9 Формування тарифу на основі витратної складової

*Джерело: складено автором на основі [27]*

Механізмом формування тарифної політики також передбачено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Вагома кількість чинників обумовлює впровадження тарифної сукупності з метою корегування тарифної політики авіакомпанії, в залежності від показників її ефективності (табл. 1.3).

Також до основних чинників формування тарифної сукупності варто віднести вплив на авіаційні послуги і, тим самим, на ринковий стан, потенційних клієнтів авіаційних послуг та різні умови створення та застосування авіаційних тарифів.

Таблиця 1.3

### Показники ефективності тарифної політики авіакомпанії

| Показник   | Деталі показників   |
|--|---|
| Обсяг транспортної продукції                         | Обсяг відправлень, обсяг вантажних та пасажирських перевезень, пасажирооборот.  |
| Технічні показники                                   | Провізна та пропускна спроможність, кількість одиниць парку та їх потужність.   |
| Експлуатаційні показники                             | Годинна продуктивність повітряних суден, річний наліт годин, швидкість руху.  |
| Економічні показники                                 | Виручка (дохід) від авіаційної та неавіаційної діяльності, витрати на собівартість перевезень, прибуток, рентабельність.  |
| Показники якості та ефективності виробничого процесу | Показники середньої дальності перевезень, швидкості доставки, рівня збереженості перевезених вантажів, безпеки польотів, задоволеності клієнтів обслуговуванням тощо. |

*Джерело: складено автором на основі [23, 26]*

Нижче наведено послідовність основних етапів формування тарифної сукупності авіакомпанією:

- моніторинг ринкового середовища;
- вивчення факторів впливу на тарифну сукупність;
- аналіз впливу даних факторів;
- прогноз виникнення даних факторів;
- визначення ступеня пріоритетності впливу;
- аналіз матеріально-ресурсного потенціалу;
- розробка моделі тарифної сукупності авіакомпанії;
- дослідження впливу на діяльність авіакомпанії;
- оцінка результатів впливу;
- оцінка можливих витрат;
- окупність витрат;
- відповідність врахування факторів впливу.

Тож, для забезпечення ефективного управління тарифною політикою авіакомпанії доведено доречність створення тарифної сукупності, за допомогою формування чинників, що забезпечують знаходження «компромісу витрат», узгодження «стиків» часового характеру, в які закладені основні резерви економії витрат функціонування тарифної політики авіакомпанії.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, на сьогодні головним інструментом комерційної діяльності авіапідприємства є тарифи, які, в свою чергу, є відображенням компанії та постають її комплексною характеристикою. Тарифна політика – це процес формування тарифів на авіап перевезення і система ціноутворення на підприємстві в цілому. Ключовою рисою утворення тарифів є те, що їх основну частину складає собівартість, тому формування тарифів є складним процесом, що на пряму залежить від особливостей авіаційного транспорту, а також безлічі

факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

За даними першого розділу випускної роботи визначено, що формування ефективної тарифної політики авіакомпанії зумовлює здійснення аналізу ймовірності, характеру та часу настання подій що викликають дестабілізацію діяльності та елімінування їх ризику; здійснювати комплексну оцінку ефективності застосованих заходів при використанні системного, ситуаційного та комплексного підходу до розробки економічно обґрунтованих рішень щодо корегування тарифної політики авіакомпанії.

Тарифна політика реалізується за допомогою визначення основних цілей, формулювання загальної політики та встановлення тарифної стратегії та методів її реалізації.

Також, в першому розділі доведено, що з огляду на індивідуальні особливості діяльності авіакомпанії при формуванні тарифної політики необхідно проводити постійний моніторинг змін конкурентного середовища; досліджувати зміни ринкових тенденцій: економічні, політико-правові, технологічні та соціокультурні зміни, використовувати цілісний підхід при адаптації до ринкових змін, використовувати системний підхід із забезпеченням взаємоузгодженості всіх елементів внутрішнього середовища авіакомпанії та збереженням орієнтації на споживача, а також розробляти заходи, які забезпечать ефективну адаптацію бізнес-моделей авіакомпанії до змін конкурентного середовища, мобілізуючи всі необхідні ресурси.

Узагальнивши викладене вище, можна прийти до висновку, що існують такі фактори успішного функціонування і високих фінансових показників авіакомпаній, як оптимізована структура операційних витрат, витрати переведені в додаткові послуги, що дозволяють отримувати прибуток (харчування на борту, плата за перевезення багажу), грамотна політика отримання додаткових доходів та гнучка цінова політика, яка відповідає росту попиту на доступні авіаперевезення і сполучається з бажанням скоротити корпоративні і приватні витрати на подорожі в період кризових явищ.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ТАРИФНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СКАЙАП»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СКАЙАП»

ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (англ. SkyUp Airlines) — національний український авіаперевізник, лоукост, який розпочав свої польоти у 2018 році. Компанія базується в українському аеропорту «Бориспіль», звідки літає за напрямками в такі країни, як: Іспанія, Кіпр, Ізраїль, Болгарія, Італія, Франція, Чехія, Хорватія, Вірменія, ОАЕ, Португалія, Словаччина, Грузія, Австрія. Тактика компанії, як лоукосту зумовлюється тим, що 1 з аеропортів напрямку має бути нестоличним та відносно не великим. Таку ж стратегію виробили інші лоукост-компанії, тому саме вони є прямими конкурентами ТОВ «СКАЙАП», але це стосується саме тих компаній, хто вже літає за аналогічними напрямками або за тими, на які потенційно претендує СКАЙАП в майбутньому. Відмінність «СКАЙАП» від інших компаній-лоукостів складається в тому, що «СКАЙАП» є нетранзитною компанією, та виконує перельоти лише з точки А в точку Б. В більшості своїй, послуги авіакомпанії зорієнтовані на українського споживача.

«Флот компанії на 2020 рік налічує 11 літаків Boeing 737. Чартерні перельоти, згідно плану на 2021 рік, здійснюються з Києва, Харкова, Львова, Одеси, Запоріжжя та Херсону. [49]

Діяльність, що здійснює компанія ТОВ «Sky UP» наведена в рис. 2.1.

«СКАЙАП», як низькотарифна авіакомпанія, постійно підтверджує той факт, що ціна авіаквитка для пасажирів – головне в конкурентоспроможності авіакомпанії. Важливим для клієнтів є і наземна інфраструктура. Авіакомпанія звертає увагу на обслуговування клієнтів в аеропорту. Мається на увазі своєчасна видача вантажів, дорога до аеропорту, готель, прилегла до нього територія та інше». [49]



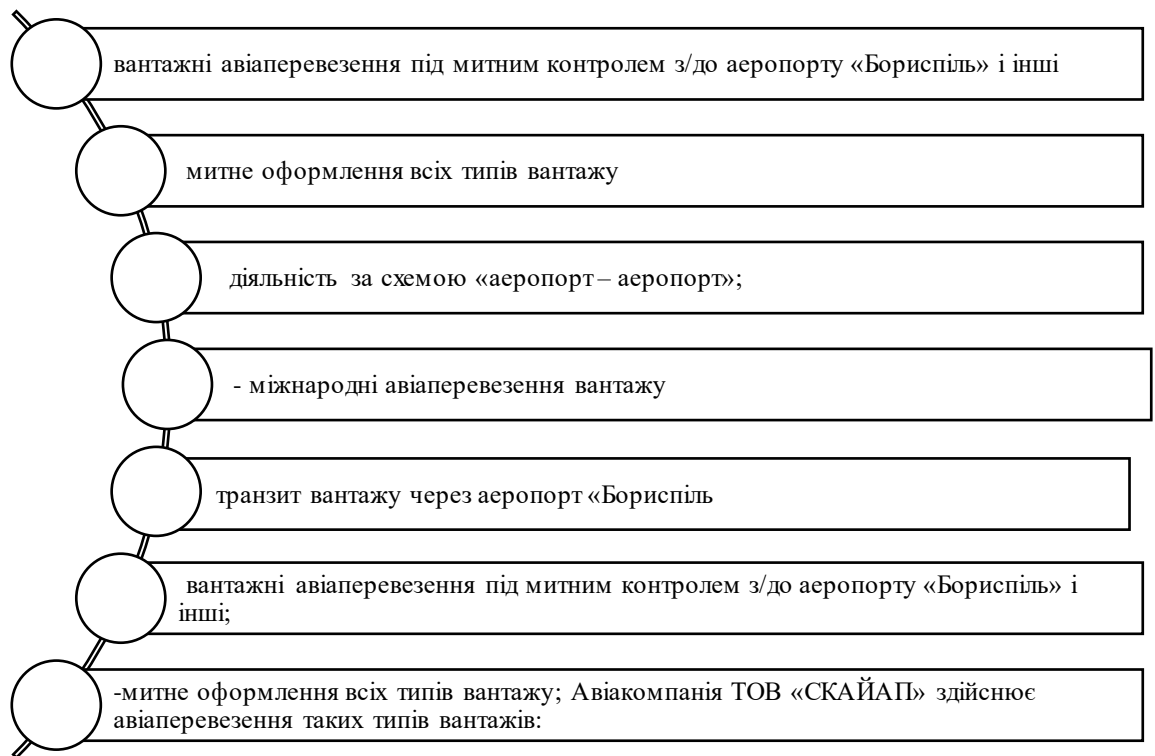


Рис. 2.1 Діяльність, що здійснює компанія ТОВ «Sky UP»

*Джерело: складено автором на основі [27]*

Компанія професійно надає авіапослуги вже протягом 4 років. Серед основних переваг авіакомпанії «СКАЙАП» є її інноваційність та масштаби розвитку. За останніми даними, компанія увійшла в 5ку компаній з найбільшою швидкістю розвитку. Кількість висококваліфікованого персоналу росте, флот поповнюється новими літаками.

Ключовими одиницями виміру продукції авіакомпанії є кількість пасажирів, операцій зльоту та посадки, а також об'єм обробленого вантажу. Наступим показником діяльності авіакомпанії є фінансові результати, які включають, перш за все, дохід, який, в свою чергу, поділяється на авіаційний та неавіаційний. Перспектива ТОВ «Sky UP» полягає в тому, щоб стати однією з найбільш привабливих до використання авіакомпаній Європи, яка забезпечує якісне обслуговування зростаючої кількості повітряних суден та пасажирів між Західною та Східною Європою, Америкою, Японією, Азією. Авіакомпанія стабільно здійснює свою діяльність в системі ринкових відносин, постійно

покращуючи результати своєї діяльності. Аналізуючи показники діяльності авіакомпанії ТОВ «Sky UP», то можна зазначити, що доходи основної діяльності авіакомпанії поділяються на авіаційні та неавіаційні.

