

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Міжнародна конкурентоспроможність підприємства на ринку
авіаційних перевезень»

(на матеріалах ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України», м.Київ)

Студентки 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна економіка»

Шклярської
Віталіни
Казимирівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Сай
Валерій Миколайович

Гарант освітньої програми
к.е.н., професор

Кудирко
Людмила Петрівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Шклярська В.К. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства на ринку авіаційних перевезень (на матеріалах ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України», м. Київ).

Дипломна робота на здобуття освітньо - кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізацією «Міжнародна економіка».- Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2018 р.

Дипломна робота присвячена глибокому аналізу та оцінці однієї з визначальних характеристик ефективності діяльності підприємства – міжнародній конкурентоспроможності.

Розглянута сутність поняття міжнародної конкурентоспроможності та методичні підходи до її оцінки, а також управління нею..

Досліджено поточну діяльність авіакомпанії «МАУ», проведено аналіз її фінансово-економічних показників та здійснена оцінка рівню міжнародної конкурентоспроможності на ринку авіаційних послуг.

Розроблені практичні рекомендації, спрямовані на удосконалення управління конкурентоспроможністю та виявлені резерви для її підвищення.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління міжнародною конкурентоспроможністю, конкурентне середовище, пасажирські перевезення, пасажиропотік, фінансово-економічні показники, конкурентні переваги, підвищення ефективності.

Shkliarska V.K. International Competitiveness of the Company in the Aviation Transportation Market (on the materials of PJSC "Airline" Ukraine International Airlines ", Kyiv).

Diploma work for obtaining an educational qualification level "Master" in specialty 051 "Economics", specialization "International Economics." - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2018.

Thesis is about deep analysis and evaluation of one of the defining characteristics of the company's activity efficiency - international competitiveness.

The essence of the concept of international competitiveness and methodical approaches to its evaluation, as well as its management, are considered.

The current activity of the airline "UIA" was studied, an analysis of its financial and economic indicators was carried out, and an assessment of the level of international competitiveness in the market of aviation services was considered.

Practical recommendations aimed at improving the management of competitiveness and developed reserves for its enhancement have been founded.

Key words: enterprise competitiveness, international competitiveness management, competitive environment, passenger transportation, passenger traffic, financial and economic indicators, competitive advantages, increase of efficiency.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«Міжнародна конкурентоспроможність підприємства на ринку
авіаційних перевезень»**

(на матеріалах ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна економіка»

Шклярської
Віталіни
Казимирівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Сай
Валерій Миколайович

Київ 2018

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, кожен з яких розділений на 3 підрозділи, списку використаних джерел та додатків. Обсяг магістерської роботи 123 сторінки. В роботі наведено 20 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел займає 10 сторінок і включає 104 найменування.

Актуальність. Актуальність обраної теми полягає в тому, що в теперішній час конкурентоспроможність підприємства представляє собою одну з визначальних характеристик ефективності його діяльності і можливостей для подальшого розвитку, а тому повинна постійно аналізуватись та удосконалюватись.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних та методологічних засад оцінки конкурентоспроможності підприємства та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління конкурентоспроможністю.

Завданням роботи є:

- з'ясувати сутність та поняття міжнародної конкурентоспроможності;
- розглянути основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- висвітлити сутність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати діяльність ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»;
- дослідити конкурентне середовище та провести оцінку рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» на ринок авіаційних послуг;
- визначити резерви підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити прогностичні показники діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів.

Предметом дослідження є механізм забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України».

Методологічною основою дипломного дослідження є сукупність методів, прийомів і принципів наукового дослідження. Методи наукових узагальнень, синтезу застосовано при дослідженні теоретичних основ управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; порівняння і аналізу – для оцінки діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України».

Практичне значення дипломної роботи полягає у розробці практичних рекомендацій, що мають реальний характер, щодо удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України».

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання та методи, предмет та об'єкт дослідження.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи розкрито сутність та поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємства, методичні підходи до її оцінки, а також стратегічне управління нею.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства дає можливість суб'єкту диктувати свої умови на конкурентному ринку, протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, формувати та застосовувати конкурентні переваги на міжнародному ринку, які становлять його конкурентний потенціал.

Для визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати систему показників, яка об'єднує всі необхідні параметри: показники ефективності ресурсів, що використовуються, витрат та обсягів діяльності досліджуваного підприємства. Отриманий рівень конкурентоспроможності підприємства слугує показником перспективи розвитку, який ймовірно буде досягнуто за умов дотримання діючого механізму реалізації обраної стратегії.

Формування стратегії управління конкурентоспроможності підприємства базується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема, кон'юнктури споживчого ринку в цілому та окремих його сегментів.

У другому розділі здійснено оцінку конкурентного середовища ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України», аналіз фінансово-економічних показників, охарактеризовано діяльність компанії, проведена оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності на ринку авіаційних послуг.

ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» є провідною авіакомпанією України, що налагоджує стратегічне партнерство серед лідерів індустрії України, яке дозволяє об'єднати зусилля команд авіакомпаній та туристичних агентств у роботі над туристичним продуктом в інтересах українських споживачів.

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» формувалася на основі: ринкової частки підприємства, якості послуг і стадії їх життєвого циклу, прихильності покупців, рентабельності продажів та ступеня вертикальної інтеграції. Загальна оцінка становить 3,6 бала, відповідно до думки провідних спеціалістів МАУ.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану даних авіаперевізника можна казати про його кризове положення, у зв'язку з чим, подальше кредитування банками даного авіаперевізника сумнівне через високий ступінь ризику.

У третьому розділі обґрунтовано резерви підвищення рівня та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, здійснено оцінку прогнозних показників діяльності.

Для підтримання активних позицій на ринку авіаперевезень та конкурентоздатності, МАУ необхідно постійно аналізувати свою роботу,

знаходити недоліки та слабкі місця, розвивати систему маркетингу по всіх можливих напрямках, слідкуючи за змінами зовнішнього середовища, за появою нових можливостей та перспектив. Тому планування міжнародної маркетингової діяльності є важливим завданням в умовах швидкого росту та розвитку ринку, міжнародної інтеграції нашої країни, підвищення попиту на авіаперевезення.

Важливу роль відіграє освоєння нових міжнародних ринків та поліпшення якості послуг для клієнтів, що вимагає концентрації необхідних інтелектуальних ресурсів на таких напрямках досліджень.

Стратегія управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємствами-контрагентами, формування ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту. Процес управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі сфери діяльності авіакомпанії з метою формування сталих конкурентних позицій на цільовому ринку та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконання поставлених задач та проведеної роботи сформульовані такі висновки та пропозиції, до основних з яких можемо віднести такі:

- багатогранність поняття міжнародної конкурентоспроможності пояснюється її теоретичною складністю і необхідністю аналізу з різних позицій для застосування отриманих результатів при формуванні стратегії і тактики діяльності підприємства;
- міжнародна конкурентоспроможність підприємства дає можливість суб'єкту диктувати свої умови на конкурентному ринку, протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, формувати та застосовувати конкурентні переваги на ринку, які становлять його конкурентний потенціал;
- під час оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, стратегічні і тактичні можливості, потенційні загрози, що в результаті дозволяє ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг;
- методи оцінки конкурентоспроможності поділяються за: ознаками, формою представлення результату, ступенем врахування аспектів функціонування підприємства, можливістю прийняття стратегічних рішень, напрямом формування інформаційної бази, залежно від об'єкта оцінки, залежно від конкретизованої мети оцінки;
- метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких змін у зовнішньому середовищі. На процес управління конкурентоспроможністю впливають такі фактори: організаційно-правова форма та діловий імідж підприємства; рівень кваліфікації персоналу; науково-технічний розвиток; ступінь державного впливу; стан ринку робочої сили; кон'юнктура ринку;

- авіакомпанія МАУ, що заснована в 1992 році як міжнародний перевізник незалежної України отримала широкий спектр можливостей, інвестиції та кращий світовий досвід іноземних партнерів. Абсолютним пріоритетом для МАУ є безпека, стандарти якої відповідають міжнародним вимогам. Авіакомпанія першою в СНД одержала сертифікат IOSA та увійшла до міжнародного реєстру якості IATA;
- на основі проведеного аналізу фінансового стану підприємства можна казати про те, що дане підприємство не має короткострокових фінансових вкладень, оборотних коштів не вистачає для погашення зобов'язань, спостерігається гостра нестача грошових коштів; підприємство не вважається цілком платоспроможним; показники рентабельності, які були розраховані усі мають від'ємне значення, що свідчить про збиток; значення коефіцієнта фінансової стабільності в аналізованому періоді всі нижчі, ніж нормативні; динаміка фінансових показників відображає істотне погіршення стійкості цієї авіакомпанії, що змушує її приймати неординарні рішення щодо диверсифікації діяльності, розвитку партнерства, формування портфеля послуг тощо;
- зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» становить 3,6 бала;
- покращення позиції авіакомпанії на європейському ринку пасажирських перевезень можливо за рахунок стійкого зростання темпів пасажирських авіаперевезень в регіоні, експлуатації авіакомпанією нових сучасних повітряних суден з кращими економічними показниками та підвищеним комфортом, лідируючого положення у сфері наземного обслуговування. Важливе значення мають також правильно відібрані маршрутні сітки та розстановка повітряних суден по сітці розкладу;
- основними резервами для підвищення конкурентоспроможності на ринку авіаційних перевезень можуть бути: підтримання льотної придатності; підвищення якості технічного обслуговування повітряних суден; оптимізація обслуговування пасажирів; покращення сервісу на борту; підвищення ефективності витрати палива; підвищення ефективності споживання електричної і теплової енергії. Так, зокрема, практичне освоєння технічної експлуатації наявного парку ПС та впровадження системи управління ремонтом, обслуговуванням і модернізацією знизить витрати на технічне обслуговування на 30%, підвищить продуктивність праці на 15-20%, а оптимізація обслуговування пасажирів, що включатиме в себе точки для самостійної здачі багажу та реєстрації, кіоски про втрату багажу, пошук та відстеження статусу рейсу, тощо призведе до збільшення задоволеності пасажирів на 10-15%, зниження терміну проходження пасажирами реєстрації до 60%, зниження часу очікування багажу на 40-70%;
- основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та поняття міжнародної конкурентоспроможності.....	7
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	15
1.3. Стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.....	27
Висновки до Розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ».....	38
2.1. Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України».....	38
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України».....	52
2.3. Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» на ринку авіаційних послуг.....	62
Висновки до Розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ».....	77
3.1. Резерви підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» на ринку авіаційних перевезень.....	77
3.2. Обґрунтування програми забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	86
3.3. Оцінка прогностичних показників діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів.....	97
Висновки до Розділу 3.....	106
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
ДОДАТКИ.....	124

ВСТУП

Сучасний стан економічного середовища характеризується посиленням динамізму протікання всіх процесів, зокрема конкурентної боротьби. У теперішніх умовах, які можна охарактеризувати постійною зміною зовнішніх факторів та зростанням ризику діяльності, питання конкурентоспроможності підприємств на зовнішньому ринку стає надзвичайно актуальним. На основі цих процесів у зарубіжних країнах здійснюється широкомасштабне впровадження креативних моделей управління міжнародною конкурентоспроможністю фірм і корпорацій, виокремлення його у самостійну ланку системи менеджменту та перетворення в одне з найбільш пріоритетних завдань державної економічної політики.

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами. Можливості підприємства у досягненні такої переваги визначаються таким поняттям як конкурентоспроможність.

В умовах глобалізації світової економіки цивільна авіація стає важливим елементом інтеграції України в сучасну систему міжнародних економічних зв'язків. Вона має особливе значення для розв'язання соціально-економічних задач, підвищення якості життя населення країни та належить до стратегічно важливих секторів економіки України. Але на сьогодні весь наявний потенціал використовується недостатньо.

Авіатранспортна галузь перебуває під впливом проявів системної кризи, що постійно зростають. Це стосується практично всіх важливих складових авіаційної галузі: авіабудування, авіаційних перевезень та транспортної інфраструктури. Тому актуальними проблемами, що постають перед авіаційним комплексом України є аналіз сучасного стану розвитку авіатранспортної галузі України, виявлення проблем її розвитку, обґрунтування шляхів подолання кризи та завоювання стійких позицій на міжнародному ринку.

Сучасні вимоги до функціонування авіатранспортної галузі України потребують формування принципово нової соціально-економічної політики компаній, спрямованої на забезпечення сталого розвитку в умовах становлення інформаційного суспільства та відповідної йому інформаційної економіки.

Крім того, включення вітчизняного транспорту в систему світових господарських зв'язків виявило наявність складних проблем в діяльності компаній, враховуючи жорстку конкуренцію з боку закордонних транспортних конкурентів. В цих умовах перед суб'єктами господарювання, що діють на даному галузевому ринку, з особливою актуальністю постають завдання пошуку дієвих методично-практичних підходів щодо забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності є важливою інформаційною базою для оцінки економічного потенціалу підприємства і дає можливість зробити висновки щодо ефективності використання всіх наявних ресурсів, зокрема матеріально-технічних, трудових та фінансових. Тому оцінка конкурентоспроможності є узагальнюючим підсумковим показником стійкої роботи підприємства та визначення його здатності адаптуватися до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, трансформації або створення нових конкурентних переваг.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в теперішній час конкурентоспроможність підприємства представляє собою одну з визначальних характеристик ефективності його діяльності і можливостей для подальшого розвитку, а тому повинна постійно аналізуватись та удосконалюватись.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних та методологічних засад оцінки конкурентоспроможності підприємства та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління конкурентоспроможністю.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність та поняття міжнародної конкурентоспроможності;

- розглянути основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- висвітлити сутність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати діяльність ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»;
- дослідити конкурентне середовище ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»;
- провести оцінку рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» на рику авіаційних послуг;
- визначити резерви підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити прогностичні показники діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів.

Предметом дослідження є механізм забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України».

Методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є сукупність методів, прийомів і принципів наукового дослідження. Методи наукових узагальнень, синтезу застосовано при дослідженні теоретичних основ управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; порівняння і аналізу – для оцінки діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України».

Теоретичною основою дослідження виступають наукові праці вітчизняних та іноземних вчених, основні положення яких є базисом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, публікації в засобах масової інформації та мережі Інтернет.

Практичне значення дипломної роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПРАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України».

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 20 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 104 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття міжнародної конкурентоспроможності

Проблема теоретичного з'ясування сутності поняття конкурентоспроможності має багатопрофільний характер, обумовлений необхідністю диференційованого підходу до визначення її об'єкта, форм прояву і видів. У загальному сенсі конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати боротьбу для того, щоб досягти найвищих вигод, переваг.

Більш конкретизована характеристика конкурентоспроможності трактується вченими по-різному, що відображає об'єктивну складність і багатогранність прояву конкурентних переваг на ринку.

Проблема конкурентоспроможності привернула увагу дослідників досить давно. Поняття порівняльної, або конкурентної, переваги вперше було введено вченими, представниками класичної школи. Адаму Сміту належить формулювання абсолютної переваги, відповідно до якої експорт продукції може бути можливим лише за умови зниження її відносної собівартості.

Розвиваючи положення про абсолютну перевагу, Д.Рікардо запропонував концепцію порівняльних переваг, суть якої полягла в тому, що ринкові сили самі спрямовують ресурси туди, де вони можуть бути застосовані найбільш продуктивно.

Подальші дослідження теорії порівняльних переваг ґрунтувалися на одному факторі – праці, тобто як джерело порівняльної конкурентної переваги розглядалася різниця кількості праці, яка потрібна щоб виготовити товару.

У другій чверті ХХст. домінуючою стала теорія конкурентної переваги, яка була розроблена шведським ученим Б.Олінім, що ґрунтувалася на наявності всіх факторів виробництва за умови приблизно однакової технології. У цьому випадку порівняльні переваги отримували ті галузі, де ефективно використовувалися всі фактори, що є у достатку.

Розроблення теорії продовжили вчені П. Самуельсон, В. Столпер і В. Леонтьєв, які значно поглибили її стосовно зовнішньої торгівлі з метою обґрунтування міжнародного розподілу праці та здійснили її математичний опис.

Основою розуміння суті поняття конкурентоспроможності підприємства є фундаментальні дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, відповідно до якої конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі. А саме конкурентна перевага визначається як рівень ефективного використання наявних видів ресурсів, що є у розпорядженні підприємства [102].

У подальшому в економічній літературі стала домінувати позиція, згідно з якою конкурентні переваги ототожнювалися з можливостями суб'єкта ринку більш ефективно використовувати наявні ресурси для задоволення потреб споживачів.

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує свою теорію твердженням, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [86, с. 31].

Конкурентоспроможність є результатом, що відображає реалізацію наявних конкурентних переваг. Вона не може бути їх арифметичною сумою, оскільки це нова якісна характеристика об'єкта, що забезпечує конкурентний успіх, в основі якого певні конкурентні переваги, поєднані цим об'єктом, представлені й реалізовані на ринку.

Деякі автори, серед яких відомий дослідник О.Челенков, погоджуючись, що причинами конкурентного успіху об'єкта є набуті ним конкурентні переваги, стверджують, що передумовою появи цих переваг є ефективне використання наявних ресурсів.

В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.

Професор В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам [6, с. 39]

На сьогодні існує безліч різних думок та тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші вчені беруть за основу ефективність виробничого процесу підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках, тощо.

Конкурентоспроможність – те місце організації, яке вона посідає у розумінні її споживачів щодо конкурентів. Представники цієї концепції вважають, що це суб'єктивно-умовна категорія, що визначається споживачами.

М.О. Єрмолов під конкурентоспроможністю підприємств вважає «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності»[24].

З точки зору Р. Фатхуддінова, конкурентоспроможність – це важлива характеристика певного об'єкта, яка означає міру реального або потенційного задоволення ним існуючої конкурентної потреби, що є його призначенням, порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку [93, с. 213—214].

А. Яновський вважає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, так як передбачає оцінку всіх

функціональних сфер діяльності підприємства (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [99, с. 22].

С. Ярошенко стверджує, що підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати свої переваги на ринку, ніж суперники, завдяки наявності більш ефективної стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток. Після перерозподілу цього прибутку повинна залишитися можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та заохочення робітників [100].

Г. Л. Азоев вважає, що конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів є необхідною умовою конкурентоспроможності компанії, оскільки є результатом її конкурентних переваг за всіма напрямками діяльності та управління [5].

А. Маренич та І. Астахова стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у боротьбі з конкурентами та знайти способи досягнення переваг над ними [53, с. 23].

Л. М. Калашникова конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою асортименту, який потребує суспільство або окремі його члени, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом [32].

На думку М. І. Перцовського, конкурентоспроможність підприємства – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації з отриманням прибутку в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник стійкості підприємства, його вміння ефективно

використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [75].

П. К. Канінський під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці персоналу та поліпшення властивостей продукції чи послуг, що ним випускаються [51, с. 532].

З. А. Васильєва [14] під конкурентоспроможністю підприємств розуміє здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів певною сукупністю параметрів.

На думку П. Ю. Беленького [9, с. 10], конкурентоспроможність підприємства відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів, що впливають на його роботу.

Б. Карлофф визначає конкурентоспроможність як можливість забезпечення кращої пропозиції порівняно з конкуруючим підприємством. Поняття конкурентоспроможності Ю. Іванов розглядає з точки зору системного підходу як специфічну властивість виробничо-економічних систем (таких, як підприємство), що показує їх спроможність до зміни напрямку розвитку або наміченого курсу функціонування у процесі адаптації до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, трансформації або створення нових конкурентних переваг.

З точки зору В. Синько, конкурентоспроможність підприємства є відображенням його порівняльних переваг відносно інших підприємств цієї галузі всередині країни і за її межами [48].

За А. Градовим, під конкурентоспроможністю розуміються порівняльні переваги підприємства стосовно інших підприємств даної галузі як національної економіки, так і світового ринку [41].

На думку А. Мазаракі, конкурентоспроможність як категорія відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку [49].

В. Г. Шинкаренко і А. С. Бондаренко вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [97, с. 14].

Багатогранність поняття міжнародної конкурентоспроможності пояснюється її теоретичною складністю і практичною необхідністю аналізу з різних позицій для критичного застосування отриманих результатів при формуванні стратегії і тактики діяльності підприємства.

Якщо звернутися до «Доповіді зі світової конкурентоспроможності», яку щорічно готує Лозаннський міжнародний інститут менеджменту і розвитку (ІМД) й яка представляється на щорічному Міжнародному економічному форумі в Давосі, або до розробок Європейського форуму з проблем управління з центром у Женеві, то поняття конкурентоспроможності визначається ними в цілому як реальна й потенціальна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів. Очевидно, що в даному випадку як фундамент для визначення конкурентоспроможності на макрорівні використано теоретичні основи мікроекономіки, яка вивчає індивідуальні рішення фірм та домогосподарств в процесі їхнього функціонування та взаємодії на ринку [87, с. 99-100].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства дає можливість суб'єкту диктувати свої умови на конкурентному ринку, протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, формувати та застосовувати конкурентні переваги на міжнародному ринку, які становлять його конкурентний потенціал.

Ступінь реалізації конкурентного потенціалу підприємства визначається тим, наскільки вдало воно поєднує та використовує ресурси, створюючи переваги перед суперниками. Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про наявність переваг підприємства, які досягаються завдяки наданню своїм

споживачам більш привабливої продукції за всіма характеристиками, ніж у конкурентів [87].

Поняття «міжнародна конкурентоспроможність» відноситься до господарської діяльності підприємства. Загальним проявом поточного рівня міжнародної конкурентоспроможності та конкурентних переваг є конкурентний статус, який І.Ансофф пояснює як позицію фірми та конкурентне становище на міжнародному ринку [7].

Міжнародна конкурентоспроможність є актуальним питанням для тих підприємств, в яких сфера діяльності спрямована не лише на споживачів локального, а й міжнародного ринку.

В той же час, зовнішньоекономічна діяльність має головну роль для підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та послуг, є основним фактором економічного зростання в сучасних умовах, та посилює вплив на становлення та розвиток в соціально-економічній сфері кожного господарського суб'єкта.

Конкурентоспроможність – це атрибут конкурентної боротьби на визначеному ринку, досягти високого рівня якої можна лише у змаганні з подібними суб'єктами [29].

Конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів, конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках. Загалом конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами та гармонійність розвитку підприємства.

Дискусія з приводу сутності конкурентоспроможності зводиться до принципового питання: чи є вона реальним фактом дійсності, або чийось суб'єктивним розумінням чи відчуттям.

На користь конкурентоспроможності як суб'єктивної категорії свідчать такі аргументи:

- конкурентоспроможність підприємства залежить від кількості споживачів, які надали перевагу її продуктам, таким чином конкурентна позиція підприємства визначається думкою реальних споживачів;

- за відсутності споживачів як елементу ринкових відносин конкурентоспроможність не буде існувати взагалі, це підтверджує думку про те, що вона не існує об'єктивно, а визначається суб'єктивними відчуттями споживачів;

- не існує конкурентоспроможних чи неконкурентоспроможних продуктів: їхній конкурентний статус може визначати лише споживач, купуючи той чи інший продукт.

Серед основних аргументів, що вказують на об'єктивність категорії конкурентоспроможності слід звернути увагу на такі:

- кожен споживач оцінює продукт зі своєї індивідуальної суб'єктивної позиції;

- думка споживачів із приводу конкретного продукту може суттєво змінюватися під впливом зовнішніх чинників (реклами, державних стандартів, рекомендацій, тощо). При визначенні конкурентоспроможності слід спиратися не стільки на думки споживачів, скільки на його об'єктивну здатність задовольняти їхні потреби;

- підприємства конкурують не лише за гроші споживача, а й за ресурси, необхідні для виробництва продуктів, через це визначення їхньої конкурентоспроможності з позиції споживачів є не зовсім повним. Лише об'єктивна оцінка здатності підприємства витримувати конкуренцію на різних ринках визначає його об'єктивну конкурентоспроможність.

Вирішення проблеми суб'єктивно-об'єктивного характеру конкурентоспроможності необхідно здійснювати не лише на основі визначення вагомості протилежних аргументів. Перш за все, слід чітко з'ясувати беззаперечні сутнісні ознаки конкурентоспроможності, визначити об'єкт вивчення, можливості і доцільності структуризації прояву конкурентоспроможності об'єкта на ринку.

Підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність не може мати однозначного тлумачення, оскільки є два формати розуміння її суті: як економічної категорії і характеристики конкурентного становища суб'єкта ринку [22].

Конкурентоспроможність як категорія відображає економічні відносини з приводу створення і реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні певному суб'єкту ринку. Її об'єктивність виявляється в незалежності складових, що формуються відповідно до дії економічних законів і не можуть бути об'єктом суб'єктивного впливу.

Як характеристика конкурентного становища суб'єкта ринку конкурентоспроможність має реальні порівняльні ознаки вияву, оцінка яких формується на основі суб'єктивних уявлень щодо його конкурентних можливостей на конкурентному ринку у визначений час.

Ступінь корисності такої суб'єктивної оцінки залежить від того, наскільки вона узгоджується з думкою інших дослідників, висновки яких є основою для прийняття управлінських рішень суб'єктами конкурентного ринку.

1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Наукову проблему оцінки конкурентоспроможності підприємства, обґрунтування методів її забезпечення вивчали і вітчизняні економісти: А. Воронкова, Ю. Іванов, І. Маркіна, В. Іванюта, О. Затильна, М. Лепа, Р. Лупак, А. Мазаракі, А. Онисько, В. Павлова, В. Реутов, Г. Ротанов, І. Сахно, О. Маслюк, І. Франів, Р. Русин-Гриник, А. Череп, В. Швед та ін.

Методологічний аспект даного дослідження потребує уточнення понятійного апарату щодо застосування термінів «оцінка», «аналіз» відносно процесу ідентифікації рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства. У сучасній науковій літературі присутній розгляд всіх цих процесів відносно конкурентоспроможності.

Оцінка визначається як наближене значення величини чи параметра, знайдене за експериментальним шляхом. Синонімічним до поняття «оцінка» є «аналіз», який розглядається як «...спосіб, технологія, процедура аналітичного розчленування предмета дослідження на складові частини для його вивчення» [84]. Проте, незважаючи на схожість, ці дії мають і суттєві відмінності, а саме: аналіз дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки явища, у той час як оцінка лише констатує стан об'єкта дослідження.

Проблема методології оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства є багатоаспектною, але первинним є питання щодо мети та завдань дослідження. Сутність мети впливає з визначення поняття «оцінка міжнародної конкурентоспроможності» і полягає в ідентифікації позицій підприємства у конкурентному середовищі.

Завданнями оцінки є таке:

- вивчення властивостей та стану підсистем підприємства й умов його зовнішнього оточення, які є ключовими у забезпеченні успішної діяльності підприємства на ринку;
- комплексне обґрунтування конкурентної стратегії та політики поведінки підприємства на внутрішніх і зовнішніх товарних ринках;
- встановлення орієнтирів для контролю та регулювання результативності економічної системи;
- визначення потенційних можливостей підприємства та передумов щодо підвищення рівня його міжнародної конкурентоспроможності [29].

Особливість оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств полягає у необхідності поєднання інформації, яка надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє оточення характеризується складністю (яка проявляється у великій кількості чинників) та нестабільністю. Внутрішнє середовище підприємства також є варіативним, оскільки сприймає та реагує на зміни зовнішнього.

Отже, у разі оцінки міжнародної конкурентоспроможності виокремлюються два типи інформаційних потоків: внутрішній і зовнішній, які

необхідно інтегрувати у комплексну оцінку та визначити конкурентний статус підприємства. Здійснюючи дослідження рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства, необхідно детально оцінити її складові та мати відповідне інформаційне забезпечення. За результатами отриманої інформації застосовуються різні методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Вчені виділяють такі основні вимоги до оцінювання конкурентоспроможності підприємства: достовірність, повнота, доступність, релевантність, збалансованість, порівнянність, об'єктивність, кількісне вираження, наявність загального визначення [79].

Перша спроба кількісного оцінювання конкурентоспроможності підприємства, щоправда тільки її майбутньої компоненти, була здійснена І.Ансоффом. Він запропонував використовувати як основний показник виміру майбутнього місця підприємства в конкурентному середовищі відношення між очікуваною рентабельністю його діяльності в певній стратегічній зоні господарювання і оптимальним рівнем можливої рентабельності.

Отже вчений вважав за можливе здійснити оцінювання майбутньої конкурентоспроможності підприємства на основі його стратегічних капіталовкладень:

$$КС = \frac{R_f}{R_o} * I_f * I_o * S_f * S_o * C_f, \quad (1.1)$$

де R_f – очікувана рентабельність;

R_o – оптимальна можлива рентабельність;

I_f – очікуваний рівень стратегічних капіталовкладень;

I_o -точка оптимального обсягу стратегічних капіталовкладень;

I_k – критична точка стратегічних капіталовкладень;

S_f – очікуваний успіх діючої стратегії, бали;

S_o – успіх оптимальної стратегії, бали;

C_f – поточний потенціал організації, бали;

C_0 – потенціал, необхідний для оптимальної стратегії, бали.