Під поняттям «авіаційні доходи» розуміють доходи, що з'являються в наслідок використання власної інфраструктури авіакомпанії, а саме: плата за пакет послуг, таких як перевезення пасажирів та вантажу, надання митних послуг тощо. Для більш детального розуміння сильних та слабких сторін авіакомпанії «СКАЙАП», а також загроз та можливостей, складемо матрицю SWOT. (табл. 2.1).

Розрахунок балансу між сильними та слабкими сторонами:  $V_{SW}=R_S-R_W=86-44=42$ . Між можливостями та загрозами:  $V_{OT}=R_O-R_T=84-18=66$ .

Таблиця 2.1

## Матриця SWOT авіакомпанії «SkyUp»

| Фактори                              | Вплив | Вага | Значення | Ймовірність | Рейтинг | Інструменти                           |
|--------------------------------------|-------|------|----------|-------------|---------|---------------------------------------|
| <b>S-сильні сторони</b>              |       |      |          |             |         |                                       |
| Широка географічна мережа            | 2     | 2    | 4        | 3           | 12      | Урізноманітнення маршрутів            |
| Зручний розклад рейсів               | 3     | 3    | 9        | 2           | 18      | Покращення розкладу                   |
| Додаткові послуги                    | 2     | 2    | 4        | 3           | 12      | Підвищення якості послуг              |
| Безпека                              | 3     | 3    | 9        | 3           | 27      | Покращення перевірки судів            |
| Низькі ціни                          | 3     | 3    | 9        | 3           | 27      | Зменшення цін або їх стабільність     |
| <b>W- слабкі сторони</b>             |       |      |          |             |         |                                       |
| Політична ситуація                   | 3     | 2    | 6        | 2           | 12      | Дотримання норм                       |
| Загострення конкурентного середовища | 2     | 2    | 4        | 3           | 12      | Покращення послуг                     |
| Сезонність попиту                    | 2     | 2    | 4        | 2           | 8       | Адаптація                             |
| Якість послуг в аеропортах регіонів  | 2     | 3    | 6        | 2           | 12      | Контроль над якістю послуг в регіонах |
| <b>O-можливості</b>                  |       |      |          |             |         |                                       |
| Збільшення флоту                     | 3     | 3    | 9        | 3           | 27      | Збільшення флоту                      |

Продовження табл. 2.1

| Фактори                                   | Вплив | Вага | Значення | Ймовірність | Рейтинг | Інструменти                     |
|---|-------|------|----------|-------------|---------|---------------------------------|
| Підвищення кваліфікації працівників       | 3     | 3    | 9        | 3           | 27      | Підвищення кваліфікації         |
| Відкриття нових напрямків                 | 3     | 3    | 9        | 2           | 18      | Адаптація під потреби           |
| Нові види послуг                          | 2     | 2    | 4        | 3           | 12      | Демократичні ціни               |
| <b>Т-загрози</b><br>Високі ціни на паливо | 2     | 2    | 4        | 2           | 8       | Пошук альтернатив               |
| Валютні ризики                            | 1     | 2    | 2        | 3           | 6       | Адаптація                       |
| Недостатня підтримка держави              | 2     | 1    | 2        | 2           | 4       | Пошук варіантів співробітництва |

*Джерело: складено автором*

Оцінка авіакомпанії «СКАЙАП» за споживчими характеристиками за даним проведеного маркетингового дослідження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка авіакомпанії «СКАЙАП» за споживчими характеристиками

| Характеристика споживчої вартості          | Значимість характеристики ( $W_i$ ) | $O_i$ | $W_i O_i$ |
|--|-------------------------------------|-------|-----------|
| Безпека під час перельоту                  | 0,34                                | 9     | 3,06      |
| Обслуговування під час польоту             | 0,08                                | 8     | 0,64      |
| Наявність тарифів                          | 0,04                                | 9     | 0,36      |
| Зручність розкладу польотів                | 0,04                                | 7     | 0,28      |
| Вік і стан повітряного судна               | 0,05                                | 10    | 0,5       |
| Простота резервування та придбання квитків | 0,07                                | 8     | 0,56      |
| Репутація авіакомпанії                     | 0,04                                | 7     | 2,8       |
| Інтегральні оцінки                         | 1                                   | -     | 8,18      |

*Джерело: складено автором на основі [37]*

Діяльність ТОВ «СКАЙАП» здійснюється на основі Сертифікату Державної авіаційної служби України, яке надає право продажу авіап перевезень, ліцензії Державного агентства України з туризму та курортів на право здійснення туроператорської діяльності, акредитації агентства в міжнародній організації ІАТА. Сертифікат на право продажу авіап перевезень – це документ,

який дозволяє авіакомпаніям здійснювати продаж перевезень на території України, який видається авіакомпанії УкрaviaТрансом та свідчить про те, що ця компанія відповідає всім чинним вимогам Міністерства інфраструктури України. Як вже було зазначено, ТОВ «Sky UP» має акредитацію в Міжнародній асоціації повітряного транспорту IATA, що є гарантією надійності та кредитоспроможності авіакомпанії. Акредитація в IATA дозволяє авіакомпаніям працювати з будь-якими аеропортами світу, готельною сферою, компаніями з оренди автомобілів. Якщо акредитація позитивної, то агентству привласнюється код IATA.

Компанія працює відповідно до положень Державного управління авіації України (SAAU) та умов, визначених у дозволі на експлуатацію, наданих владою. Крім того, норми також відповідають правилам IATA та IGOM. Товариство з обмеженою відповідальністю містить всю оперативну політику, процедури, інструкції та вказівки, необхідні персоналу для виконання своїх обов'язків і необхідних для безпечної експлуатації. . Очікується, що весь персонал, який займається керуванням літаками SKYUP, досконало знає зміст правил та норм, затверджених в авторитетних джерелах.

Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів та багажу ТОВ «СКАЙАП» відповідають Правилам повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу, затверджених наказом Державна служба України від 26.11.2018 № 1239 «Про затвердження Правил повітряних перевезень та обслуговування пасажирів та багажу», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 08.02.2019 за № 141/33112, (Регламенту (ЄС) Європейського Парламенту та Ради від 11 лютого 2004 року № 261/2004 про запровадження загальних правил компенсації та допомоги пасажирам у разі відмови у перевезенні та скасування чи тривалої затримки рейсів, Регламенту Ради (ЄС) від 09 жовтня 1997 року № 2027/97 про відповідальність авіаперевізника у випадку інциденту, із змінами, внесеними Регламентом (ЄС) Європейського Парламенту та Ради від 13 травня 2002 року № 889/2002, Регламенту (ЄС) № 785/2004 Європейського Парламенту та Ради від 21 квітня

2004 року про вимоги до авіаперевізників та експлуатантів повітряних суден щодо страхування, Конвенції про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень, вчиненої 28 травня 1999 року в місті Монреалі, Загальних умов перевезень пасажирів і багажу, встановлених Міжнародною асоціацією повітряного транспорту («General Conditions of Carriage (passenger and baggage)»), резолюцій та рекомендованої практики Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), стандартів та рекомендованої практики Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO) тощо.

Наразі компанія займає лідерські позиції на ринку авіаперевезень України та розвивається в геометричній прогресії. Компанія «СКАЙАП» складає пряму конкуренцію компанії «Міжнародні Авіалінії України» та впевнено виходить на міжнародні ринки. До таких успіхів компанія приходить через певні рішення, які відрізняють її від інших вітчизняних перевізників особливим підходом, інноваціями та новаторством. За 4 роки існування позиція компанії на внутрішньому ринку закріпилась таким чином, що значна кількість аудиторії, що користується послугами авіаперевізників надає перевагу саме компанії «СКАЙАП». Тож, завдяки правильному менеджменту, відносно стабільній політичній ситуації та співпраці компанії з державою, прибутки компанії будуть зростати.

Проаналізуємо динаміку обсягів перевезень за 2018-2020рр. (дод. А) та напрямки польотів на початок 2020р. (дод. Б).

За рік програма польотів значно розширилася. Кількість регулярних напрямків складає 45, що на 14 більше, в порівнянні з минулим роком та 74 чартерних напрямки, кількість яких виросла аж на 59 з минулого періоду.

## **2.2. Аналіз економічних результатів діяльності авіакомпанії**

Дослідження фінансово-економічних результатів діяльності підприємства необхідне для детального та ґрунтовного аналізу ефективності роботи, прибутку компанії, фінансового стану, її платоспроможності та рентабельності

перевезень. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства був зроблений на основі фінансової звітності ТОВ «СКАЙАП», а саме форми №1 «Баланс» за 2018-2020 рр. (Додаток В). У таблиці зображені головні показники діяльності компанії, їх значення за досліджувані роки.

Основою комплексної оцінки показників фінансовогосподарської діяльності підприємства слугує горизонтальний аналіз основних показників бухгалтерської звітності. Проведемо горизонтальний аналіз балансу досліджуваного підприємства (табл. 2.3). Шляхом побудови рядів динаміки отримуємо значення абсолютних показників економічної діяльності компанії за період 2018 – 2020 рр., розрахунок темпів їх зміни і оцінку.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «СКАЙАП» за 2018-2020 рр. (тис. грн.)

| Показник                       | Відхилення      |                 |                 |               |               |               |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                | 2019 до<br>2018 | 2020 до<br>2019 | 2020 до<br>2018 | 2020/<br>2018 | 2020/<br>2019 | 2019/<br>2018 |
| Активи                         |                 |                 |                 |               |               |               |
| Всього необоротні активи:      | 6 381           | -1 985          | -47 008         | 111%          | 96%           | 116%          |
| Всього оборотні активи:        | 8 277           | -711            | -18 189         | 176%          | 96%           | 184%          |
| Запаси і затрати               | 2 236           | -121            | -6 172          | 154%          | 98%           | 157%          |
| Дебіторська заборгованість     | 4 453           | -1 057          | -13 091         | 139%          | 92%           | 152%          |
| Грошові кошти                  | 3 783           | -1 392          | -8 095          | 155%          | 83%           | 188%          |
| Інші оборотні активи           | 155             | -207            | -856            | 93%           | 76%           | 122%          |
| Інші активи                    | 47              | -18             | -105            | 150%          | 83%           | 181%          |
| Пасиви                         |                 |                 |                 |               |               |               |
| Власний капітал                | 1               | -50             | -1 235          | 96%           | 96%           | 100%          |
| Поточні зобов'язання:          | 197             | 590             | -5 538          | 115%          | 111%          | 104%          |
| Короткострокові кредити банків | 2 505           | 2 224           | -19 356         | 128%          | 111%          | 115%          |
| Кредиторська заборгованість    | 515             | 448             | -2 573          | 147%          | 117%          | 125%          |
| Інші поточні зобов'язання:     | 843             | 75              | -1 300          | 301%          | 106%          | 284%          |
| Баланс                         | 62 660          | -198 526        | -218259         | 13%           | 9%            | 140%          |

*Джерело: складено автором на основі [49]*

Збільшення грошових коштів без невиправданого зростання ліквідності в 2019 році говорить про позитивні зрушення. Збільшення частки дебіторської

заборгованості в оборотному капіталі менш ніж на 40% в період 2018 – 2020рр. Також свідчить про хорошу динаміку, як і збільшення розміру запасів зі збільшенням обсягів перевезень.

Наступним кроком оцінки господарської діяльності ТОВ «СКАЙАП» є вертикальний аналіз балансу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «СКАЙАП» за період 2018-2020 рр.

(тис.грн.)

| Показник                       | Частка у структурі балансу |         |        | Відхилення   |              |              |
|--------------------------------|----------------------------|---------|--------|--------------|--------------|--------------|
|                                | 2018                       | 2019    | 2020   | 2019 до 2018 | 2020 до 2019 | 2020 до 2018 |
| Активи                         | 100%                       | 100%    | 100%   | -            | -            | -            |
| Всього необоротні активи:      | 80,39%                     | 72,10%  | 72,04% | -8%          | 0%           | -8%          |
| Всього оборотні активи:        | 19,61%                     | 27,90%  | 27,96% | 8%           | 0%           | 8%           |
| запаси                         | 7,79%                      | 9,47%   | 9,68%  | 2%           | 0%           | 2%           |
| дебіторська заборгованість     | 17,09%                     | 20,08%  | 19,25% | 3%           | -1%          | 2%           |
| грошові кошти                  | 8,53%                      | 12,42%  | 10,72% | 4%           | -2%          | 2%           |
| Інші оборотні активи           | 1,39%                      | 1,31%   | 1,04%  | 0%           | 0%           | 0%           |
| Інші активи                    | 0,11%                      | 0,16%   | 0,14%  | 0%           | 0%           | 0%           |
| Пасиви                         | 100,00%                    | 100,00% | 100%   | -            | -            | -            |
| Власний капітал                | 4,76%                      | 4,12%   | 3,56%  | -1%          | -1%          | -1%          |
| Поточні зобов'язання:          | 20,59%                     | 18,46%  | 18,41% | -2%          | 0%           | -2%          |
| Короткострокові кредити банків | 64,96%                     | 64,52%  | 64,83% | 0%           | 0%           | 0%           |
| кредиторська заборгованість    | 7,93%                      | 8,58%   | 9,08%  | 1%           | 0%           | 1%           |
| інші поточні зобов'язання:     | 1,76%                      | 4,33%   | 4,13%  | 3%           | 0%           | 2%           |

*Джерело: складено автором на основі [59]*

Вертикальний аналіз також має назву структурного, адже під ним розуміється уявлення даних про господарсько-економічну діяльність компанії у вигляді відносних показників через питому вагу кожної статті у загальному підсумку і оцінка їх зміни в динаміці.

Проведення даного аналізу можна використовувати не тільки як підсумкову, а й проміжну звітність. В даному випадку можемо спостерігати, що термінові

зобов'язання (кредиторська заборгованість) перевищує найбільш ліквідні активи (грошові кошти), що не є ознакою фінансового благополуччя компанії. Хоча, в той же час, швидко реалізовані активи (дебіторська заборгованість, депозити) покривають короткострокові пасиви, що безсумнівно є позитивним моментом

З балансу можна бачити, що вартість необоротних активів у 2019 зросла на 6 381,1 тис гривень, у зв'язку з залученням інвестицій задля розвитку інфраструктури ТОВ «СКАЙАП». Ріст обсягу оборотних активів в цьому ж році складає 8266,2 тис гривень (46%) за рахунок збільшення дебіторської заборгованості (а, саме – на 4 453 тис. гривень (47%)) і грошових засобів (а, саме: на 3 783,7 тис. гривень (86%)). В 2020 році ці показники зменшились на 1985 тис. гривень та 1057 тис. гривень відповідно. У склад дебіторської заборгованості 2020 року включаються передоплата авіапалива та спецтехніки.

Проаналізуємо ліквідність авіакомпанії «СКАЙАП» шляхом ретельного розрахунку первинних показників (коефіцієнтів), які розраховуються на основі вказаної форми № 1 «Баланс» методом зіставлення нинішніх активів і нинішніх зобов'язань поточного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Показники ліквідності ТОВ «СКАЙАП»

|       | Назва                             | 2018р.  | 2019р.  | 2020р. |
|-------|-----------------------------------|---------|---------|--------|
| A1    | Найбільш ліквідні активи          | 4 312   | 8 095   | 6703   |
| П1    | Найбільш термінові зобов'язання   | 2 058   | 2 573   | 3021   |
| A1-П1 | Забезпечення зобов'язань П1       | 2 254   | 5 522   | 3682   |
| A2    | Активи, які швидко реалізуються   | 9 339   | 13 947  | 12683  |
| П2    | Короткострокові пасиви            | 457     | 1041    | 1375   |
| A2-П2 | Забезпечення зобов'язань П2       | 8 882   | 12 906  | 11308  |
| A3    | Активи, які повільно реалізуються | 4 695   | 7 133   | 62787  |
| П3    | Довгострокові пасиви              | 16851   | 19356   | 21580  |
| A3-П3 | Забезпечення зобов'язань П3       | -12 156 | -12 223 | 41207  |
| A4    | Активи, які важко реалізуються    | 40 627  | 47 008  | 45023  |
| П4    | Постійні пасиви                   | 1 234   | 1 235   | 1185   |
| A4-П4 | Забезпечення зобов'язань П4       | 39 393  | 45 773  | 43838  |

*Джерело: складено автором*

Оцінка показників ліквідності ТОВ «СКАЙАП» проводиться для того



щоб визначити його можливості сплатити свої зобов'язання. Негативний фінансовий стан організації у першу чергу проявляється через різке зниження рівню прибутку компанії через захід міжнародних компаній на ринок авіаперевезень України.

Таблиця 2.6

## Коефіцієнти ліквідності ТОВ «СКАЙАП»

| Показник                          | Роки  |       |       | Абсолютне відхилення |              |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|----------------------|--------------|
|                                   | 2018  | 2019  | 2020  | 2019 до 2018         | 2020 до 2019 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,256 | 0,418 | 0,311 | 0,162                | -0,107       |
| Коефіцієнт проміжної ліквідності  | 0,810 | 1,139 | 0,898 | 0,392                | -0,241       |
| Коефіцієнт загальної ліквідності  | 1,089 | 1,507 | 3,808 | 0,418                | 2,301        |
| Власний оборотний капітал         | 18346 | 29175 | 82173 | 10829                | 52998        |

*Джерело: складено автором*

Ліквідність, в першу чергу характеризує здатність компанії оперативно перетворити фінансові, майнові чи інші активи на кошти.

Станом на 21.12.2019 р. ТОВ «СКАЙАП» не є абсолютною ліквідною, адже вона як і інші авіакомпанії, протягом своєї діяльності, стикається зі списком тяжко вирішуваних проблем та посилення конкуренції.

Крім того, компанія знаходиться на початковому етапі розвитку. Короткострокові та довгострокові пасиви не можуть бути тимчасово погашені доступними компанії коштами в розрахунках на кінець 2020 го року.

Розглянемо показники фінансової стійкості та платоспроможності (табл. 2.7).

Фінансова стійкість компанії безпосередньо пов'язана з його платоспроможністю.

Аналіз стійкості дозволяє визначити фінансові можливості та загрози підприємства в перспективі подальшого розвитку.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості та платоспроможності в авіакомпанії ТОВ  
«СКАЙАП» за 2018-2020 рр.

| Показники                                      | Роки  |       |       | Абсолютне відхилення |              |              |
|--|-------|-------|-------|----------------------|--------------|--------------|
|  | 2018  | 2019  | 2020  | 2019 до 2018         | 2020 до 2019 | 2020 до 2018 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | 0,261 | 0,215 | 0,237 | -0,046               | 0,022        | -0,024       |
| Коефіцієнт фінансової залежності               | 3,830 | 4,643 | 3,648 | 0,813                | -0,995       | -0,182       |
| Коефіцієнт заборгованості                      | 0,131 | 0,118 | 0,109 | -0,014               | -0,009       | -0,022       |
| Відношення заборгованості до власного капіталу | 4,328 | 4,484 | 4,208 | 0,156                | -0,276       | -0,12        |

*Джерело: складено автором*

Розглянемо динаміку показників рентабельності в авіакомпанії ТОВ «СКАЙАП» (табл. 2.8). Різне зростання показників рентабельності свідчить про ефективність використання власного капіталу. А рентабельність активів показує виключно хороше значення, що дорівнює 27%. Ріст показників свідчить про досягнення компанією бажаних цілей.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності в авіакомпанії ТОВ «СКАЙАП»  
за 2018-2020 рр.

| Показник                         | 2018р. | 2019р. | 2020р. | 2019-2018 | 2020-2019 | 2020-2018 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|-----------|-----------|-----------|
| Рентабельність власного капіталу | 15%    | 27%    | 26%    | 12%       | -1%       | 11%       |
| Рентабельність активів           | 11%    | 19%    | 16%    | 8%        | -3%       | 5%        |

*Джерело: складено автором*

Число рейсів в авіакомпанії ТОВ «СКАЙАП» у 2019 року - 17 606, що на 93,7% більше в порівнянні з 2018 роком. З них – 9462 внутрішні рейси, а 8144 міжнародні. Щодо пасажирських рейсів у 2020 році, їх кількість впала майже на третину, порівняно з попереднім роком. 2020 рік став нелегким для компанії, як

і для всіх інших підприємств авіа-галузі, адже діяльність була частково обмежена або, навіть, припинена.