При оцінюванні рівня стратегічних капіталовкладень бралися до розрахунку:

- вкладення у потужності (вартість будов і споруд, витрати на збутові мережі, маркетинг, наукові та дослідно-конструкторські роботи);
- вкладення у стратегію (витрати на стратегічне планування, обстеження ринків, розроблення і впровадження у виробництво нової продукції);
- вкладення у потенціал підприємства (приймання на роботу і навчання персоналу, придбання технологій, витрат на створення функціональних служб) [87].

Оцінювання потенціалу підприємства здійснювалося за певними напрямками: загальне та фінансове управління, маркетинг, виробництво, наукові та дослідно-конструкторські роботи, інші функції.

Таким чином, І.Ансофф обґрунтував розрахунок конкурентоспроможності як добуток рівня стратегічних капіталовкладень, їхнього стратегічного нормативу і нормативу сукупних можливостей підприємства.

Такий підхід відрізняється глибиною методологічних побудов, що слугують основою оцінки майбутньої конкурентоспроможності підприємства, яка має бути досягнута в разі реалізації певної стратегії розвитку.

Складовою методу є розрахунок «поточного потенціалу» підприємства, який здійснюється у балах. За своїм змістом він відповідає оцінюванню поточної конкурентоспроможності суб'єкта на основі експертизи її елементів.

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою [41]:

$$q_i = (P_i / P_{i0}) * 100 \% \quad (1.2)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру;

P_i – величина i -го параметра продукції, що аналізується;

P_{i0} – величина i -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю.

При оцінці за нормативних параметрів одиничний показник приймає лише два значення – 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник дорівнюватиме 1, якщо ні – 0.

При оцінці технічних і економічних параметрів одиничний показник може бути більше або дорівнює одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінки в балах [27].

Останнім часом серед вчених, які досліджують проблеми конкурентоспроможності, стало основним положення щодо її оцінювання на основі ознак конкурентопридатності виробленої продукції.

Так, Р. Фатхудінов пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються:

$$K_{\text{п}} = \sum K_j \rightarrow 1, \quad (1.3)$$

де a_i – питома вага i -го товару підприємства в обсязі продажу за період, що аналізується (визначається частками одиниці $i = 1, 2, \dots, n$), $a_i = 1$;

b_j – показник значимості ринку, на якому представлено товар підприємства.

Таке розуміння конкурентоспроможності підприємства нічим не відрізняється від поширеного в науковій літературі бачення конкурентних переваг товарів [93].

Дотримуючись позиції пріоритетності врахування конкурентоспроможності організації, М.Круглов доповнив розрахунок узагальненою оцінкою ефективності виробництва і запропонував оцінювати конкурентоспроможність підприємства-товаровиробника (I) індексом конкурентоспроможності товарної маси (I_m) та індексом відносної ефективності виробництва у визначеному інтервалі часу (I_e) :

$$I = I_m I_e \quad (1.4)$$

Зазначимо, що між конкурентопридатністю товарів і ефективністю виробництва існує тісний зв'язок, який робить недоречним їх паралельне застосування при визначенні конкурентоспроможності підприємства [43].

Оскільки кількісні характеристики поточної конкурентоспроможності достатньо динамічні, їхній аналіз має бути постійним, а управлінські рішення щодо коригування конкурентної діяльності підприємства – виваженими.

Кількісна оцінка динамічної конкурентоспроможності ($K_{дн}$) здійснюється за формулою інтегрального коефіцієнта на основі індексів показників, що формують досягнуту конкурентоспроможність :

$$K_{дн} = \frac{I_d}{I_e}, \quad (1.5)$$

де I_d – індекс обсягу діяльності організації за досліджуваний період;

I_e – індекс ефективності діяльності організації за той самий період.

Аналітичний результат оцінювання динамічної конкурентоспроможності підприємства виявляється у порівнянні з аналогічними показниками у конкурентів і використовується в процесі моніторингу за конкурентним середовищем та контролю за виконанням прийнятої конкурентної стратегії.

За кількісними параметрами досягнутої та динамічної конкурентоспроможності можна визначити прогнозу конкурентоспроможність ($K_{п}$):

$$K_{п} = K_{д} * K_{дн}^n, \quad (1.6)$$

де $K_{д}$ – досягнута конкурентоспроможність;

$K_{дн}^n$ – динамічна конкурентоспроможність, де n- глибина прогнозу, роки.

Досягнута конкурентоспроможність відображає результати реалізованих конкурентних переваг підприємства, які воно мало в минулому періоді.

Динамічна конкурентоспроможність підприємства відображає зміни основних показників досягнутої конкурентоспроможності порівняно з їхніми базовими рівнями.

Отримана прогнозна конкурентоспроможність слугує показником перспективи розвитку підприємства, який ймовірно буде досягнуто за умов дотримання діючого механізму реалізації обраної стратегії.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують різні методи (табл. 1.1) [44, с. 156].

Таблиця 1.1.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Якісні методи оцінки переважно мають низький рівень математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони

не дають можливості застосовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи розраховують відношення між очікуваною рентабельністю діяльності в певній стратегічній зоні господарювання і оптимальним рівнем можливої рентабельності, що є основним показником виміру майбутнього місця підприємства в конкурентному середовищі. Даний метод дає можливість приймати виважені управлінські рішення та оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у боротьбі з конкурентами за привабливі стратегічні зони господарювання[83].

Спеціальні методи оцінки – це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими напрямками його діяльності: виробничим, маркетинговим, іноваційним, фінансовим тощо. Комплексні методи засновані на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Можливість застосування того чи іншого методу проаналізована нами на основі теоретичних досліджень. Так, за методом SWOT-аналізу конкурентні переваги підприємства були згруповані за такими напрямками:

- Конкурентоспроможність товарів, що виробляє підприємство;
- Ціна реалізації кінцевої продукції;
- Прогресивність технології та ступінь новизни інженерних рішень;
- Кваліфікація кадрів та інші якісні ознаки трудових ресурсів;
- Вартість ресурсів, що використовує підприємство;
- Термін експлуатації основних виробничих засобів;
- Географічне розташування підприємства та його філій;
- Виробнича інфраструктура підприємства;
- Система менеджменту.

Далі аналізуються слабкі сторони досліджуваного суб'єкта ринку, фактори його макросередовища, стратегічні і тактичні можливості розвитку.

Близькими по суті є й інші методи дослідження конкурентоспроможності: метод GAP, який був розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті у Каліфорнії; метод LOTC, що спочатку використовувався для оцінювання конкурентоспроможності окремого товару, а в подальшому трансформувалася у методику визначення дієвості бізнесу для масового підприємця; метод Мак-Кінсі «7S», який передбачає спрощену рейтингову оцінку стратегічного становища організації за окремими напрямками її діяльності [29].

Наведені методи мають одну спільну рису: відсутність розуміння різних видів конкурентоспроможності підприємства спричинила поєднання у розрахунках якісно неоднорідних ознак, які диференційовані у часі. Унаслідок цього отримані характеристики мають обмежені можливості для їх прикладного застосування як параметрів конкурентоспроможності суб'єкта ринку.

Ряд авторів пропонують виокремлювати такі групи методів [30]:

- інтегральні;
- побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- засновані на теорії рівноваги фірми і галузі;
- засновані на теорії якості товару;
- побудовані на основі матриць;
- побудовані на теорії мультиплікатора;
- що будуються на аналізі порівняльних переваг;
- засновані на визначенні конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- засновані на порівнянні з еталоном.

Можна запропонувати наступну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці, що являє собою таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Гарним прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку[94].

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;
- комплексні методи – методи, що ґрунтуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективною конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [103, с.75]. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності.

Найбільш поширеним у наукових колах є підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств на основі їхньої ринкової частки. Збільшення ринкової частки означає здатність підприємства впливати на ринок, що вважається свідченням високого рівня конкурентоспроможності. Безумовно, не викликає сумніву тісний зв'язок між конкурентоспроможністю і ринковою часткою підприємства. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства створює передумови для збільшення його ринкової частки. Проте досягнення значної ринкової частки може бути короткостроковим, якщо для цього, наприклад, були знижені ціни на продукцію підприємства без відповідного зниження рівня її собівартості.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства правильним було б застосовувати систему показників, яка об'єднує всі необхідні параметри конкурентоспроможності: показники ефективності ресурсів і витрат, а також обсягів діяльності досліджуваного підприємства.

Неодмінною умовою коректного розрахунку конкурентоспроможності є комплексний підхід на основі ідентифікації форм її вияву. Цьому може слугувати структуризація конкурентоспроможності, що передбачає оцінювання досягнутих, потенційних, поточних і динамічних характеристик конкурентної діяльності підприємства [101].

Узагальнююча кількісна оцінка ефективності діяльності підприємства потребує застосування спеціальних методів. В економічній літературі існує досить багато прийомів такого оцінювання, в основі яких лежить метод ранжирування, різновидом якого є рейтинговий метод з баловою експертною

оцінкою ефективності, що застосовується в разі відсутності необхідної інформації про діяльність конкурентів. Поширення таких методів пояснюється відносною простотою розрахунків, які мінімізують витрати часу[59].

Різновидом методу є застосування коефіцієнтів значимості окремих показників ефективності, які коригують визначені ранги і дозволяють збільшити чи зменшити ступінь впливу кожного показника на узагальнюючий результат.

Такий метод оцінювання ефективності діяльності підприємства має один суттєвий недолік. Ранжирування не забезпечує виявлення розміру кількісного відхилення рівня ефективності діяльності досліджуваних об'єктів, а отже, не створює необхідної порівняльної інформаційної бази для обґрунтованого формування стратегій підприємства на ринку.

Більш придатним для подальшого аналітичного застосування його результатів є метод узагальнюючої оцінки ефективності діяльності організації на основі зваженого врахування показників ефективності ресурсів і витрат. На основі цього методу можна не лише визначити послідовність розташування підприємств за рівнем ефективності, а й отримати кількісні характеристики їхніх індивідуальних відхилень кінцевих результатів[37].

Подальший розрахунок досягнутої конкурентоспроможності зводиться до поєднання отриманої узагальненої оцінки ефективності підприємств-конкурентів із показниками обсягів їхньої діяльності.

Для оцінки рівня саме міжнародної конкурентоспроможності, на нашу думку, обов'язковим є побудова конкурентної карти ринку і відповідно цього систематизацію конкурентних переваг. При цьому, зважаючи на масштаби діяльності обраного підприємства, залучення іноземних партнерів та ринків збуту доцільним є виконання наступних кроків:

- 1) оцінка ємності загального ринку
- 2) оцінка інтенсивності конкуренції
- 3) аналіз ринкових часток конкуренції

Після виконання цих дій ми маємо можливість визначити більш детально конкурентні переваги підприємства на загальносвітовому ринку. При цьому, на

нашу думку, слід використовувати загальновідомі методи аналізу: SWOT, GAP, LOTS, PIMS, «Мак-Кінзі».

Усім методам властиві окремі недоліки та переваги. У багатьох методах автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість врахувати галузеві, технічні та інші специфічні особливості. Очевидним є те, що найбільш повну інформацію можна отримати шляхом одночасного застосування низки методів [20].

1.3. Стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Вирішенню проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств та їх виходу на зовнішні ринки присвячено багато наукових досліджень. Серед них праці таких вчених як: Г.Л. Азоєв, І. Ансофф, Є.А. Бельтюков, Й.С. Завадський, І.І. Дахно, І.З. Должанський, Т.М. Мельник, М. Портер, І.Ю. Сіваченко, Г.В. Строкович, Г. Филюк, О.Г. Янковий та багато інших. Вони значно розширили бачення особливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю, проте деяким її аспектам все ж приділено недостатньо уваги.

Поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)» означає застосування певної системи заходів з боку держави і окремих підприємств, що спрямовані на подолання негативних наслідків конкуренції і досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Такий комплекс заходів складається з відповідних законодавчих актів і програм, які повинні забезпечити підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. На основі цього кожне підприємство, яке діє в умовах ринкової економіки, розробляє стратегію своїх дій, спрямовану на досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку [36].

Об'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є міжнародна економічна діяльність підприємства в синтезі її регулятивних і управлінських аспектів, середовища бізнесу та його суб'єктів.

Суб'єкти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства — це економічні агенти (уряд, власники та персонал підприємств), інтересами яких є частини суспільного продукту (податки, прибутки і заробітна плата).

Предметом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є формування та відтворення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства, який є необхідним і достатнім на основі принципів, методів та механізмів регулювання та управління результативними характеристиками міжнародної економічної діяльності підприємства.

Методологічною основою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства виступають концептуальні положення сучасної теорії менеджменту та теорії конкурентоспроможності економічних систем, їх творче використання з урахуванням особливостей міжнародної економічної діяльності.

Головні особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства визначаються:

- транскордонним характером і підвищеним ризиком міжнародного бізнесу;
- підвищеними трансакційними витратами транскордонних операцій, відшкодування яких потребує досягнення синергетичного ефекту управління;
- специфічним методологічним апаратом управління, який відображає перетинання товарами митних кордонів країн;
- підвищеною чутливістю окремих сегментів світового ринку, освоєння яких зачіпає інтереси інших країн, породжуючи протистояння і навіть міжнародні конфлікти [54].

Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю (рис. 1.1).

До внутрішніх факторів відносять: організаційно-правову форму та структуру підприємства; рівень науково-технічного розвитку виробництва; кваліфікація персоналу; діловий імідж підприємства.

Не менш важливими факторами є зовнішні, які, на відміну від внутрішніх, не є під контролем підприємства. До них відносять: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток та вплив держави.