Провівши аналіз показників діяльності авіакомпанії ТОВ «СКАЙАП», можна зазначити, що доходи господарської діяльності авіакомпанії поділяються на авіаційні та неавіаційні.

Авіаційні доходи пов'язані із залученням власної інфраструктури, зокрема плата за послуги перевезення пасажирів та вантажу, надання митних послуг. До витрат відносяться витрати щодо обслуговування літаків в аеропорту, технічна підтримка тощо (табл. 2.9).

З даної таблиці можна прийти до висновку, що доходи мають тенденцію до суттєвого збільшення, що зумовлено зміною кількості повітряних суден і активної господарської діяльності авіакомпаній, тим самим збільшилися авіаційні доходи.

Таблиця 2.9

Доходи та витрати від основної діяльності авіакомпанії «СКАЙАП», тис.грн.

| Показники | Роки   |        |        | Відхилення абсолютне |              | Відхилення відносне |           |
|-----------|--------|--------|--------|----------------------|--------------|---------------------|-----------|
|           | 2018   | 2019   | 2020   | 2019 до 2018         | 2020 до 2019 | 2019/2018           | 2020/2019 |
| Доходи    | 111071 | 156888 | 139837 | 45817                | -17051       | 141%                | 89%       |
| Витрати   | 98042  | 138887 | 135687 | 40845                | -3200        | 142%                | 98%       |

*Джерело: складено автором на основі [35]*

Також можна спостерігати збільшення витрат через збільшення флоту та цін на обслуговування літаків.

Збільшення витрат викликано збільшенням ціни на паливо, фонду оплати праці, страхових внесків, та спостерігається також збільшення витрат на модернізацію і підтримку інфраструктури авіакомпанії ТОВ «СКАЙАП».

Нижче наведена детальна структура витрат ТОВ «СКАЙАП» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Структура витрат ТОВ «СКАЙАП» у 2020 році

| Витрати                                       | Структура витрат в % |
|---|----------------------|
| Оплата праці персоналу                        | 26%                  |
| Страхові внески компанії                      | 10%                  |
| Витрати на амортизацію основних вироб. Фондів | 3%                   |
| Експлуатація будівель, обладнання             | 4%                   |
| Комунальні послуги                            | 1%                   |
| Мобільний, радіозв'язок, інтернет             | 1%                   |
| Ремонт  | 1%                   |
| Оренда  | 6%                   |
| Сертифікація                                  | 3%                   |
| Податки                                       | 3%                   |
| Загальногосподарські витрати                  | 4%                   |
| Інші виробничі витрати                        | 38%                  |

Джерело: складено автором на основі [43]

Щодо витрат на оплату праці персоналу можна сказати, що чисельність персоналу в період 2018-2020рр. виросла більш ніж у 2 рази. В 2018 кількість робочих місць в компанії становила 149. На кінець 2019 року в ТОВ «СКАЙАП» працювало 478 людей. Станом на початок 2020 року, в компанії налічувалось близько 800 людей, але до кінця року, орієнтовно, 10% працівників попали під скорочення.

Проаналізуємо динаміку прибутку ТОВ «СКАЙАП». Варто зазначити, що на прибуток, в свою чергу, впливає інфляція.

Вартість послуг в 2019 році збільшилась, порівняно з 2018 роком близько на 7,4%. Отже, індекс цін становить:

$$\text{Індекс цін} = (100 + 7,5) / 100 = 1,075.$$

Тоді, в 2020 році прибуток в порівняних цінах дорівнюватиме: (табл.2.11).

Таблиця 2.11

## Динаміка прибутку ТОВ «СКАЙАП»

| Показник | Роки     |            |          | Абсол. відхилення |              | Відн. відхилення |           |
|----------|----------|------------|----------|-------------------|--------------|------------------|-----------|
|          | 2018     | 2019       | 2020     | 2020 до 2019      | 2019 до 2018 | 2019/2018        | 2020/2019 |
| Прибуток | 10443810 | 16609076,4 | 13752847 | -2856229,9        | 6165266,4    | 159%             | 83%       |

Джерело: складено автором на основі [43]

Можемо спостерігати, що прибуток за ті послуги, які надала авіакомпанія ТОВ «СКАЙАП» в 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 1080923,6 грн. Проведемо аналіз використання основних засобів: наявність, рух та структуру за період 2018-2020рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Аналіз використання основних засобів

| Група основних засобів                         | Наявність на поч. Періоду |      | Надійшло за зв. Період |       | Вибуло за зв. Період |      | Наявність на кінець періоду |       |
|--|---------------------------|------|------------------------|-------|----------------------|------|-----------------------------|-------|
|  | Тис. грн                  | %    | Тис. грн               | %     | Тис. грн.            | %    | Тис. грн                    | %     |
|  |                           |      |                        |       |                      |      |                             |       |
| Будівлі і споруди                              | 62                        | 0,49 | -                      | -     | -                    | -    | 62                          | 0,32  |
| Робочі машини                                  | 728                       | 5,78 | 105                    | 1,52  | 163                  | 51,9 | 670                         | 3,48  |
| Вимірювальні прилади                           | 48                        | 0,38 | -                      | -     | -                    | -    | 48                          | 0,25  |
| Обчислювальна техніка                          | 27                        | 0,21 | -                      | -     | -                    | -    | 27                          | 0,14  |
| Транспортні засоби                             | 9735                      | 77,3 | 4769                   | 68,99 | -                    | -    | 14504                       | 75,54 |
| Устаткування для обслуговування авіатранспорту | 1993                      | 15,8 | 2037                   | 29,47 | 154                  | 48,1 | 3876                        | 20,1  |
| Усього   | 12596                     | 100  | 6912                   | 100   | 317                  | 100  | 19200                       | 100   |

*Джерело: складено автором*

Аналіз розрахунків наведених в таблиці 2.2.8 показує, що загальний обсяг основних засобів ТОВ «СКАЙАП» за 2018-2020рр. зріс на 6604 тис. грн., що відбулося переважно за рахунок збільшення таких складових, як: транспортні засоби на 4769 тис.грн., устаткування для обслуговування авіатранспорту на 1883 тис.грн.

Проте, поряд із збільшенням цих складових відбулося зменшення такої складової, як робочі машини, а саме на 58 тис.грн. Обсяг вимірювальних приладів і будівель та споруд залишився незмінним.

Варто зазначити, що остаточні результати отримані із урахуванням, як значень показників, так і їх динаміки на кінець року, що аналізується. Якісна та кількісна оцінка значень фінансових показників авіакомпанії ТОВ «Sky UP» проведена з урахуванням галузевих особливостей діяльності організації.

### 2.3. Процес формування тарифної політики ТОВ «СКАЙАП»

Бізнес модель авіакомпанії «СКАЙАП» - Low Cost, яка є досить ризикованою. Ця модель вимагає ретельного аналізу, швидкого реагування і прийняття нестандартних рішень. Саме це визначає основні нюанси формування тарифної політики компанії. Low Cost перевізник – це перевізник, який надає послуги за мінімальними тарифами і з мінімальним безкоштовним сервісом. Формування тарифної політики ТОВ «СКАЙАП» відштовхується від основних положень (рис. 2.2).

«Гнучка цінова політика авіакомпанії «СКАЙАП» відповідає росту попиту на доступні авіаперевезення і сполучається з бажанням скоротити корпоративні і приватні витрати на подорожі в період кризових явищ.. Одна з найбільш актуальних проблем – істотні коливання цін на авіаційне паливо. Ці витрати є ключовою статтею витрат більшості лоукостерів на відміну від традиційних авіакомпаній. Більшість європейських лоукостерів збанкрутувало саме в результаті відсутності чітких стратегій розвитку або нездатності контролювати витрати на авіаційне паливо».[45]

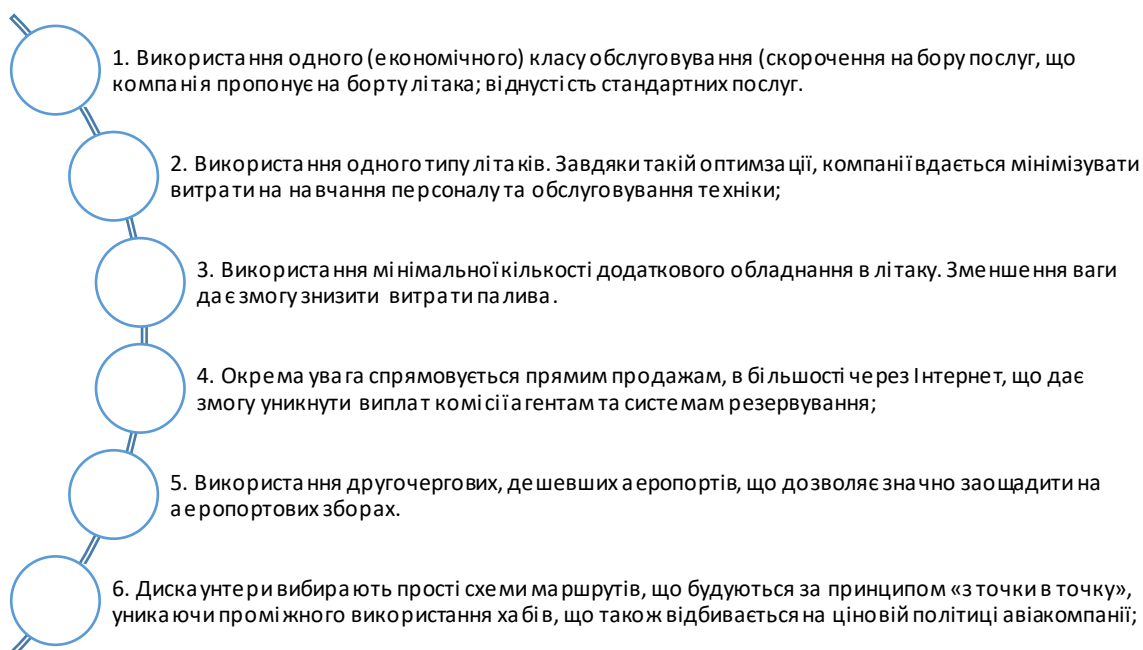


Рис. 2.2 Засади формування тарифної політики ТОВ «СКАЙАП»

*Джерело: складено автором*

Важливо зазначити, авіакомпанія здійснює польоти на короткі відстані і використовує однотипний флот літаків «економ-класу» - Boeing-737.