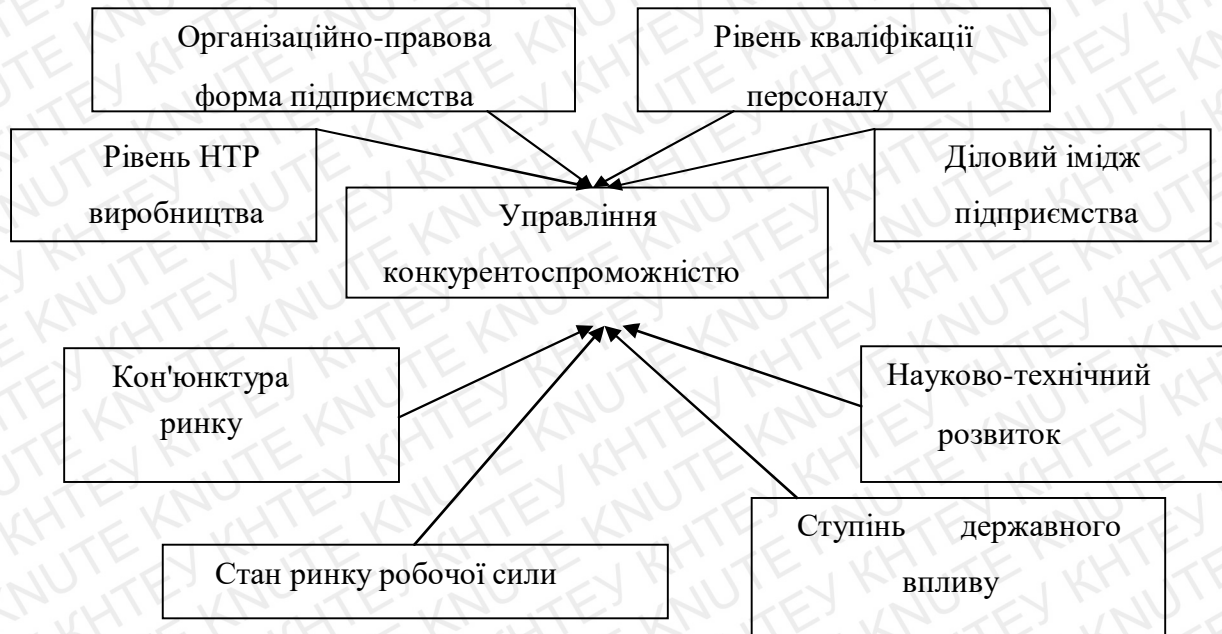


Рис. 1.1. Фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства [94, с.71]

Під час процесу формування політики конкурентоспроможності на підприємстві, потрібно орієнтуватися на наступні умови:

- науково-технічний рівень та рівень використання нововведень;
- конкурентоспроможність продукції за принципом "ціна-якість" та мірою задоволення потреб споживачів;
- ефективність використання ресурсів;
- рівень фінансової стійкості.

Для забезпечення збалансованого розвитку підприємства формуються етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, такі як:

- реалізація функцій управління, планування процесу;
- управління впровадженням технологій, вдосконалення продукції;

- формування методів менеджменту або способів впливу керівної системи на підлеглих через використання сукупності матеріальних та моральних стимулів;
- формалізація методів менеджменту, що передбачає їх перетворення у конкретні розпорядження, вказівки та накази;
- забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва [94].

Не менш важливим етапом процесу управління конкурентоспроможністю є оцінка конкурентних переваг підприємства, яка ґрунтується на основі аналізу сильних та слабких сторін та включає в себе такі показники:

- потреба у капіталовкладеннях;
- широкий асортимент конкурентоспроможної продукції високої якості та доступної ціни;
- потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;
- сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів;
- формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів та оновлення продукції через впровадження маркетингових розробок [38].

Структурні складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис 1.2.

До основних функцій управління конкурентоспроможністю належать:

- а
аналіз показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства;
- п
ланування та розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- о
рганізація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії;
- моральна та матеріальна мотивація персоналу підприємства працівників для досягнення конкурентних переваг;
- контроль за виконанням розробленої конкурентної стратегії

підприємства, регулюванням діяльності через узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямків діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг [42].

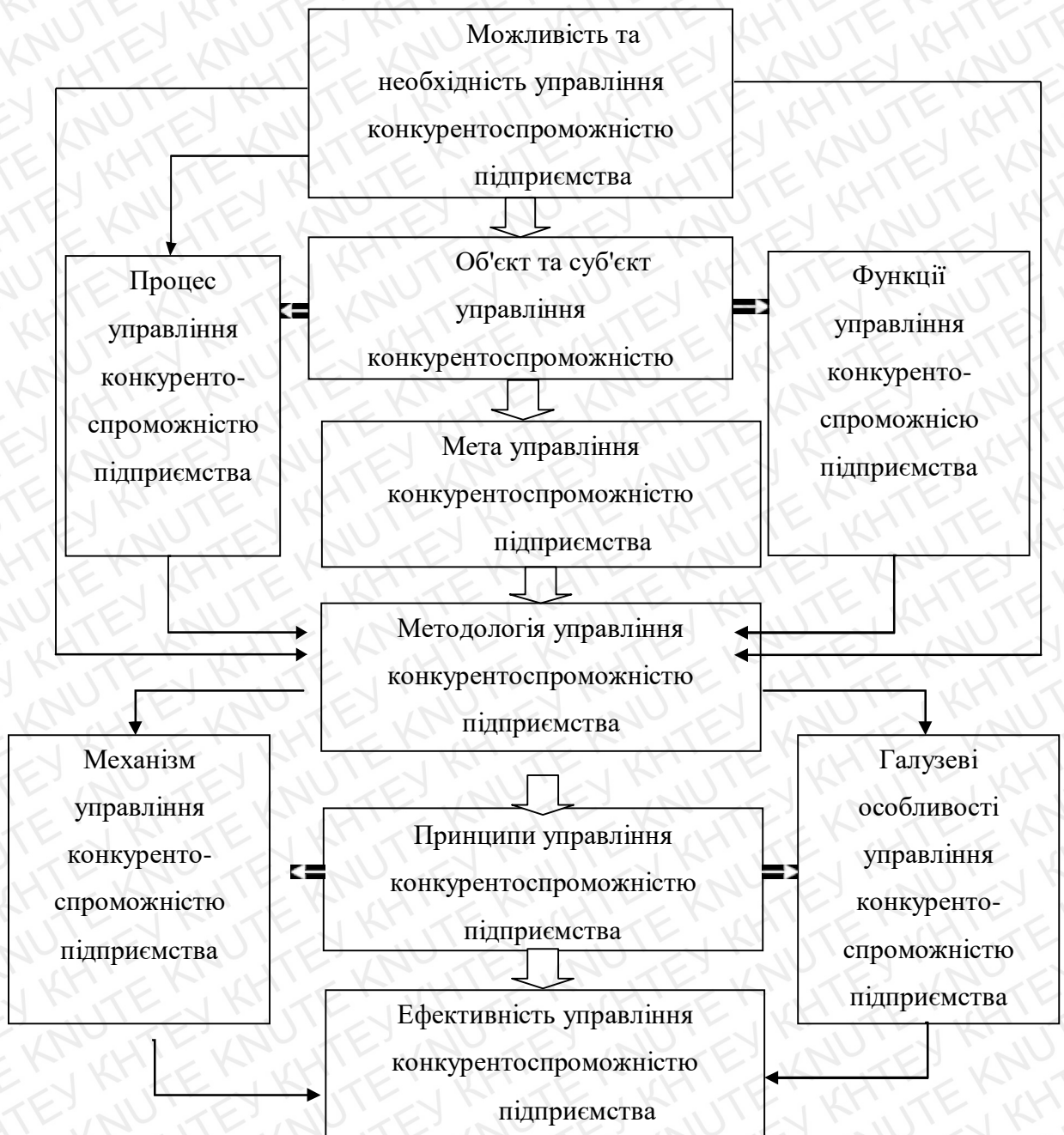


Рис. 1.2. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства [42].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою багатокомпонентну та багатофункціональну систему, яка складається з комплексом взаємопов'язаних блоків, які відчують вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і створюють певну цілісність.

Як видно з рис. 1.3. структуру системи управління формують вісім комплексних блоків, на яких відображаються певні дії, конкретні заходи у їх взаємозв'язку, реалізація яких повинна сприяти результативному провадженню

управлінських рішень у певній сфері. Усі блоки системи об'єднані базовим принципом, який забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищує його позиції на ринку, забезпечує сталий розвиток за рахунок створення і підтримки конкурентних переваг. У свою чергу кожен із блоків також може розглядатися як система, яка також включає в себе системоутворюючі компоненти.



Рис. 1.3. Загальна блок-система організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства [42].

Таким чином, загальна блок-система організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність підсистем, які відображають комплекс дій по підвищенню конкурентних позицій підприємства. Через складність фактору конкурентоспроможності загальна блок-система не відображає усіх деталей, таких як, організаційних, економічних та технічних способів та прийомів до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте через цю систему можна здійснювати системний пошук шляхів поєднання усіх основних компонентів з метою концентрації зусиль на чинники, які визначають внутрішній потенціал підприємства.

До базових принципів управління конкурентоспроможністю підприємства слід віднести:

- принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю – цей принцип означає, що будь-яке управлінське рішення повинно відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні їй практичні завдання;
- принцип системності управління. Системний підхід дозволяє враховувати усі потрібні взаємозв'язки і чинники в системі управління та спрямовувати прийняття рішень на досягнення поставлених цілей;
- принцип наукової обґрунтованості управління. Він передбачає врахування економічних законів при формуванні системи управління конкурентоспроможністю і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності роботи системи управління;
- принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю. Він вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику;
- принцип багатоваріантності, який передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;
- принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів - передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо інших

варіантів повинні зводитись до співставного вигляду по параметрах часу, якості, кількості, масштабу, ризику, визначеності/невизначеності, реалістичності, тощо;

– принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства. Він передбачає вияв сильних та слабких сторін об'єкту управління, внаслідок чого можна формувати ефективну конкурентну стратегію діяльності;

– принцип цільової спрямованості – цей принцип вказує на те, що програми підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні відповідати цілям його конкурентної стратегії;

– принцип ринкової орієнтації – цей принцип передбачає, що розвиток підприємства залежить від можливостей, які ініціюються змінами у зовнішньому середовищі, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;

– принцип комплексності передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних засадах діяльності підприємства;

– принцип гнучкості передбачає можливість стратегічного маневрування у разі змін параметрів ринку і появи потенційно можливих загроз;

– принцип етапності передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства повинен бути регламентований процедурно та в часі [39].

Виділяють такі основні підходи, які використовують при управлінні конкурентоспроможністю підприємства:

– системний, як логічний спосіб мислення, згідно якого управління конкурентоспроможністю підприємства засноване на чітко окресленій меті управління і забезпечує підпорядкування усіх підсистем задля досягнення мети;

– процесний, який передбачає структурування бізнес-процесів підприємства на кілька складових, які допомагають досягнути поставленої мети;

- функціональний, який розглядає систему взаємопов'язаних функцій, куди входить процес планування, організації, мотивації та контролю всіх ресурсів, які пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю;
- ситуаційний, який передбачає використання сучасних управлінських технологій, методів та прийомів.

Беручи до уваги європейський досвід комплексного управління конкурентоспроможністю підприємства, потрібно відзначити, що на сьогоднішній день європейські держави забезпечують управління конкурентоспроможністю ще на етапі проектування, де створюють методи, які мінімізують можливість появи відхилень на етапі виробництва [87].

Висновки до Розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства показує ефективність використання власних та позикових ресурсів на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність забезпечувати випуск і вдалу реалізацію конкурентоспроможної продукції.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства дає можливість суб'єкту диктувати свої умови на конкурентному ринку, протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, формувати та застосовувати конкурентні переваги на міжнародному ринку, які становлять його конкурентний потенціал. Багатогранність поняття міжнародної конкурентоспроможності пояснюється її теоретичною складністю і практичною необхідністю аналізу з різних позицій для критичного застосування отриманих результатів при формуванні стратегії і тактики діяльності підприємства.

Під час оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, стратегічні і тактичні можливості,

потенційні загрози, що в результаті дозволяє ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг

Питання конкурентоспроможності підприємства набули суттєвого значення в умовах сучасної економіки, але, на жаль, лишаються недостатньо дослідженими з позиції галузевої специфікації. На разі немає єдино прийнятої методики оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження конкурентоспроможності дозволяє виявити її фактори, які поділяються на внутрішні і зовнішні. Внутрішні фактори залежать від характеру діяльності підприємства, тоді як зовнішні - від стану зовнішнього середовища.

Для визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати систему показників, яка об'єднує всі необхідні параметри: показники ефективності ресурсів, що використовуються, витрат та обсягів діяльності досліджуваного підприємства. Отриманий рівень конкурентоспроможності підприємства слугує показником перспективи розвитку, який ймовірно буде досягнуто за умов дотримання діючого механізму реалізації обраної стратегії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є частково функцією загального менеджменту, метою якої є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких змін у зовнішньому середовищі. На процес управління конкурентоспроможністю впливають такі фактори: організаційно-правова форма підприємства; рівень кваліфікації персоналу; діловий імідж підприємства; науково-технічний розвиток; ступінь державного впливу; стан ринку робочої сили; кон'юнктура ринку; рівень НТР виробництва та інші.

Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на таких принципах, як: принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю; принцип системності управління; принцип наукової обґрунтованості управління; принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю; принцип багатоваріантності; принцип

співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів; принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; принцип ринкової орієнтованості; принцип цільової спрямованості; принцип комплексності; принцип гнучкості та принцип етапності.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з найважливіших та найскладніших етапів стратегічного планування, що призначене для взаємоузгодження маркетингових цілей підприємства з їх можливостями та вимогами споживачів.

До моделі механізму управління конкурентоспроможністю підприємства входить: організаційно-економічний механізм підприємства; управління логістикою; управління ціновою конкурентоспроможністю; управління маркетингом; управління техніко-технологічною підсистемою; управління якістю; операційний менеджмент та асортиментна політика. Кожна з цих підсистем повинна розроблятися на кожному підприємстві в залежності від характеру його діяльності.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства базується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема, кон'юнктури споживчого ринку в цілому та окремих його сегментів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства з кожним роком стає все більше важливим у ринкових відносинах і на сьогодні є запорукою успішної діяльності. У таких умовах українським підприємствам потрібно прискорити процес створення системи управління конкурентоспроможністю, адаптувати її до ринкових відносин та посилити її стратегічно орієнтацію.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ»

2.1. Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»

Авіакомпанія "Міжнародні Авіалінії України" (МАУ) є провідною міжнародною авіакомпанією в Україні. МАУ було засновано у 1992 році, як спільне закрите акціонерне товариство. Засновниками МАУ були Асоціація цивільної авіації України та найбільша ірландська лізингова компанія GRA (згодом AerCap B.V.).

Протягом 15 років роботи МАУ вдалося залучити нових стратегічних та фінансових інвесторів. Авіакомпанія "Міжнародні Авіалінії України" (МАУ) є провідною міжнародною авіакомпанією в Україні. Акціонерами "Міжнародних Авіаліній України" є: Фонд Державного майна України (61,6%), авіакомпанія "Austrian Airlines" (22.5%), авіакомпанія "AerCap" (6%) та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) (9.9%).

Організаційна модель державно-приватної компанії дозволила МАУ використовувати сильні сторони всіх акціонерів: перейняти міжнародний досвід у сфері пасажирських перевезень і запровадити кращі напрацювання у сферах управління бізнесом, технічного обслуговування та сервісу.