На даному етапі розвитку, під впливом вищенаведених умов, бюджетна авіакомпанія SkyUp Airlines пропонує покупку квитків економ-класу за трьома тарифами (таб. 2.13).

Таблиця 2.13

## Тарифи ТОВ «СКАЙАП»

| Тариф          | Сутність  |
|----------------|---|
| Тариф Basic    | Не підлягає поверненню або скасування. Відрізняється низькою вартістю. У комплект входить ручна поклажа до 9 кг, габаритами 55x40x20 (сума параметрів 115 см). Реєстрація на рейс відбувається онлайн за два дні до запланованої дати, в аеропорту за додаткову плату (окрім пільгових категорій).  |
| Тариф Standard | Включає дві ручні поклажі до 9 кг і багаж до 23 кг (сума параметрів до 158см). Можливо поміняти дату вильоту з доплатою незалежно від дати зміни (до / після вильоту 50USD / 80USD). Безкоштовна зміна місця ( окрім 1-4 рядів та за виключенням місць біля аварійних виходів). Реєстрація на рейс – онлайн, за 15 днів. Додаткові послуги - -10% від зазначеної вартості. Можлива додаткова ручна поклажа до 9 кілограмів. |
| Тариф Flex     | Передбачає скасування броні квитка за двома варіантами цін, в залежності від моменту відміни: до (50USD) або після вильоту (80USD). Також можна поміняти його на іншу дату - до польоту ця послуга безкоштовна, після (в разі, якщо ви запізнилися на рейс) - платна (80 USD). У квиток входить ручна поклажа 7 кг та багаж 23 кг. Безкоштовна зміна місця, початок реєстрації за 30 днів, -20% на додаткові послуги.       |

*Джерело: складено автором на основі [49]*

«Компанією SkyUp Airlines встановлено наступні тарифи на провезення багажу:

- ручна поклажа - безкоштовно на одну людину;
- багаж – безкоштовно на одну людину в тарифі Standart і Flex;
- спортивне спорядження - 25 EUR (за курсом Національного банку України на день оплати);

- малогабаритні музичні інструменти - безкоштовно в якості ручної поклажі або багажу;

- великогабаритні інструменти - 25 EUR.

Дозволена кількість додаткових місць на одного пасажера становить 4 шт. по 23 кг або 2 шт. по 32 кг. Друге багажне місце на 23 кг коштує 25 EUR, на 32 кг – 40 EUR. Під зміною дати мається на увазі придбання нового квитка за тарифом Standard/Flex за ідентичним напрямком і наступне повернення старого квитка зі штрафом 50 USD.

В з 17.03.2020 по 31.08.2021 передбачено спеціальні рейси та особливі тарифні умови для них. За даним тарифом не передбачено зміну дати вильоту, пріоритетну реєстрацію, повернення квитка до вильоту. Дозволено 2 ручні поклажі: 9кг та 5кг, а також багаж до 23кг.

Для наочності порівнюємо ціни на квитки за схожими маршрутами (Київ - Чеська Республіка) за базовими тарифами протягом 3 місяців. Для більш детального аналізу тарифів компаній, порівнюємо ціни на квитки в кожен день тижня. Для порівняння візьмемо 4 компанії, що літають за цим напрямком (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Ціни на авіаквитки

| Авіакомпанія   | Напрямок  | 05.07,<br>пн,<br>грн. | 20.07,<br>вт,<br>грн. | 04.08,<br>ср,<br>грн. | 19.08,<br>чт,<br>грн. | 27.08,<br>пт,<br>грн. | 11.09,<br>сб,<br>грн. | 26.09,<br>нд,<br>грн. |
|----------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| SkyUp          | КВР- PED  | 1513                  | -                     | 1513                  | -                     | -                     | 1513                  | -                     |
| MAU            | КВР-PRG   | 2286                  | 4047                  | 2671                  | 4047                  | 2258                  | 4047                  | 4047                  |
| Czech Airlines | КВР-PRG   | 2823                  | 2823                  | 2823                  | 2823                  | 2823                  | 2823                  | 2823                  |
| Wizz Air       | IEV - PED | 998                   | -                     | 998                   | -                     | 998                   | -                     | -                     |

*Джерело: складено автором на основі [33; 38; 39; 44]*

За результатами порівняння, можна прийти до висновку, що найменшу вартість квитків за базовим тарифом мають компанії, що використовують нестоличні маленькі аеропорти. Для прикладу, вартість квитка компанії Wizz



Air значно менша ніж у SkyUp, адже в першому випадку ПВ та ПП – нестоличні аеропорти, коли SkyUp, в свою чергу, використовує аеропорт Бориспіль як ПВ, який має значно вищі аеропортові збори, тобто дорожчий в обслуговуванні. Цим самим підтверджується той факт, що лоукост-компанії здатні отримувати економію за рахунок використання бюджетних ресурсів.

Якщо виконати моніторинг цін за одним напрямком в залежності від днів тижня компанії «СКАЙАП», можна бачити однакову ціну на всі дні. Це зумовлюється тарифною політикою компанії. Аналогічну ситуацію можна спостерігати в авіакомпанії «Чеські авіалінії», на відміну від «Міжнародні авіалінії України», де вартість залежить від дня тижня. Схожу тенденцію можна спостерігати у лоукостів, які мають рейси лише в дні з низькими тарифами.

Проаналізуємо динаміку цін в залежності від дати вильоту у лоукост – компаній SkyUp та Wizz Air. Для аналізу були взяті ціни на напрямку Київ-Ларнака, починаючи з найближчої можливої дати вильоту (рис. 2.3).

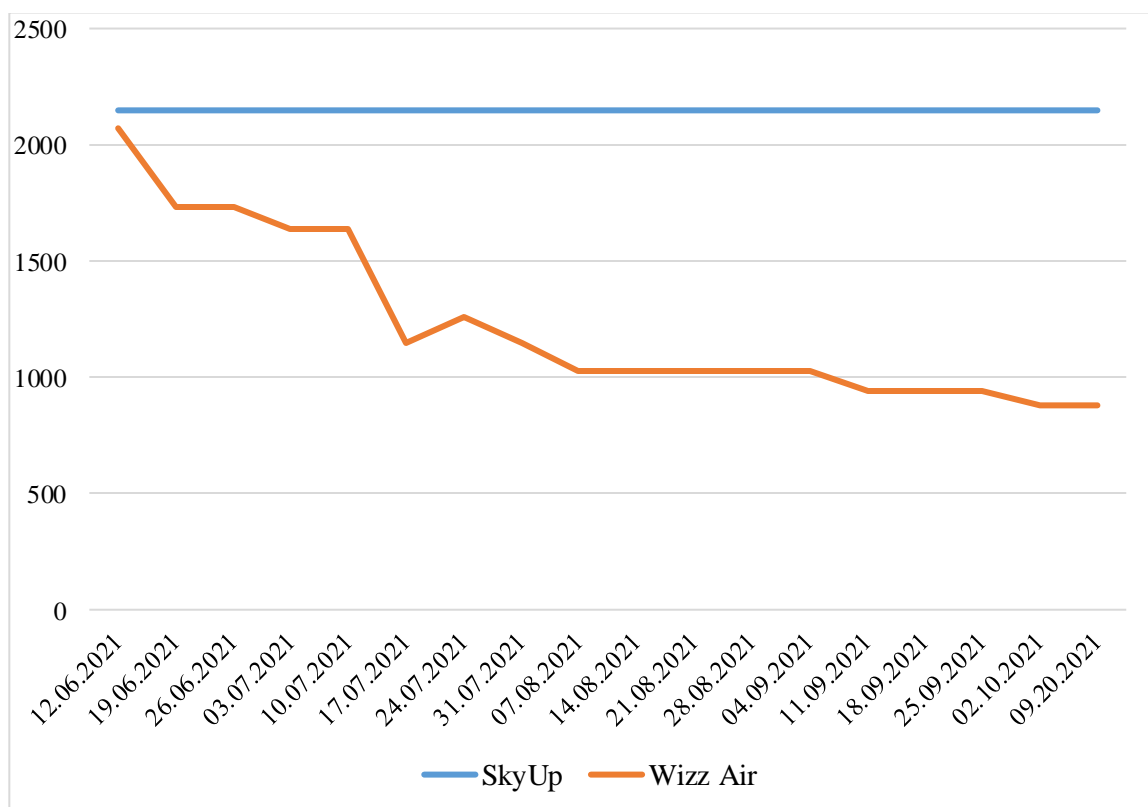


Рис. 2.3. Аналіз цін на квитки в залежності від дати вильоту.

*Джерело: складено автором*

За результатами проведеного дослідження можемо спостерігати, що на відміну від Wizz Air, ціни ТОВ «СКАЙАП» стали та не змінюються в залежності від дати вильоту.

Розглянемо структуру вартості квитка Київ-Пардубіце (рис.2.4).

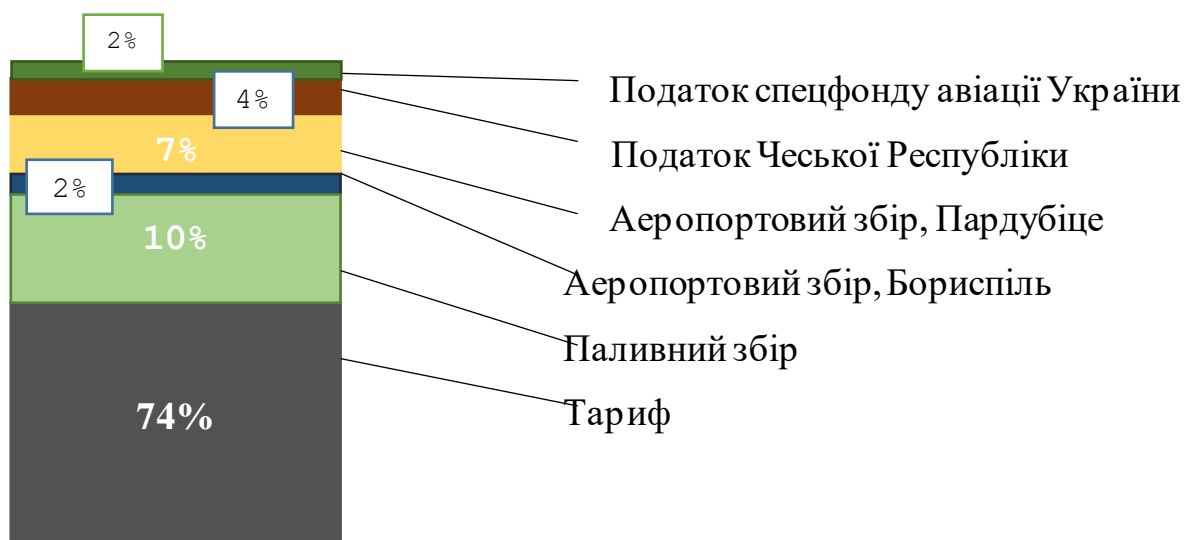


Рис. 2.4 Структура вартості квитка

*Джерело: складено автором*

За даними досліджень, завдяки оптимізованій тарифній політиці лоукости, «СКАЙАП», у тому числі, мають вагомі переваги в категорії витрат.

Серед яких:

- сукупні операційні витрати – до 28%;
- екіпаж – до 30%;
- паливо – до 3%;
- технічне обслуговування та ремонт – до 45%;
- збори – до 3%;
- обслуговування пасажирів – до 100%;
- маркетинг продаж – до 69%;
- оренда площі для стоянки – до 96%.

Проведений аналіз тарифної політики ТОВ «СКАЙАП» дозволив зробити висновок про те, що фактично вона не відповідає концепції лоукост-компанії у сегменті індивідуальних пасажирів, адже є статичною, як й у сегменті групових

поїздок (туристичних операторів), тому не дозволяє повною мірою використовувати переваги даної політики.

#### 2.4. Напрями вдосконалення тарифної політики ТОВ «СКАЙАП»

За сучасних умов задля найефективнішого використання власних конкурентних переваг та розвитку в майбутньому, авіакомпанія має оперативно реагувати на змінні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища при реалізації визначених стратегічних пріоритетів, адже для отримання бажаного результату авіаційним перевізникам слід забезпечити реалізацію ефективної взаємодії всіх елементів тарифної політики.

Проведений аналіз дозволив зробити висновки про недоліки тарифної політики ТОВ «СКАЙАП» та зробити пропозиції щодо шляхів їх подолання. (табл.2.15)

Таблиця 2.15

#### Недоліки тарифної політики ТОВ «СКАЙАП» та пропозиції щодо її вдосконалення

| Недоліки  | Шляхи подолання   | Прогнозований ефект   |
|---|---|---|
| Необхідність стримування зростання собівартості польотів. | Пошук альтернативних рішень, залучення другорядних аеропортів;      | Стабільна собівартість авіаквитків, відсутність потреби підвищення ціни, як профілактика ризиків втрати клієнтів; |
| Статичні ціни на квитки                                   | Перехід до динамічного ціноутворення;                               | Різноманітність вибору, що слугує додатковою перевагою;   |
| Відсутність стимулювання пасажирів                        | Залучення інновацій в створенні послуг та формуванні тарифної сітки | Посилення конкурентних переваг;   |
| Обмежений вибір тарифів                                   | Диференціація послуг, розширення тарифної сітки;                    | Унікальність сервісу та покращення вибору при купівлі квитків;  |

*Джерело: складено автором*

При формуванні тарифної політики варто приділити увагу необхідності забезпечення функціонування її властивостей, серед яких ключовими є:

гнучкість, адаптивність, конкурентоспроможність, ефективність. Отже, врахування перелічених ознак слугує запорукою вдалої реалізації тарифної політики.

Таким чином, дослідження формування тарифної політики підприємства виявило необхідність розробки методичних, організаційних та практичних рекомендацій щодо її вдосконалення за умов мінливості ринкового середовища, які дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Покращити власну репутацію, збільшити прибутки, а також зменшити прямі операційні витрати можна шляхом вдосконалення тарифної політики.

З об'єктом тарифної політики у безпосередньому зв'язку знаходяться принципи та методи вдосконалення, встановлення і зміни рівня тарифів, на вибір яких впливає:

- сукупність інтересів суб'єктів тарифної політики;
- дія законів вартості, попиту та пропозиції, конкуренції тощо.

Варто зазначити, що на ефективність та розвиток авіакомпанії впливає велика кількість факторів різної природи, направленості та величини, які можуть послаблювати або підсилювати її діяльність.

Загалом, напрями вдосконалення тарифної політики варто формувати на основі досвіду інших успішних компаній-лоукостерів. Авіапідприємства не рідко для залучення уваги потенційних пасажирів до себе вдаються до найрізноманітніших способів. ТОВ «СКАЙАП» варто впроваджувати цікаві знижки, акції, спецпропозиції, за якими купуючи білет економкласу пасажир матиме змогу скористатися також послугами бізнес класу тощо. Отже, пасажир, що користується послугами авіакомпаній за таких умов, також отримують користь за цих обставин.

Провівши порівняльний аналіз цін на квитки за одним напрямком авіакомпаній «Візз Ейр» та «СКАЙАП» протягом чотирьох місяців, можемо спостерігати відмінність у формуванні тарифів. ТОВ «СКАЙАП», як і «Візз Ейр» позиціонує себе як «лоукост», чому суперечить статичне ціноутворення компанії «СКАЙАП».

Даний тип тарифної політики доречніше застосовувати у випадку співпраці з туроператорами. Стосовно регулярних рейсів, компанії варто перейти до динамічного ціноутворення, що відповідає бізнес-моделі «лоукост».

ТОВ «СКАЙАП» варто звернути увагу на такий вид тарифу як «промо-тарифи». Промо-тарифи на авіаквитки дозволяють купувати місця на певні напрямки по привабливим зниженими цінами. Це можуть бути як найпопулярніші, так і нещодавно відкриті маршрути. Кожен авіаперевізник самостійно розробляє умови промотарифів. Основні риси промо-тарифів наведено в рис 2.4.

Наступним вдалим рішенням для авіакомпанії може слугувати впровадження «гнучких» тарифів. Гнучкий тариф на авіаквиток – це можливість вільного скасування або безкоштовного перебронювання квитка. Спираючись на досвід інших авіакомпаній, що на тлі пандемії зовсім скасували збори за внесення змін до броні, ТОВ «СКАЙАП» слід розширити правила бронювання авіаквитків.

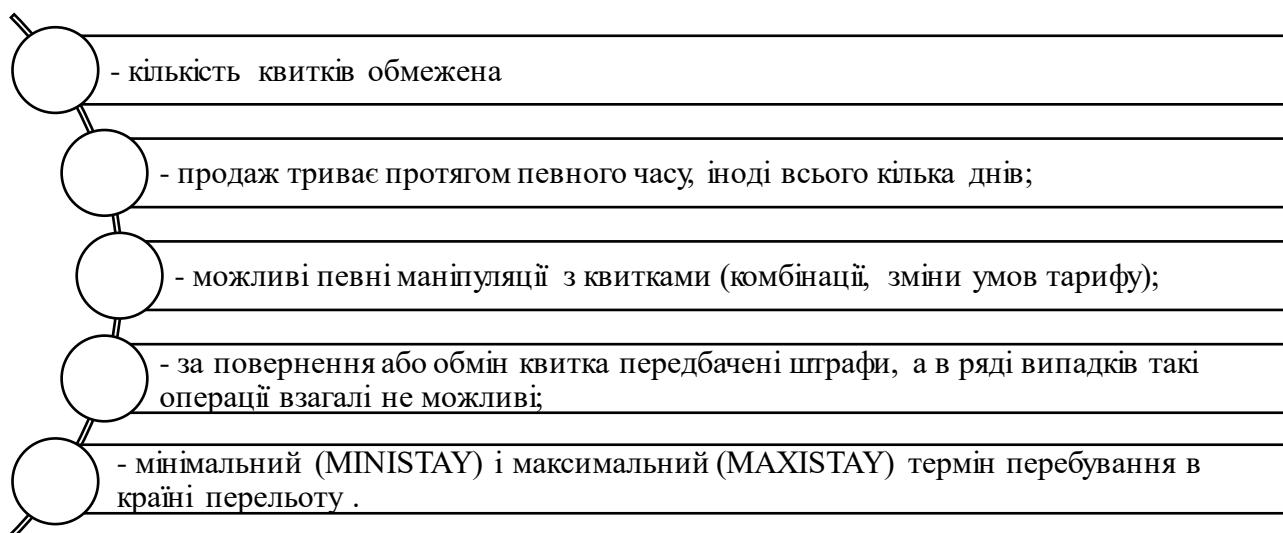


Рис. 2.5 Сутність промо-тарифів

*Джерело: складено автором*

Крім того, слід зауважити, що для успішного функціонування бюджетних авіакомпаній неабияк актуальна робота держави зі створення відповідного юридичного середовища. Потрібне створення законодавства, що дозволяє

безповоротні тарифи, скасування безкоштовного харчування на борту, зниження норми безкоштовного провозу багажу або ручної поклажі тощо. У випадку з ТОВ «СКАЙАП», запропоновані заходи зачіпають шість ключових напрямків: сприяння в розширенні парку літаків лоукост-перевізника, узгодження заявок на відкриття нових напрямків, отримання аеропортових слотів, затвердження окремого реєстру наданих авіакомпанією «СКАЙАП» послуг і розгортання будівництва аеропортів, призначених для лоукостерів в цілому. Зазначений досвід є цікавим для вивчення та подальшої імплементації не тільки для ТОВ «СКАЙАП» а й в Україні в цілому.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі випускної роботи проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «СКАЙАП». За результатами дослідження можна прийти до висновку, що «СКАЙАП», як низькотарифна авіакомпанія, постійно підтверджує той факт, що ціна авіаквитка для пасажера – головне для успішної господарської діяльності авіакомпанії. Наразі компанія займає лідерські позиції на ринку авіаперевезень України та розвивається в геометричній прогресії.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «СКАЙАП» не є абсолютною ліквідною, адже вона як і інші авіакомпанії, протягом своєї діяльності, стикається зі списком тяжко вирішуваних проблем через захід міжнародних компаній на ринок авіаперевезень України та посилення конкуренції. Крім того, компанія знаходиться на початковому етапі розвитку. Щодо пасажирських рейсів у 2020 році, їх кількість впала майже на третину, порівняно з попереднім роком.