На початковому етапі основним завданням МАУ було налагодити пряме повітряне сполучення зі столицями та ключовими містами Західної Європи, з чим авіакомпанія успішно справлялася, реалізуючи модель point-to-point та планомірно розширюючи мережу маршрутів[36].

Наприкінці 2009 року МАУ стала одним з ключових гравців у сфері повітряних перевезень України з часткою ринку у 20%. Подальший розвиток вимагав кардинальної зміни курсу, що співпало зі зміною форми власності авіакомпанії у 2010 році. Ключовим фактором став вихід з капіталу МАУ

іноземних інвесторів, що було пов'язано зі змінами стратегії їхньої присутності в Україні, а також – з закінченням стандартного терміну присутності в капіталі об'єкту інвестицій ЄБРР.

В умовах різкої зміни кон'юнктури ринку та жорсткої цінової конкуренції з боку інших українських авіакомпаній приватизація МАУ забезпечила необхідну гнучкість бізнесу і дозволила розпочати перехід від операційної моделі базового до моделі мережевого перевізника.

У 2013 році, в зв'язку з крахом бізнесу основного конкурента, МАУ виявилася єдиним українським перевізником, здатним запобігти інфраструктурному колапсу ринку. У найкоротші терміни авіакомпанії довелося зробити незапланований ривок у розвитку: подвоїти чисельність флоту та розширити штат, що дозволило оперативно відновити повітряне сполучення на більшості отриманих «у спадок» маршрутів компанії-конкурента.

Вимушена експансія дала додатковий імпульс оптимізації діяльності МАУ, а також підвищила пріоритетність використання географічного положення та транзитного потенціалу України. МАУ побудувала роботу таким чином, щоб формувати і направляти транзитні пасажиропотоки з Півночі на Південь та з Заходу на Схід через базовий аеропорт «Бориспіль».

У 2014 році в складних політико-економічних умовах – збройний конфлікт на сході України, окупація та анексія Криму, девальвація національної валюти і, відповідно, різке зростання витрат в іноземній валюті – МАУ була змушена стабілізувати бізнес шляхом зниження витрат. Вперше в історії довелося вдатися до скорочення штату, оптимізації флоту, припинення експлуатації низки неприбуткових маршрутів.

Разом з тим, з метою забезпечення доступності послуг авіакомпанії для пасажирів, керівництво МАУ прийняло рішення щодо системного зниження тарифів шляхом виведення з ціни квитка вартості додаткових послуг. Даний крок дозволив МАУ запропонувати клієнтам низькі тарифи і стати першим у світі мережевим низькотарифним перевізником[66].

Абсолютним пріоритетом для МАУ є безпека, стандарти якої відповідають найвищим міжнародним вимогам. Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» першою в СНД одержала сертифікат IOSA (Міжнародний аудит експлуатаційної безпеки) та увійшла до міжнародного реєстру якості IATA (Міжнародної асоціації авіаційного транспорту). 2015 року МАУ вкотре успішно пройшла перевірку на відповідність сучасним вимогам експлуатаційної безпеки та отримала черговий Сертифікат оператора IOSA. Це стало ще одним підтвердження високого рівня авіаційної безпеки та операційних стандартів МАУ, що повністю відповідають світовим (див.Додаток Б) [72].

Як показує досвід світових авіакомпаній, завдяки підвищенню технічного рівня парку авіалітаків, зміцненню іміджу компанії та розширенню географії авіаперевезень можна послабити негативний тиск через зниження попиту внутрішніх споживачів на послуги національних компаній. Перший літак “Боїнг 737-800” нового покоління” в Україні пройшов офіційну процедуру реєстрації в Україні в 2010 р. та отримав реєстраційний номер UR-PSA (за даними аналітиків МАУ, у 2013 р. компанія отримала п’ять абсолютно нових літаків із заводів “Боїнг” і “Ембраер”, а 50 % від її середньомагістрального флоту – це літаки нового покоління)[73].

Про зміцнення іміджу авіакомпанії “Міжнародні Авіалінії України” на європейських ринках свідчить той факт, що в 2014 р. ця компанія увійшла до престижного рейтингу “ТОП 500” компаній Центральної та Східної Європи за версією Deloitte – одного зі світових лідерів у сфері аудиту та консалтингу. Цей рейтинг складено на основі даних про консолідовані доходи компаній за 2013 фінансовий рік, а класифікація компаній проведена за галузями промисловості та країнами реєстрації. Урейтинг увійшло всього 53 українських компаній, а 26 з них, зокрема МАУ, представляють сектор споживчого бізнесу та транспорту України [55].

Конкурентне середовище - це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу - відносинами між ними [85, с. 311].

Підприємство у рамках конкурентного середовища повинно враховувати не лише власні цілі та внутрішні можливості, а й зовнішні умови конкурентного середовища, які склались об'єктивно та постійно змінюються [26, с. 69].

Після створення МАУ, починаючи з 1994 р., кількість авіакомпаній почала зростати. Були створені такі компанії, як:

– «Аеросвіт» – українська авіакомпанія, що існувала з 1994 по 2013 рік. До банкрутства «Аеросвіт» мав найбільшу серед українських перевізників мережу регулярних міжнародних маршрутів, виконуючи внутрішні та міжнародні рейси самостійно або спільно з партнерами за понад 107 напрямками. «Аеросвіт» – повноправний член IATA та сертифікований перевізник IATA й IOSA. У 2012 році у пресі почали регулярно повідомляти про затримки та переноси авіарейсів компанії «Аеросвіт». Серед причин називалися припинення операційної діяльності авіакомпаній-партнерів і затримка поставок нових літаків. Наприкінці року авіакомпанія подала до суду заяву про банкрутство [4].

– «Південні авіалінії» – український чартерний авіаперевізник, що базується в місті Одеса. Авіакомпанія зареєстрована 1999 року в Одесі. У 2000 році компанія сертифікована Державною службою авіації України. «Південні авіалінії» виконують регулярні та чартерні рейси. Спочатку компанія працювала з 6 типами літаків. Із 2013 року «Південні авіалінії» діють як чартерна авіакомпанія, що спеціалізуються на обслуговуванні VIP-пасажирів з Одеси.

– «Дніпроавіа» – авіакомпанія була створена 22 червня 1996 року, до її складу також входив аеропорт Дніпропетровська. Авіакомпанія повністю належить Фонду Державного Майна України.

– Авіакомпанія Windrose («Роза вітрів») – перша в Україні чартерна авіакомпанія, головним напрямом діяльності якої є організація і виконання корпоративних, туристичних та VIP-рейсів. Заснована 28 жовтня 2003 року, авіакомпанія Windrose базується у Київському міжнародному аеропорту

«Бориспіль» та виконує чартерні рейси з великих міст України в країни Європи і Близького Сходу. Парк авіакомпанії Windrose налічує п'ять повітряних суден типу Аеробус А-321, чотири повітряних судна типу Аеробус А-320 і один Аеробус А-330.

– «ДонбасАеро» – українська авіакомпанія, що базувалась у Донецьку, створена 1 жовтня 2003 року. Авіакомпанія обслуговувала внутрішні лінії України з основними містами Донецьк, Київ, Харків, Одеса, Дніпро, Чернівці, Сімферополь. На міжнародних напрямках авіакомпанією обслуговувались Москва, Вільнюс, Рига, Мюнхен, Стамбул, Дубай, а також середземноморські курорти. У кінці 2012 року майже всі літаки із флоту «ДонбасАеро» були переведені в парк «Рози Вітрів». 12 грудня 2012 року власники авіакомпанії прийняли рішення про подачу до суду заяви про банкрутство [4].

– WizzAirUkraine («Авіалінії Візз Ейр Україна») – українська бюджетна авіакомпанія, заснована 2008 року групою Wizz Air для виходу на український ринок. Здійснює міжнародні рейси з Києва, Львова (до 2015 року), Донецька (до 2014 року) та Харкова. Літаки Wizz Air легко розпізнати за їх ліверсею (білі, рожеві та фіолетові кольори) [65].

Основні показники діяльності авіакомпаній України за 2009-2016 роки наведені в таблиці 2.1 [78].

Проаналізувавши ці показники, можна дійти висновку, що на проміжку з 2009 по 2013 рік кількість пасажирських та вантажних перевезень поступово зростала.

На кінець 2013 року загальний обсяг пасажирських перевезень становив 8106,3 тис. чол., що на 36,7% більше порівняно з 2009 роком. Обсяг вантажних перевезень виріс на 14,2%. У 2014 році мало місце значне скорочення основних показників роботи авіаційної галузі.

Таблиця 2.1

Показники діяльності авіакомпаній України за 2009-2016 роки [78]

	Всього								
	Одиниці виміру	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Перевезено пасажирів	тис.чол.	5131,1	6106,5	7504,8	8106,3	8110,4	6472,2	6304,3	8277,9
Виконані пасажиро-кілометри	млрд. пас. км	9,0	11,0	13,8	14,4	12,6	11,6	11,4	15,5
Перевезено вантажів та пошти	тис. тонн	85,1	87,9	92,1	122,6	99,2	78,7	70,6	74,3
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млн.ткм	350,9	379,1	370,6	363,1	273,1	239,3	218,5	226,4
Виконано комерційних рейсів	тисяч	84,2	98,9	105,3	106,1	96,0	74,8	66,3	79,5
	Міжнародні								
Перевезено пасажирів	тис.чол.	4135,9	5144,3	6328,5	6820,9	6900,3	5828,6	5679,6	7475,4
Виконані пасажиро-кілометри	млрд. пас. км	8,4	10,4	13,1	13,7	11,9	11,3	11,1	15,2
Перевезено вантажів та пошти	тис. тонн	84,4	87,5	91,9	122,0	98,8	78,2	70,2	74,1
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млн.ткм	350,5	378,9	370,4	362,8	272,9	238,9	218,3	226,2
Виконано комерційних рейсів	тисяч	58,2	71,4	77,8	77,7	71,6	61,3	56,1	67,9

Серед основних чинників, які привели до спаду попиту на авіаперевезення стала військовополітична ситуація в країні, анексія Криму, рекомендації з безпеки польотів низки міжнародних організацій та органів ЄС оминати альтернативними маршрутами частину повітряного простору України. Упродовж року не працювала частина вітчизняних аеропортів, багато авіаперевізників значно скоротили маршрутну мережу.

Пасажи́рські та вантажні перевезення у 2014 році виконували 35 компаній. Було перевезено 6472,2 тис. пасажирів та 78,7 тис. тон вантажів (зменшення відповідно на 20,2% та 20,7%).

На кінець 2015 року порівняно з 2014 роком показники зменшилися на 2,59% та 10,3% відповідно. За даними за 2016 рік кількість перевезених пасажирів на 2,1% перевищила показник «пікового» 2013 року, що свідчить про відновлення українського ринку пасажирських авіаперевезень після спаду 2014-2015 років [81].

Регулярні польоти між Україною та країнами світу у 2014 році здійснювали 8 вітчизняних авіакомпаній до 35 країн світу, кількість перевезених пасажирів за підсумками року скоротилась порівняно з 2013 роком на 10,6 відсотка та склала 3924,7 тис. пасажирів. Одночасно до/з України виконували регулярні польоти 42 іноземні авіакомпанії з 28 країн світу, у тому числі 4 нові (з ОАЕ «EmiratesAirline», з Греції «Ellinair», з Ірану «TabanAir» та «VistaGeorgia» з Грузії). Регулярні внутрішні пасажирські перевезення між 11 містами України упродовж року виконували 6 вітчизняних авіакомпаній, за звітний рік перевезено 629,2 тис. пасажирів (скорочення порівняно з показником 2013 року - на 46 відсотків).

Концентрація ринку авіаперевезень в розрізі компаній залишається високою. Упродовж 2016 року пасажирські перевезення здійснювали 19 вітчизняних авіакомпаній, які надали свої послуги 8277 тис. пасажирам, що на 31,2% більше, ніж у 2015 році [73].

За даними Державної авіаційної служби України, в 2016 році 95% пасажирських перевезень було здійснено 6 авіакомпаніями. Крім МАУ, лідерство серед вітчизняних авіаперевізників утримують також «Азур Ейр Україна», «Роза Вітрів», «ЯнЕйр», «Браво» і «Атласджет Україна». При цьому, багато авіаперевізники мають застарілий і/або зношений транспортний парк, що в перспективі може привести до зниження можливостей здійснення міжнародних перевезень. Частка авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» серед них становить 72% (рис. 2.1).

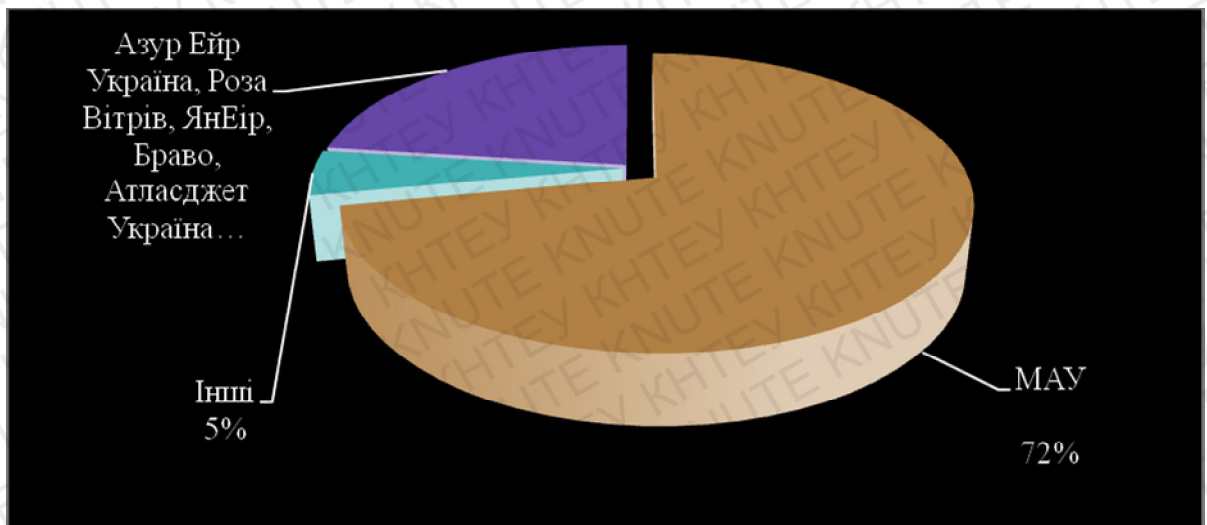


Рис.2.1. Структура ринку авіаперевезень в розрізі провідних авіакомпаній України станом на 2016 р.