За результатами досліджень виявлено, що специфічні риси бізнес-моделі лоукосту «СКАЙАП» передбачають уникнення витрат на необов'язкові елементи розкоші та зменшення ролі особливих сервісів, використання меншої кількості персоналу, прямий продаж квитків, прості тарифи та прості маршрути та ефективного використання парку літаків.

На даному етапі розвитку, під впливом вищенаведених умов, бюджетна авіакомпанія SkyUp Airlines пропонує покупку квитків економ-класу за трьома тарифами: Basic, Standard, Flex.

Отже, завдяки оптимізованій тарифній політиці «СКАЙАП» має вагомі переваги в категорії витрат. Задля більшої економії та успішного функціонування ТОВ «СКАЙАП» варто звернути увагу на такий вид тарифу як «промо-тарифи». Промо-тарифи на авіаквитки дозволяють купувати місця на певні напрямки по привабливим зниженими цінами.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами випускної роботи визначено, що в умовах конкуренції успіх господарської діяльності будь-якої авіакомпанії залежить, зокрема, від правильно обраної стратегії формування тарифів. Тарифна політика – це процес формування тарифів на авіаперевезення і система ціноутворення на підприємстві в цілому. Ключовою рисою утворення тарифів є те, що їх основну частину складає собівартість, тому формування тарифів є складним процесом, що напряду залежить від особливостей авіаційного транспорту, а також безлічі факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Узагальнивши викладений в роботі матеріал, можна прийти до висновку, що формування тарифної політики авіакомпаній спрямоване на збільшення попиту на пасажирські перевезення, покращення фінансових результатів господарської діяльності авіакомпанії, посилення конкурентних позицій, а також на розширення ринку авіаперевезень, залучення більшої кількості клієнтів за рахунок системи знижок та бонусів.

Тариф складає основну частину вартості перевезення. На авіалініях діють системи як внутрішньодержавних тарифів, так і міжнародних. Рівень тарифів повинен забезпечувати рентабельність підприємства та залежить від середньої собівартості перевезень. Тарифи залежать від маршрутів польотів, класів обслуговування, можуть мати сезонні знижки, залежати від часу перебування в місці призначення.

За результатами дослідження можна прийти до висновку, що «СКАЙАП», як низькотарифна авіакомпанія, постійно підтверджує той факт, що ціна авіаквитка для пасажирів – головне для успішної господарської діяльності авіакомпанії. Компанія пропонує свої послуги вже протягом 4 років і професійно справляється зі своїми обов'язками. Наразі компанія займає лідерські позиції на ринку авіаперевезень України та розвивається в геометричній прогресії.



Таким чином, наразі компанія займає лідерські позиції на ринку авіаперевезень України та розвивається в геометричній прогресії. Завдяки правильному менеджменту, відносно стабільній політичній ситуації та співпраці компанії з державою, прибутки компанії мають тенденцію до зростання. Число рейсів в авіакомпанії ТОВ «СКАЙАП» у 2019 року склало 17 606, що на 93,7% більше порівнюючи із аналогічним періодом 2018 року. З них – 9462 рейси були виконані по території України, а 8144 рейси – до інших країн.

Рентабельність активів показує виключно хороше значення, що дорівнює 27%. Ріст показників свідчить про досягнення компанією бажаних цілей. Станом на 21.12.2019 р. ТОВ «СКАЙАП» не є абсолютною ліквідною, адже вона як і інші авіакомпанії, протягом своєї діяльності, стикається зі списком важко вирішуваних проблем та посилення конкуренції. Доходи мають тенденцію до суттєвого збільшення, що зумовлено зміною кількості повітряних суден і активної господарської діяльності авіакомпаній, тим самим збільшилися авіаційні доходи.

Формування тарифної політики ТОВ «СКАЙАП» відштовхується від таких основних положень, як використання одного (економічного) класу обслуговування, використання одного типу літака та мінімальної кількості додаткового обладнання в ньому. Окрема увага приділяється прямим продажам. Компанія використовує певні вторинні, більш дешеві аеропорти та пропонує невеликий спектр послуг, що надаються на борту літака.

Отже, даному етапі розвитку, під впливом вищенаведених умов, бюджетна авіакомпанія SkyUp Airlines пропонує покупку квитків економ-класу за трьома тарифами: Basic, Standard та Flex.

За даними досліджень, завдяки оптимізованій тарифній політиці «СКАЙАП» має вагомі переваги в категорії витрат. Задля більшої економії та успішного функціонування ТОВ «СКАЙАП» варто звернути увагу «промо-тарифи». Промо-тарифи на авіаквитки дозволяють купувати місця на певні напрямки по привабливим зниженими цінами.

**СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бронювання авіаквитків Wizz Air URL: <https://wizzair.com/ru/wizzair>
2. Бронируйте билеты и, если планы изменились, бесплатно меняйте даты путешествия 01.06.2021 URL: <https://www.flyuia.com/ua/ru/home>
3. Видович А. Развитие бизнес-моделей лоукост авиалиний / А. Видович, І. Стимак, Д. Винц., 2013. – 81 с..
4. Гаврилко Т. О. Аналіз діяльності міжнародних низькотарифних авіакомпаній на ринку авіаційних перевезень України / Гаврилко Т. О., Гавриленко А. В.. – Причорноморські економічні студії, 2018. – 157 с..
5. Григор'єва С. Український лоукостер SkyUp Airlines від сьогодні літатиме зі Львова до Праги, Харкова і Києва. [Електронний ресурс] / Григор'єва С.. – 2019. Режим доступу: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/transport/271413-ukrainskyi-loukosterskyup-airlines-vid-sohodni-litatyme-zi-lvova-do-prahy-kharkova-i-kyieva>.
6. Гричкоєдова М. В. Дослідження діяльності низькобюджетних авіакомпаній на ринку авіаперевезень України / 4. .Гричкоєдова М. В.., 2018. – 214 с. – (Економічний простір).
7. Дешевые авиабилеты авиакомпании «SkyUp Airlines». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lowcoster.com.ua/aviakompaniya-skyup-airlines/>.
8. Кошмал Р. Подорожувати дешево. Куди літають лоукости з України. 07.09.2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tyzhden.ua/News/197759>
9. Литвиненко Л. Л. Аналіз впливу низькобюджетних авіакомпаній на перспективи розвитку авіаринку України в контексті економічної безпеки. Ефективна економіка. - 2019. - № 3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6945>
10. Камінська Н. Особливості підходів до управління адаптацією економіко-соціальних систем / Камінська Н., 2018.
11. Капітанець Ю.О. Стратегічна адаптація підприємства до

зовнішнього середовища / 9. Капітанець Ю.О.. – Львів: Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2007. – 271 с.

12. Корчун В. С. Тенденції розвитку світового ринку транспортних послуг в умовах глобалізації / Корчун В. С., 2017. – 271 с. – (12).

13. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства / Куценко А. В.. – Полтава, 2011. – 21 с.

14. Командровська В. Є. Комплексний підхід к формированию системы потребностей авиапассажиров / Командровська В. Є. // Сб.науч. трудов Проблемы системного подхода в экономике / Командровська В. Є.. – Київ: КМУГА, 1996. – С. 33–37.

15. Командровська В. Є. Комплексний підхід к формированию системы потребностей авиапассажиров / Командровська В. Є. // Сб.науч. трудов Проблемы системного подхода в экономике / Командровська В. Є.. – Киев: КМУГА, 1996. – С. 13–17.

16. Командровська В. Є. Формирование стратегий авиакомпаний / Командровська В. Є. // Сб.науч. трудов Проблемы повышения эффективности инфраструктуры / Командровська В. Є.. – Киев: КМУГА, 1997. – С. 121–123.

17. Командровська В. Є. Формирование сфер воздействия участников авиаперевозки на пассажиров / Командровська В. Є. // Сб.науч. трудов Проблемы повышения эффективности инфраструктуры. / Командровська В. Є.. – Киев: КМУГА, 1997. – С. 135–137.

18. Михальченко І. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку авіаперевезень пасажирів / Г. Юн, С. Литвиненко, І. Михальченко та ін. // Проблеми та перспективи організації авіаційних перевезень, застосування авіації в галузях економіки і розвитку транспортних систем: монографія / за заг. ред. Г.М. Юна та С.Л. Литвиненка. – К.: Логос, 2011. – С. 7–13.

19. Михальченко І.Г. Airline alliances benefits its members, does not it? / І.Г. Михальченко // Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці: VI наук.-практ. конф., 10-11 лист. 2011 р.: тези доп. – К.: НАУ, 2011. – С. 78.

20. Україна в світових глобалізаційних процесах 08.08. 2020 URL:

<https://core.ac.uk/download/pdf/229042214.pdf>

21. Український лоукостер запускає нові рейси: куди вигідно полетіти 26.06.2019. URL: <https://www.segodnya.ua/ukraine/ukrainskiy-loukoster-zapuskaet-novye-reisy-kuda-vygodno-poletet-1307860.html>

22. Український лоукостер SkyUp Airlines від сьогодні літатиме зі Львова до Праги, Харкова і Києва 17.10.2019. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/transport/271413-ukrainskiyi-loukoster-skyup-airlines-vid-sohodni-litatyme-zi-lvova-do-prahy-kharkova-i-kyieva>

23. Панасюк І. П. Організаційно-економічний механізм управління авіатранспортним підприємством: колективна монографія [Г. В. Астапова, О. В. Ареф'єва, В. В. Матвєєв, І. П. Панасюк та ін.] – Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 304 с. (п. 5.6. Організаційні аспекти вдосконалення тарифної політики авіаційних підприємств в Україні. – С. 287–291.