Авіакомпанією «Міжнародні авіалінії України» забезпечено зростання обсягів пасажирських перевезень порівняно з попереднім 2015 роком на 24,9%, «Азур Ейр Україна» – на 17%, «Роза вітрів» – на 75,8%, «ЯнЕйр» – у 6,8 раза та «Атласджет Україна» – в 10,5 раза. У сегменті вантажоперевезень в 2016 році працювали 18 вітчизняних авіакомпаній. Лідерство зберігається за такими компаніями, як ДП «Антонов», МАУ, «ЗетАвіа», «Максимус Ейрлайнс», «Урга» та «Європа Ейр» - зазначеними авіакомпаніями в 2016 році було перевезено майже 83% від загального обсягу перевезених вантажів і пошти [78].

На відміну від авіаперевізників, інфраструктура обслуговування авіації (аеропорти) є об'єктами державного регулювання, як природні монополії. Концентрація в сегменті залишається вкрай високою, що пов'язано з розташуванням (близькість до столиці великих фінансових і промислових центрів) і технічними характеристиками (можливість обслуговувати літаки певних типів; рівень розвитку допоміжної інфраструктури) аеропортів.

За даними Державіаслужби, після падіння в 2014 році і відносно стабілізації в 2015 році, пасажиропотік через аеропорти України продемонстрував істотне зростання. У 2016 році кількість обслужених повітряних засобів зростає на 10% (до 133 тис.од); пасажиропотік за відповідний період виріс на 20,9% (до 12,9 млн. пасажирів), вантажопотік - на 24,5% (до 42,9

тис. тон). Основний обсяг пасажиро- і вантажопотоку формується в міжнародному сполученні[67].

На основі даних Украероруху про кількість польотів провідних компаній, можна скласти рейтинг авіакомпаній за 2013-2017 роки (табл.2.2)

Таблиця 2.2

Топ-10 авіакомпаній, які займали лідерські позиції по кількості польотів за 2013-2017 роки [68]

	2013	2014	2015	2016	2017
1	UKRAINE INTERNATIONAL AIRLINES	UKRAINE INTERNATIONAL AIRLINES	UKRAINE INTERNATIONAL AIRLINES	UKRAINE INTERNATIONAL AIRLINES	UKRAINE INTERNATIONAL AIRLINES
2	AEROFLOT-RUSSIAN AIRLINES	TURKISH AIRLINES	TURKISH AIRLINES	TURKISH AIRLINES	TURKISH AIRLINES
3	TURKISH AIRLINES	AEROFLOT-RUSSIAN AIRLINES	BELAVIA	BELAVIA	BELAVIA
4	EMIRATES	BELAVIA	AEROFLOT-RUSSIAN AIRLINES	LOT POLISH AIRLINES	LOT POLISH AIRLINES
5	TRANSAERO AIRLINES	TRANSAERO AIRLINES	LOT POLISH AIRLINES	WIZZ AIR	WIZZ AIR
6	QATAR AIRWAYS	LUFTHANSA	SIBERIA AIRLINES	PEGASUS AIRLINES	WIND ROSE
7	LUFTHANSA	LOT POLISH AIRLINES	AIR MOLDOVA	AIR MOLDOVA	PEGASUS AIRLINES
8	AIRLINE UTAIR-UKRAINE	EMIRATES	AZUR AIRLINES	AZUR AIRLINES	AIR MOLDOVA
9	BRITISH AIRWAYS PLC	QATAR AIRWAYS	TRANSAERO AIRLINES	DNIPROAVIA	AZUR AIRLINES
10	BELAVIA	AIRLINE UTAIR UKRAINE	PEGASUS AIRLINES	LUFTHANSA	AUSTRIAN AIRLINES AG

Упродовж 2017 року українські авіакомпанії перевезли рекордну кількість пасажирів – 10,55 млн. У 2016-2017 роках відбувалося відновлення ринку після дворічного спаду[25]. Якщо за підсумками 2016 року обсяги пасажирських перевезень перевищили показник 2013 року на 2 %, то за 2017 рік – вже на 30 %. МАУ здійснила польотів на 16,4 % більше, ніж минулого року. WizzAir– на 5,7%(рис.2.2).

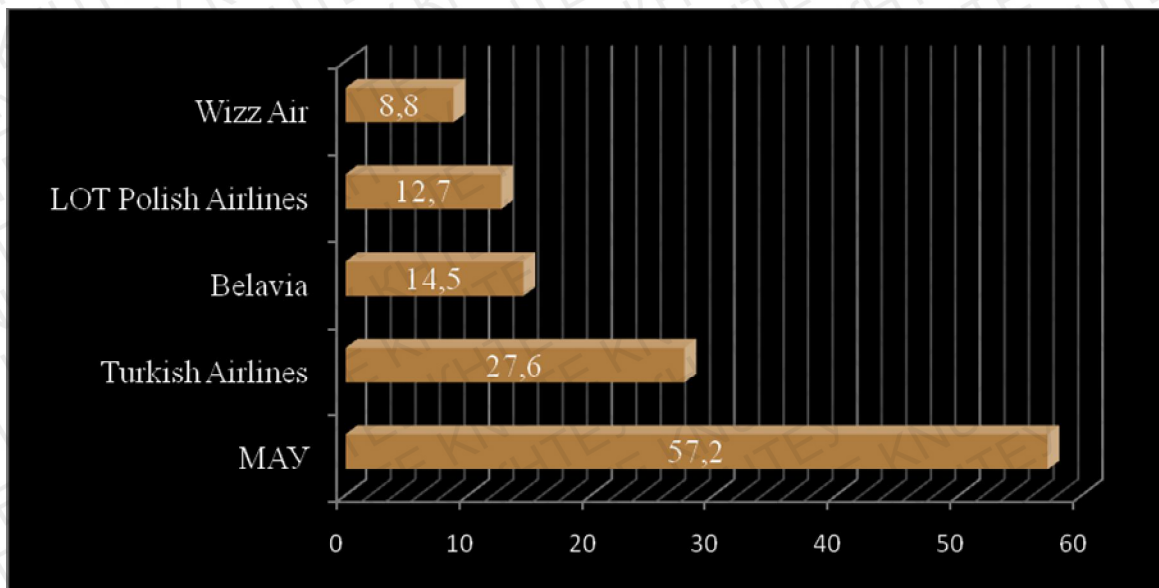


Рис.2.2. Обсяг пасажирських перевезень в розрізі міжнародних авіакомпаній за 2017 рік

Протягом року пасажирські перевезення здійснювали 18 вітчизняних авіакомпаній, при цьому 93 % від загального обсягу припадає на п'ять перевізників. Традиційно найбільший пасажиропотік обслужила авіакомпанія МАУ. За рік вона перевезла майже 7 млн пасажирів, що на 16,5 % перевищує показник 2016 року. Динаміка пасажиропотоку протягом 2016-2017 років наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Показники динаміки пасажиропотоку топ-5 авіакомпаній України в 2016-2017 роках [73]

Топ-авіакомпанії 2016 р. за пасажиропотоком	Темп приросту пасажиропотоку з 2016 до 2015 р., %	Топ-авіакомпанії 2017 р. за пасажиропотоком	Темп приросту пасажиропотоку з 2017 до 2016 р., %
“МАУ”	25	“МАУ”	16,5
"Роза вітрів"	76	"Роза вітрів"	150
“Азур Ейр Україна”	17	“Азур Ейр Україна”	17
“Атласджет Україна”	950	“Атласджет Україна”	74

"Янеір"	580	"Браво"	50
---------	-----	---------	----

Позитивна тенденція, що сформувалась в останні два роки, пов'язана, насамперед, з успішним розвитком сектору міжнародних повітряних перевезень.

В 2015–2016 роках стає популярним новий тип авіакомпаній – це бюджетні та низькобюджетні авіакомпанії, які називаються дискаунтерами, або lowcost (лоукостерами). Цей тип авіакомпаній став використовувати новий підхід, який можна виразити такою формулою: «низькі витрати – низькі тарифи – високий попит – високі доходи». В Європі на лоукости припадають близько 38% від усіх авіарейсів. Зі списку бюджетних авіакомпаній світу (лоукостерів) в Україну літають сім: угорський "WizzAir" (19 маршрутів, частина рейсів почне виконуватися влітку-восени 2017 року), ірландський "Ryanair" (11 маршрутів, почне виконуватися восени 2017 року), турецька "Pegasus Airlines" (4 маршрути), бюджетний підрозділ ізраїльської "EL AL-Up" (1 маршрут), іспанська "Vueling" (2 маршрути), арабські "Flydubai" (1 маршрут) та "Air Arabia" (1 маршрут) [46].

Регулярні польоти між Україною та країнами світу впродовж 2017 року здійснювали 10 вітчизняних авіакомпаній до 43-ох країн світу та 29 іноземних авіакомпаній до 27-ми країн світу. Серед нових іноземних авіакомпаній такі: «Qatar Airways» з Катару, «Ernest SpA» з Італії та «Kish Air» з Ірану. Розширювалась географія міжнародних регулярних польотів як вітчизняних, так і іноземних авіаперевізників. Українськими авіакомпаніями на міжнародних регулярних рейсах перевезено 5837,5 тис. пасажирів, іноземними – 4975,8 тис. пасажирів (зростання на 18,1 відсотка та 29,3 відсотка відповідно) [74].

Найбільший темп приросту кількості перевезених пасажирів вітчизняними авіакомпаніями спостерігався в такому сегменті ринку авіаперевезень, як міжнародні польоти на нерегулярній основі (49,2 відсотка): за звітний рік 15-ма українськими авіакомпаніями перевезено 3777,0 тис. пасажирів. При цьому, 85 відсотків таких перевезень було здійснено чотирма авіакомпаніями, зокрема «Роза вітрів», «Міжнародні Авіалінії України», «Азур Ейр Україна» та «Браво».

На сьогодні авіакомпанії змушені постійно пристосовуватися до зовнішнього оточення та вміти правильно та вчасно реагувати на можливі зміни.

На обсяг перевезень на міжнародних ринках постійно впливають певні макроекономічні, мікроекономічні та експлуатаційні фактори. Дію таких факторів розглянемо на прикладі авіакомпанії МАУ (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні фактори, що здійснюють вплив
на обсяги перевезень ПрАТ «Авіакомпанія МАУ»[74]**

Фактори	Стимулюють зростання	Стримують зростання
1. Макроекономічні	- економічне зростання; - зростання особистого доходу; - поява нових сегментів ринку; - пом'якшення валютних обмежень; - зростання кількості демографічно активного населення; - знижки й реклама.	- спад виробництва; - девальвація валюти; - спад ВВП; - зростання вартості подорожей.
2. Мікроекономічні	- модернізація ПС; - зменшення витратпального; - здешевлення капіталу; - зниження собівартості; - поліпшення технологій.	- зростання цін для покриття витрат; - експлуатаційні витрати перевищують інфляцію; - витрати на контроль, шуми й емісію; - недостача капіталу.
3. Експлуатаційні	- розширення мережі ПЛІ; - нові аеропорти та термінали; - лібералізація ринку.	- держрегулювання; - перенавантаження аеропортів; - погані комунікації.

Найбільш поширеним інструментом для аналізу основних конкурентних сил, які впливають на ринок, є модель п'яти сил конкуренції за Майклом Портером. Ця модель дозволяє дати правильну оцінку ступеня впливу кожної конкурентної сили та визначити характер боротьби на ринку (рис. 2.3.).

Модель п'яти сил полягає в наступному.

1. Суперництво між продавцями (потенційні конкуренти) передбачає:

- низькі ціни компаній лоу-костерів;
- поліпшені характеристики послуг, що надають інші компанії;

- відповідний рівень обслуговування;
- терміни гарантійного обслуговування;
- способи просування послуг на ринок;
- нові послуги.

Фактори інтенсивності конкуренції наступні:

- число фірм та зростання попиту на продукцію;
- зниження цін, зростання обсягу продажів, скорочення запасів;
- незадоволеність деяких компаній часткою ринку;
- прибутковість галузі;
- витрати на вихід з галузі та розгойдування ринку через відмінності

компаній;

2. Пряма конкуренція в галузі:

- економія на масштабах виробництва;
- неможливість доступу до ноу-хау і технологій (потрібні спеціальні знання і досвід);
- ефект кривої навчання (досвід виробництва);
- прихильність споживачів маркам (знижки, якість, обслуговування);
- розмір капітальних вкладень (відсоток по кредитах, завоювання клієнта);
- нерівність у витратах (дешева сировина, ноу-хау, досвід, географія);
- доступ до каналів збуту (опт, роздріб, реклама, дилери);
- дії контролюючих органів (ліцензування, захист навколишнього середовища);
- тарифи і нетарифні обмеження (обмеження уряду).

3. Вплив послуг-субститутів (замінників) - конкуренція з послугами компаній-суперників це:

- доступні ціни;
- якість і характеристики послуг, що надаються;
- складність перемикання для споживачів;
- складність перепідготовки службовців, техдопомога;
- витрати часу на перевірку надійності та якості.

4. Конкурентна (ринкова) влада постачальників включає параметри:

- значимість для споживача;
- стандартність послуг та продуктів постачальників;
- кількість постачальників;
- тісні зв'язки з постачальниками;
- вплив продукції та послуг постачальника на якість;
- вартість переходу до іншого постачальника;
- схильність постачальників до поступок.

5. Конкурентна(ринкова) сила покупців це:

- число покупців та пропозиція;
- вплив на ціни, якість і рівень обслуговування.



Рис.2.3.Модель п'яти сил конкуренції, що впливають на діяльність ПрАТ МАУ

На рис. 2.3. видно, що найбільший вплив на підприємство мають конкуренти, що пропонують послуги заміники та пряма конкуренція в галузі, адже конкуренція на зовнішньому ринку є дуже високою.

Таким чином, ефективність діяльності авіакомпанії в сучасних ринкових умовах значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища. Конкурентна ситуація на ринку міжнародних авіап перевезень, структурні зміни в світовій та національній економіці, рівень інфляції, державне й міжнародне регулювання та інші чинники безпосередньо впливають на перспективи діяльності авіакомпанії та визначають характер подальшої стратегії розвитку.

Виходячи з теорії залежності від ресурсів, авіакомпанії повинні не просто відігравати роль пасивного спостерігача зовнішніх впливів, а намагатися застосовувати зовнішнє середовище для досягнення власних вигод.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»

МАУ надають послуги з пасажирських (регулярних та чартерних) перевезень та перевезень пошти та вантажу(див.Додаток В). За час свого існування МАУ досягли усіх поставлених цілей, які були визначені в установчих документах: створення міжнародної конкурентноспроможної авіакомпанії з високими стандартами якості, розширення зв'язків та інтеграція системи повітряних перевезень України в світову мережу; запровадження провідних технологій та методів менеджменту; залучення іноземних інвестицій та отримання прибутків.

ПрАТ МАУ налагоджує стратегічне партнерство серед лідерів індустрії України, яке дозволяє об'єднати зусилля команд авіакомпаній та туристичних агентств у роботі над туристичним продуктом в інтересах українських споживачів завдяки спільному впровадженню нового галузевого стандарту “Electronic Miscellaneous Document” (EMD), що дає змогу запропонувати пасажирам додаткові послуги, супутні авіа подорожі. Такі ІТ-рішення цих партнерів сприяють прискоренню процесів автоматизації бізнес-процесів з оформлення документів з продажу таких послуг, як оплата наднормативного

багажу, оплата перевезення тварин, замовлення додаткового харчування на борту тощо [58].

Готуючись до упровадження прямого регулярного повітряного сполучення за маршруті Київ – Пекін – Київ, авіакомпанія ПрАТ “Міжнародні Авіалінії України” поглиблює співпрацю з китайськими перевізниками AirChina, China Southern Airlines, China Airlines, розширюючи можливості для подорожей пасажирів, а заплановані рейси з квітня 2015 р. виконуються на сучасних далекомагістральних літаках “Боїнг 767-300ER” [57].

Проривом авіакомпанії МАУ на світові ринки можна вважати 25 квітня 2014 р., коли вона виконала прямий безпосадковий рейс за маршрутом Київ–Нью-Йорк, який став першим трансатлантичним перельотом в історії перевізника. Так, було відновлено пряме повітряне сполучення між Україною та США, що стало можливим після повернення України в першу категорію авіаційної безпеки за стандартами Федеральної авіаційної служби США [56].

У сфері авіабудування, авіатранспортних пасажирських і вантажних перевезень Україна, на жаль, не займає ключових позицій і не відіграє визначальної ролі в глобальній економіці, не стала важливим суб’єктом відносин з інвесторами та діловими іноземними партнерами, а більшою мірою вибирає модель пристосування до сучасних тенденцій і нових правил гри, які встановлюють на ринку авіаперевезень іноземні авіакомпанії. Крім того, відчутним у фінансовому аспекті є підвищення тарифів на обслуговування авіакомпаній навіть у межах внутрішнього ринку, що викликано не тільки інфляційними процесами, але й монопольним становищем аеропортів та аеродромів.

Незахищеність вітчизняної економіки від глобальних ризиків через недієву урядову промислову політику, непрозорість організації тендерних закупівель і низьку мотивацію персоналу для впровадження доброї практики менеджменту (GMP) у всіх сферах життєдіяльності суб’єктів господарювання стала основною причиною погіршення реальних перспектив інноваційно-

інвестиційного розвитку не тільки дрібних, але й великих авіакомпаній, які за всіма ознаками належать до розряду монополістів на ринку авіапослуг[71].

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Як правило, чим вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, тим вища прибутковість підприємства.

Зміст і основна цільова настанова фінансового аналізу - оцінка фінансового стану й виявлення можливостей для підвищення ефективності функціонування господарюючого суб'єкта за допомогою раціональної фінансової політики. Фінансовий стан господарюючого суб'єкта - це характеристика його фінансової конкурентоздатності, використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою й іншими господарюючими суб'єктами.

Інформаційною базою аналізу фінансового стану підприємства є, в основному, фінансова звітність. Фінансова звітність являє собою систему показників, що відображають інформацію про фінансовий стан організації на звітну дату, а також фінансові результати її діяльності за звітний період[52].

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є такі:

- дослідження рентабельності й фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними обіговими коштами;
- об'єктивне оцінювання динаміки та стану ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства;
- оцінювання становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку й кількісне оцінювання його конкурентоспроможності;

- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;

- визначення ефективності використання фінансових ресурсів [91]

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості підприємства (табл.2.5).

Всі дані за аналізований період наведені у Додатку А.

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «МАУ»

№	Показники	Нормативне значення	2014	2015	2016	2017	2018	Темп росту, %			
								попер. дані	15/14	16/15	17/16
1	Коефіцієнт автономії	>0,5	-1,47	0,97	0,57	0,60	0,72	-1,65	-0,41	-0,05	0,20
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85-0,90	-1,05	1,36	0,78	0,73	0,83	-2,29	-0,43	-0,06	0,14
3	Показник фінансового левериджу	< 0,25	-0,29	0,39	0,37	0,22	0,15	-2,34	-0,05	-0,41	-0,32
4	Коефіцієнт покриття запасів	збільшення	-15,86	31,32	7,96	5,54	7,84	-2,97	-0,74	-0,30	0,41
5	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	зменшення	2,47	1,97	1,57	1,60	1,73	-0,20	-0,20	0,02	0,08
6	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	>1	-0,59	0,49	0,36	0,38	0,42	-1,83	-0,26	0,06	0,11

Значення коефіцієнта автономії протягом 2014-2018 було нестабільним, проте більшим за оптимальне значення ($K_{\text{авт}} > 0,5$). Він свідчить, що у 2018 році в кожних ста гривнях укладених активів підприємства 72 грн становлять власні кошти (власний капітал).

Коефіцієнт фінансової стійкості дещо змінився протягом 2014–2018 років (з -1,05 до 0,83). Однак за аналізований період, крім 2015 року він мав значення,

нижче за оптимальне ($K_{\text{фін.ст.}}=0,85-0,90$). Цей коефіцієнт характеризує, що на кожну гривню залучених коштів припадало 0,83 грн власних коштів у 2018 році.

Коефіцієнт фінансового левеїджу характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. За аналізований період відбувалося його зменшення, що свідчить про зниження фінансового ризику[10].

Коефіцієнт покриття запасів показує скільки на одиницю коштів, що вкладені в запаси, припадає у сукупності власних коштів, довго- та короткострокових зобов'язань. Даний коефіцієнт повинен мати тенденцію до збільшення, однак такого явища прослідкувати неможливо[90].

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2018 характеризує нижчу ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів, порівняно з 2014, що є хорошою тенденцією. Нормативне значення коефіцієнта фінансової стабільності повинне бути > 1 , в аналізованому періоді всі значення нижчі, що означає перевищення позикових коштів над власними та свідчить про фінансову нестійкість підприємства.

Для характеристики рівня прибутковості чи збитковості й раціонального використання наявних засобів проаналізовано показники рентабельності та показники ділової активності досліджуваного підприємства за 2014-2018 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» за 2014- 2018 рр.

№	Показники	Нормативне значення	2014	2015	2016	2017	2018 попер.дані
1	Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	5,78	6,39	5,66	5,63	2,39
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	12,79	13,47	12,12	12,94	5,09
3	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменшення	28,15	26,73	29,70	27,82	70,73
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	3,58	3,67	3,88	3,90	1,53

5	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменшення	100,56	98,09	92,78	92,31	235,29
6	Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	99,73	114,53	90,13	157,2	34,05
7	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	збільшення	5,78	6,39	5,66	5,63	2,39

Коефіцієнт оборотності активів досліджуваного підприємства за аналізований період поступово зменшувався, крім 2015 року, що свідчило про недостатній рівень поповнення його активів протягом звітного періоду.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує у скільки разів виручка перевищує середню дебіторську заборгованість [17].

Показники за аналізований період не мали стабільної тенденції зростання, у 2018 році значення скоротилось вдвоє. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зростав до 2018 року.

Період погашення дебіторської та кредиторської заборгованості це середній період інкасації дебіторської заборгованості. Дані показники повинні мати тенденцію до зменшення, однак по дебіторській заборгованості період погашення залишався майже на одковому рівні протягом 2014-2017 років, а по кредиторській зменшувався за 2014-2017 роки. У 2018 році очікується, що обидва показники значно збільшаться порівняно з минулим роком, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів теж мав нестійку тенденцію протягом аналізованого періоду, а в 2018 році зменшився вдвоє, в порівнянні з минулим.

Як видно з проведеного аналізу показників ділової активності, у 2018 році відбувається загальне падіння економічного стану, що є результатом нагромадження нерозподілених збитків, яке з кожним роком відбувається все вищими темпами і навіть залучення іншого додаткового капіталу в авіакомпанію МАУ не могло бкомпенсувати негативного впливу цих збитків на власний капітал.

Така динаміка фінансових показників відображає істотне погіршення стійкості цієї авіакомпанії, що змушує її приймати неординарні рішення щодо диверсифікації діяльності, розвитку партнерства, виходу на міжнародні ринки, формування портфеля послуг, тощо.

Для стабільнішого генерування доходів за нестабільної ринкової кон'юнктури на ринку внутрішніх пасажирських авіаперевезень авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» постійно розширює мережу внутрішніх та міжнародних маршрутів. Проте без істотного покращення продуктового портфеля і раціоналізації структури операційних витрат ПрАТ МАУ не зможе втриматися на плаву.

Наступним проведемо аналіз показників рентабельності даного підприємств. Рентабельність - це ступінь дохідності, вигідності, прибутковості бізнесу, її вимірюють за допомогою системи відносних показників, що характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість напрямків діяльності, вигідність виробництва окремої продукції і послуг[17].

Показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (та доходу) підприємства. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» за 2014 - 2018 рр.

№	Показники	Нормативне значення	2014	2015	2016	2017	2018 попередні дані
1	Коефіцієнт рентабельності активів	Збільшення	-0,73	-0,24	0,12	-0,07	-0,31
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Збільшення	-1,35	-0,22	0,16	-0,13	-0,46
3	Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	Збільшення	-3,69	-0,91	0,43	-0,23	-0,96
4	Період окупності капіталу	Зменшення	-0,69	-4,07	8,11	-12,9	-3,25

Показники рентабельності, які були розраховані з застосуванням фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку усі мають від'ємне значення, тобто результатом діяльності є збиток.

Коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» за аналізований період не досягли позитивного значення, крім 2016 року, але вони збільшились. Це відбулося за рахунок скорочення сум збитків, проте це не може свідчити про прибутковість діяльності загалом.

По своїй економічній природі ліквідність характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові (поточні) зобов'язання за рахунок своїх поточних активів. Підприємство вважається за ліквідне, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання[15].

Для розрахунку одиничних фінансових коефіцієнтів ліквідності оборотні активи групуються по ступеню ліквідності (здатності трансформуватися в грошові кошти), що характеризує терміновість виконання підприємством поточних зобов'язань.

Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості.

Кожна група фінансових показників має певну аналітичну цінність для конкретного користувача, оскільки показники ліквідності характеризують фінансові можливості підприємства по погашенню заборгованостей, а показники платоспроможності визначають міру покриття підприємством позикових засобів і його фінансову незалежність[23].

В умовах ринкової економіки підприємства змушені самостійно вирішувати проблеми фінансового забезпечення власної виробничо-господарської та інвестиційної діяльності, тому до найважливіших завдань останніх належать питання забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності.

Платоспроможність і ліквідність характеризують фінансовий стан господарюючого суб'єкта, його наявні та потенційні можливості ефективної

діяльності. Це свідчить про можливість підприємства успішно виконувати свої грошові зобов'язання перед іншими суб'єктами ринку.

Ліквідність та платоспроможність розраховуються за даними балансу і відображують фінансові можливості підприємства у певний період його діяльності. Тому наступним проведемо аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» за 2014 – 2018 роки

Показники	Нормативне значення	2014	2015	2016	2017	2018 попер.дані
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	>1–2	0,39	0,51	0,46	0,39	0,41
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	0,36	0,48	0,41	0,42	0,36
3. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	≥ 1	0,22	0,30	0,33	0,28	0,31
4.Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,7–0,8	0,36	0,48	0,41	0,34	0,36

У підприємства недостатньо коштів для погашення короткострокових зобов'язань, так як згідно з міжнародним стандартом вважається, що він повинен знаходитись в межах від 1 до 2.Отже, платоспроможність підприємства незначна, а значить існує фінансовий ризик для підприємства.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості характеризує здатність розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року, проте всі показники протягом аналізованого періоду не відповідають нормативному значенню.

Коефіцієнт ліквідності швидкої показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Дані показники не відповідають нормативному значенню [62].

На основі аналізу можна зробити наступні висновки:

- дане підприємство не має короткострокових фінансових вкладень. Оборотних коштів не вистачає для погашення короткострокових зобов'язань. Все це призводить до негативних тенденцій у діяльності підприємства;

- немає швидких перетворення показників оборотності у грошову форму, отже, підприємство не вважається цілком платоспроможним;

- показники рентабельності, які були розраховані з застосуванням фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку усі мають від'ємне значення, що свідчить про збиток;

- значення коефіцієнта фінансової стабільності в аналізованому періоді всі нижчі, ніж нормативні, що означає перевищення позикових коштів над власними та свідчить про фінансову нестійкість підприємства;

- динаміка фінансових показників відображає істотне погіршення стійкості цієї авіакомпанії, що змушує її приймати неординарні рішення щодо зміни напрямів діяльності, розвитку партнерства, виходу на міжнародні ринки, формування портфеля послуг тощо;

- зростання операційних витрат, пов'язаних з придбанням та лізингом іноземних літаків, обмежують власні інвестиційні можливості для фінансування нематеріальних активів.

Відповідно до аналізу фінансового стану даних авіаперевізника можна казати про його кризове положення, у зв'язку з чим, подальше кредитування банками даного авіаперевізника сумнівне через високий ступінь ризику.

На основі дослідження економічних показників діяльності ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» можна сказати, що необхідним є проведення негайних заходів для вирішення наступних проблем підприємства:

- забезпечити ефективність використання основних засобів підприємства з метою зниження питомих непрямих витрат у собівартості послуг;

- підвищити інтенсивність використання обігових активів підприємства з метою зниження питомої ваги позикових коштів у їхній загальній сумі;

- знизити собівартість послуг за рахунок більш раціонального використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей і площ, робочої сили й часу;
- вивчити можливість розширення обсягів і ринків збуту продукції (товарів) з метою подальшого збільшення обсягів реалізації, грошових надходжень і отримуваних прибутків та розробити необхідні заходи щодо її втілення в життя.

2.3. Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» на ринку авіаційних послуг

Авіаційні перевезення відіграють важливу роль в економіці України. Завдяки тісному зв'язку з іншими галузями, що забезпечують її розвиток як однієї з найбільш наукоємних та інноваційних галузей економіки, авіапромисловість здатна зробити значний вплив на темпи переходу країни на інноваційні рейки розвитку.

Крім того, авіаційна галузь впливає на формування машинобудівного комплексу країни, роблячи внесок у розвиток інтелектуального, науково-технічного потенціалу України. Прогнозоване зростання попиту на авіаційну техніку як в Україні, так і на світовому ринку сприяє розкриттю потенціалу авіаційної галузі [21].