24. Панасюк І. П. Сучасні проблеми формування тарифної політики авіакомпаній / І. П. Панасюк, В. В. Матвєєв // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук.

25. Панасюк І. П. Сучасні підходи до моделювання маршрутів авіаційних перевізників / І. П. Панасюк // Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – № 18. – С. 143–147.

26. Панасюк І. П. Вплив тарифної політики на ефективність діяльності авіакомпанії / І. П. Панасюк // Економіка. Фінанси. Право. – К., 2013. – № 9/1. – С. 38-43.

27. Панасюк І. П. Формування тарифної політики авіакомпанії / І. П. Панасюк // Економіка. Фінанси. Право. – К., 2013. – № 10. – С. 21–24.

28. Панасюк І. П. Тарифна стратегія як складова конкурентоспроможності авіакомпанії на ринку повітряних перевезень / І. П. Панасюк // Економіка. Фінанси. Право. – К., 2013. – № 10/1. – С. 27–30. Наукові праці у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, репозиторіїв та пошукових систем

29. Панасюк І. П. Управління витратами як визначальний фактор ефективної діяльності авіакомпанії / І. П. Панасюк // Економіка та держава. – К., 2013. – №18. – С. 80–84.

30. Panasiuk I. P. Specific Aspects of Forming the Tariff Policy of an Airline Company / I. P. Panasiuk // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 305-310.  
Тези конференцій

31. Панасюк І. П. Основні проблеми формування тарифної політики вітчизняними авіакомпаніями / І. П. Панасюк // «Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці»: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 7–8 листопада 2012 р. – К. : НАУ, 2012. – С. 160–161.

32. Панасюк І. П. Економічне обґрунтування побудови тарифної сукупності авіакомпаніями / І. П. Панасюк // «Економіка, організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 21–23 листопада 2012 р. – Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2012. – С. 37–39. 18

33. Панасюк І. П. Аналіз існуючого механізму формування тарифної політики авіакомпаній / І. П. Панасюк // «Проблеми організації авіаційних перевезень та застосування авіації в галузях економіки»: збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції, 23 листопада 2012 р. – К. : НАУ, 2012. – С. 146–149.

34. Панасюк І. П. Управління витратами як важлива складова економічно ефективної діяльності авіакомпанії / І. П. Панасюк // «Проблеми та перспективи економічного розвитку»: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 19–20 квітня 2013 р.: у 2-х частинах / Наукове об'єднання «Economics». – Сімферополь, НО «Economics», 2013. – Ч. 1. – С. 78–80.

35. Панасюк І. П. Тарифна політика як складова ефективної діяльності авіакомпанії / І. П. Панасюк // «Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 14–15 травня 2013 р. – Дніпропетровськ: «Герда», 2013. – С. 104–106. \

36. Панасюк І. П. Конкурентоспроможність авіакомпанії як складова

ефективної діяльності / І. П. Панасюк // «Освіта і наука в умовах глобальних викликів»: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 11–15 червня 2013 р. Сімферополь – Судак. – Сімферополь : Кримський інститут бізнесу, 2013. – С. 119–121.

37. Панасюк І. П. Послідовність формування тарифної політики авіакомпанії / І. П. Панасюк // «Економіка і управління: теорія та практика»: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 12–13 вересня 2013 р. – Дніпропетровськ : «Герда», 2013. – С. 101–102.

38. Панасюк І. П. Формування тарифної стратегії авіакомпанії / І. П. Панасюк // «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики»: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 19–20 вересня 2013 р. – Львів : «ArtDрук», 2013. – С. 176.

39. Петрик. В.І. Управління рентабельністю підприємства та напрями його удосконалення. Вінницький національний технічний університет. URL: <file:///C:/Users/Home/Downloads/2480-8527-1-PB.pdf>

40. Кулаєв Ю.Ф., Переверзева С.О. Структура міжнародних авіаційних пасажирських тарифів ІАТА: досвід для діяльності цивільної авіації України // Економіка і управління. - 2000. - №2 (7). - С.73 - 79.

41. Щелкунов В.И., Переверзева С.А. Автоматизированный оперативный контроль коммерческой деятельности авиакомпании // Проблемы информатизации та управління: Зб. наук. К.: НАУ, 2002. - с. 73 -79.

42. Щербатенко І.В. Тенденції розвитку малобюджетних авіакомпаній та їх вплив на розвиток авіаринку України / І.В. Щербатенко // Тенденції розвитку малобюджетних авіакомпаній та їх вплив на розвиток авіаринку України. – 2012.

43. Флот компанії на 2020 рік налічує 11 літаків Boeing 737. 04.11.2020. URL: <https://skyp.aero/uk/best>

44. Як і чому різко посилилася конкуренція на українському авіаринку 31.10.2018. URL: <https://daily.rbc.ua/ukr/show/pogone-passazhirom-pochemu-uzhestochilas-1540935708.html>

45. Czach airlines. Official site URL: <https://www.csa.cz/ua-ru/>

46. LCCs increasingly attracted to primary airports. 22.02.2019. URL: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/lccs-increasingly-attracted-to-primaryairports-459531>

47. Low Cost Terminals – “the pace is quickening” tweets Tony Fernandes, but there is actually little evidence to prove that. 09.02.2018. URL: <https://blueswandaily.com/lowcost-terminals-the-pace-is-quickening-tweets-tony-fernandes-but-there-is-littleevidence-for-that/81>

48. Mykhalchenko I. The Evolution of Air Service Agreements / I. Mykhalchenko // Europejska Nauka XXI Powieka – 2014.: tezy ref. – Przemysl (Praha): Nauka I studia, 2014. – S. 5-7

49. Tariff policy in the value management system. 01.07.2017 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32610888.pdf>

## ДОДАТКИ

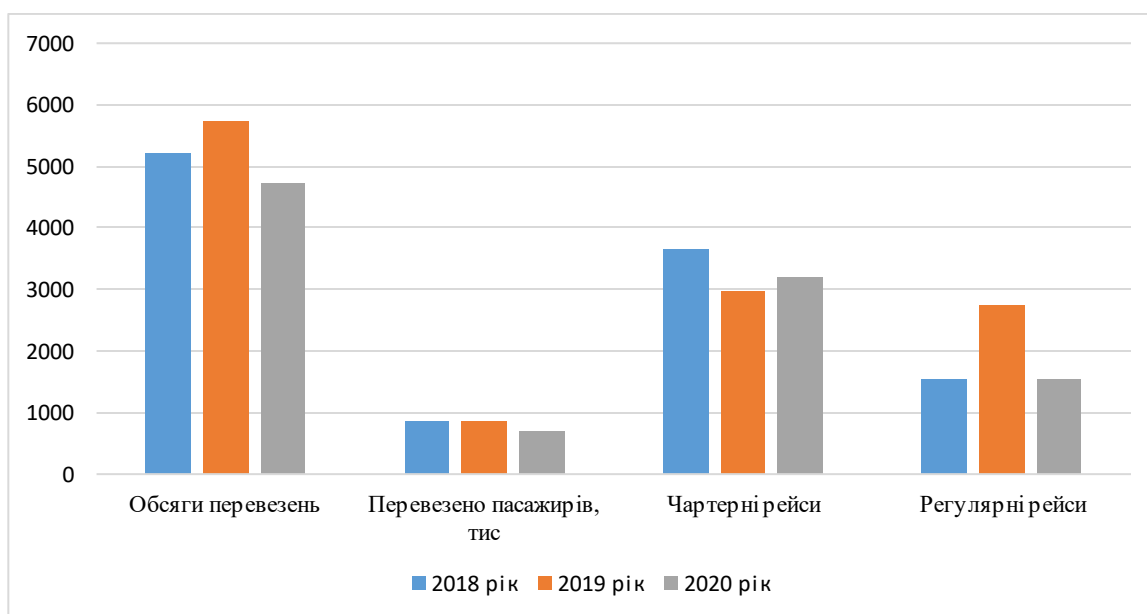
## Додаток А

## Напрямки польотів на початок 2020р



## Додаток Б

## Динаміка перевезень 2018-2020 роки





## Додаток В

Агрегований баланс ТОВ «СКАЙАП» за період 2018-2020 рр. (тис. грн.)

| <b>Показник</b>                          | <b>На<br/>31.12.2018<br/>р., тис.<br/>грн.</b> | <b>На<br/>31.12.2019<br/>р., тис.<br/>грн.</b> | <b>На<br/>31.12.2020<br/>р., тис.<br/>грн.</b> | <b>Відхилення<br/>2018/2019</b> | <b>Відхилення<br/>2019/2020</b> |
|--|--|--|--|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Активи</b>                            | 50 539   | 65 197   | 62 501   | 14 658                          | -2 696                          |
| <i>Всього<br/>необоротні<br/>активи:</i> | 40 627   | 47 008   | 45 023   | 6 381                           | -1 985                          |
| <i>Всього оборотні<br/>активи:</i>       | 9 912  | 18 189   | 17 478   | 8 277                           | -711                            |
| Запаси і затрати                         | 3 936  | 6 172  | 6 051  | 2 236                           | -121                            |
| Дебіторська<br>заборгованість            | 8 638  | 13 091   | 12 034   | 4 453                           | -1 057                          |
| Грошові кошти                            | 4 312  | 8 095  | 6 703  | 3 783                           | -1 392                          |
| Інші оборотні<br>активи                  | 701  | 856  | 649  | 155                             | -207                            |
| Інші активи                              | 58   | 105  | 87   | 47                              | -18                             |
| <b>Пасиви</b>                            |  |  |  | 0                               | 0                               |
| Власний капітал                          | 1 234  | 1 235  | 1 185  | 1                               | -50                             |
| Поточні<br>зобов'язання:                 | 5 341  | 5 538  | 6 128  | 197                             | 590                             |
| Короткострокові<br>кредити банків        | 16851  | 19 356   | 21 580   | 2 505                           | 2 224                           |
| Кредиторська<br>заборгованість           | 2 058  | 2 573  | 3 021  | 515                             | 448                             |
| Інші поточні<br>зобов'язання:            | 457  | 93 000   | 1 375  | 92 543                          | -91 625                         |
| <b>Баланс</b>                            | 155599   | 218259   | 19733  | 62 660                          | -198 526                        |