Серед нагальних проблем розвитку підприємств однією із найбільш актуальних є створення адаптованої до сучасних умов господарювання системи управління міжнародною конкурентоспроможністю. Динамічність та складність зовнішнього оточення сучасних підприємств, кризові прояви в економіці країни та світу, стагнація на ринках, зростання вимог споживачів – усі ці та інші явища мають двобічний прояв.

З одного боку, вони є негативними, оскільки ускладнюють здійснення підприємницької діяльності, з іншого – ці чинники є стимулами для розвитку окремих підприємств, оскільки в умовах ринкової економіки саме ступінь задоволення потреб споживача результатами діяльності суб'єкта підприємництва має вагомий вплив.

Забезпечення останнього може гарантувати довготривале та результативне функціонування за умов динамічності та випадковості чинників зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. З огляду на це, на перший план виступає проблема удосконалення методичного апарату оцінювання конкурентних позицій суб'єктів господарювання на міжнародному ринку.

Аналізуючи конкурентну перевагу на рівні окремої фірми можна зазначити, що стосовно підприємств, зокрема авіаційної інфраструктури, конкурентоспроможність досягається наявністю певної переваги на окремих сегментах споживчого ринку, тобто це можливість компанії створювати продукцію більш ефективним способом, ніж це роблять конкуренти, а саме, більш корисно використовувати наявні ресурси та широко застосовувати інновації у своєму виробництві[48].

Для аналізу факторів, які впливають на діяльність авіакомпанії доцільно використати один із найбільш поширених методів аналізу зовнішнього середовища компанії в умовах ринку – SWOT-аналіз(табл.2.9).Даний метод припускає аналіз зовнішнього оточення і його зіставлення з внутрішніми можливостями авіакомпанії [95].

Таблиця 2.9

SWOT- аналіз ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Безпека – абсолютний пріоритет. 2.Наявність міжнародних сертифікатів якості та безпеки польотів. 3. Широка маршрутна сітка:з'єднує Україну з країнами Європи, Азії, США, країн СНГ та Близького Сходу. 4. Здійснення пасажирських та грузових перевезень. 5. Існує програма лояльності для пасажирів, які часто користуються послугами авіакомпанії - «Панорама-Клуб». 6. Достатня кількість філіалів та представництв за кордоном. 7. Зручний розклад для всіх категорій пасажирів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Слабкий імідж компанії на світовому ринку. 2.Висока залежність від платоспроможності населення.

Можливості	Загрози
1. Постійні розробки та впровадження нових видів послуг та тарифів як для постійних клієнтів, так і для залучення нових. 2. Збільшення регулярності власних рейсів. 3. Відкриття нових маршрутів. 4. Збільшення флота. 5. Можливість приєднання до міжнародних альянсів авіаперевізників. 6. Постійне покращення кваліфікації персоналу. 7. Отримання потенційної вигоди від використання маркетингових підходів, заснованих на закордонному досвіді.	1. Низька платоспроможність населення країни. 2. Нестабільна політична ситуація в країні. 3. Загострення конкурентної боротьби з іноземними компаніями. 4. Високі ціни на паливо. 5. Зниження попиту на пасажирські перевезення. 6. Сезонність попиту.

Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

Щоб оцінити конкурентну позицію авіакомпанії на ринку у вимірюваному вигляді, всі використовувані показники повинні бути об'єктивними і піддаватися кількісному визначенню. Показники конкурентоспроможності авіакомпанії, за допомогою яких вона може порівняти себе з конкурентами, і, таким чином, визначити свої конкурентні переваги і розробити стратегію щодо підвищення конкурентоспроможності, представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Критерії та показники, що використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності авіакомпанії[98]

Критерії	Показники
C1 – витрати	C11 – витрати на 1 пасажирське крісло за 1 льотну годину → min
C2 – продуктивність	C21 – продуктивність праці працівників (віддача на 1 грн. виплаченої з/п) → max C22 – продуктивність парку повітряних суден → max C23 – відсоток зайнятості крісел → max
C3 – рівень сервісу	C31 – рівень регулярності польотів → max C32 – частота польотів → max

	C33 – середній вік парку повітряних суден → min
C4 – ціна	C41 – середній тариф → min
C5 – менеджмент	C51 – щорічний приріст доходів → max C52 – рентабельність продажів → max C53 – доля ринку авіакомпанії C531 – доля ринку авіакомпанії за доходами → max C532 – доля ринку авіакомпанії за пасажирооборотом → max

Витрати (C1): для авіакомпанії дуже важливо визначити оптимальний рівень витрат, а також місця виникнення витрат. Продуктивність (C2): критерій продуктивності фірми відображає, наскільки ефективно вона реалізує свої конкурентні переваги на ринку. Загальна продуктивність авіакомпанії може бути розділена на продуктивність праці, продуктивність парку повітряних суден і відсоток завантаження пасажирських крісел.

Рівень сервісу (C3): саме якість обслуговування є одним з найбільш важливих критеріїв вибору авіакомпанії як для бізнес-пасажирів, так і для туристів. Якість обслуговування можна оцінити, проводячи маркетингові дослідження ринку. У якості ж вимірюваних показників можна використовувати рівень регулярності і частоти польотів. Середній вік парку повітряних суден служить індикатором комфортності та безпеки перельотів.

Ціновий фактор (C4): ціна завжди використовувалася як головне зняряддя в конкурентній боротьбі. Показником, що відображає цінову перевагу авіакомпанії в порівнянні з її конкурентами, може служити середня вартість квитка авіакомпанії.

Менеджмент (C5): менеджмент визначає ефективність використання ресурсів. Ключовими показниками для вимірювання ефективності менеджменту компанії є зростання доходів і чистого прибутку, а також займаної частки ринку. Критерій менеджменту відображає потенціал авіакомпанії адаптуватися під мінливі умови ринку, зберігаючи при цьому свої конкурентні переваги [45].

Оцінка конкурентоспроможності компанії за 2014-2017 роки представлена в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентоспроможності авіакомпанії МАУ за 2014 – 2017 роки

Рік	Загальна оцінка конкурентоспроможності	Рейтинг авіакомпанії по рокам
2014	0,6636	3
2015	0,7034	2
2016	0,66360	3
2017	0,9047	1

[Розраховано на основі опитування серед провідних спеціалістів відділу маркетингу МАУ]

Для вибору успішної та ефективної стратегії керівництво авіакомпанії має враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори. Також в умовах інформаційної економіки необхідно звернути увагу та ціноутворення. Особливе місце вибір стратегії ціноутворення займає у тих галузях, де попит на товари чи послуги є еластичним, і авіаційні пасажирські перевезення є такою галуззю, що швидко реагує на зміну ціни товару.

Авіакомпанія значно завищує тарифи. Це зумовлено тим, що МАУ орієнтується на заможних клієнтів, оскільки в її маршрутах переважають саме прибуткові європейські. Це призводить до того, що більшу частину клієнтів забирають «лоу-кост» компанії. Продуктивність за останні два роки залишається майже на одному рівні, що вказує на відносну стагнацію та неповне використання наявних потужностей. Можна прослідкувати динаміку собівартості перевезень за 2011-2017 роки(рис.2.4).

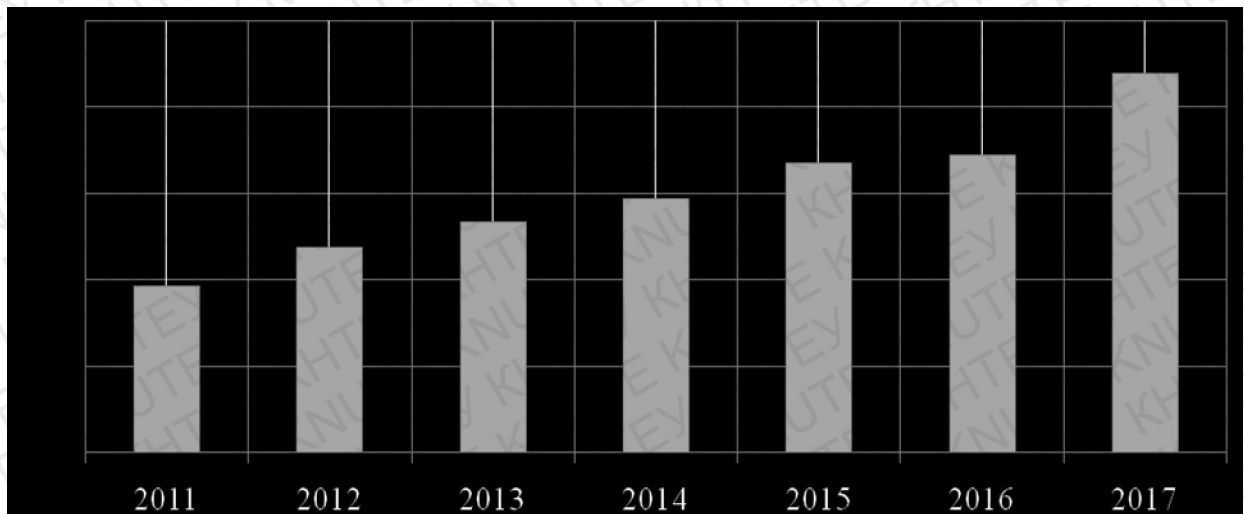


Рис. 2.4. Динаміка собівартості авіаційних перевезень авіакомпанії МАУ (без палива) на пасажирокілометр, cent/ПКМ
[Розраховано нами на основі даних звітності МАУ]

Авіаційне паливо є ваговою складовою собівартості авіаперевезень. В Україні його частка коливається від 30-35 % у великих авіаперевізників, до 50 % і вище у дрібних. Однією з головних проблем формування собівартості авіаперевезень залишається те, що навіть за незначного підвищення ціни на авіапаливо відбувається зростання цін на квитки [18].

Монополізм в сфері поставок послуг для авіакомпаній обумовлює їхню високу ціну, тоді як в основі нормального функціонування низькобюджетних авіакомпаній, їхньої можливості встановлювати низькі тарифи є, насамперед, низький рівень витрат при забезпеченні високого рівня безпеки та належного технічного обслуговування.

За рівнем доходів, що вітчизняні компанії отримували протягом останніх років, п'ятірку лідерів очолює МАУ, далі йде Windrose та AzurAirUkraine. Четверту сходинку ділять компанії AtlasjetUkraine та YanAir. Показово, що розрив за рівнем доходів авіакомпаній дуже значний. Це вказує на високу концентрацію вітчизняного авіаринку, знизити яку в найближчій перспективі може лише прихід крупних іноземних лоукостерів[80].

Так, у 2016 році МАУ за показником доходів обігнала найближчого «переслідувача» – Windrose – у 6 разів, а Windrose, усвою чергу, заробила вдвічі більше Azur Air Ukraine (табл.2.12.).

Таблиця 2.12

Динаміка розвитку топ-5 авіакомпаній України[67]

Авіакомпанії	Виручка від реалізації, млрд. грн.			Темпи зростання пасажиропотоку, %	
	2014	2015	2016	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.
МАУ	6,5-7	13-13,5	17,5-18	24,9	16,5
Windrose	1-1,5	1,5-2	2,5-3	75	150
Azur Air Ukraine	0,75-0,8	0,8-0,85	1-1,5	17	17
Atlasjet Ukraine	0,055-0,06	0,15-0,2	0,6-0,65	1005	74
YanAir	0,08-0,085	0,1-0,15	0,65-0,7	680	96

Ефективність менеджменту у порівнянні з 2014 роком значно підвищилася, що свідчить про орієнтацію компанії на стратегічні плани. Загалом можна стверджувати, що авіакомпанія стрімко розвивається у порівнянні з попередніми роками.

На сьогоднішній день на ринку пасажирських авіаперевезень серед українських авіакомпаній МАУ займає домінуючі позиції. Авіакомпанія виконує близько 700 міжнародних та внутрішніх рейсів на тиждень, а також забезпечує стикування з маршрутами своїх міжнародних партнерів до більш як 3000 міст світу.

На першому рівні оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства базується на виявленні технічних, економічних і організаційних умов галузі для створення, виробництва і збуту продукції високої якості, що задовольняє вимоги конкретних груп споживачів, які в свою чергу формуються під впливом загальних умов в країні [41].

На конкурентоспроможність будь-якої авіакомпанії впливає безліч факторів, причому як макросередовища, так і мікросередовища (безпосереднє

оточення). У табл. 2.13 наведено аналіз впливу факторів макросередовища на стан авіакомпанії МАУ.

Таблиця 2.13

Оцінка впливу факторів макросередовища на авіакомпанію МАУ [33]

Фактори внутрішнього середовища		Ступінь впливу
Економічні	Економічний ріст	Сильний
	Розвиток міжнародного співпраці	Сильний
	Темпи інфляції	Сильний
Політичні	Підвищення ставок оподаткування	Слабкий
	Сприятливі закони в галузі авіації	Сильний
Технологічні	Інноваційні технології	Слабкий
	Розвиток нових технологій	Помірний
	Покращення процесу виробництва	Слабкий
Демографічні	Зростання безробіття	Помірний
	Зростання рівня народжуваності	Помірний
	Зростання освіти у населення	Слабкий
Маркетингові	Нові місця призначення	Сильний
	Система заохочень і знижок	Сильний
Екологічні	Забруднення середовища, стихійні лиха	Сильний

Як видно з табл. 2.13, найбільш слабкий вплив мають технологічні та демографічні чинники. Наприклад, зростання освіченості населення, підвищення рівня народжуваності або розвиток нових технологій ніяк не може вплинути на зростання авіаперевезень. У той же час найбільш сильний ступінь впливу надають економічні та маркетингові чинники.

Для дослідження факторів конкурентоспроможності можна скористатися методом аналізу PEST, однак при цьому слід враховувати не тільки загальні ринкові умови діяльності підприємств, а й вплив специфічних галузевих факторів саме на досліджуване підприємство. Фактори зовнішнього середовища для даного підприємства класифіковані та подані в матриці PEST-аналізу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**PEST-аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Авіакомпанія
«Міжнародні Авіалінії України»**

PEST-фактори	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Можливі дії організації	
Політичні	1.Ефективне використання транзитного потенціалу України	Перетворення міжнародного аеропорту "Бориспіль " на сучасний вузловий аеропорт Центральної та Східної Європи	Можливість підвищення частотності рейсів та розширення маршрутів	Розробка та впровадження нових маршрутів
	2.Підвищення ефективності технічного та економічного регулювання	Зменшення законодавчих та інших бар'єрів для оновлення парку авіакомпаній	Збільшення парку авіакомпаній	Придбання нових літаків
	3. Впровадження законодавчих норм ЄС щодо демонополізації деяких аеропортових послуг	Забезпечення єдиних стандартів безпеки польотів і збільшення ефективності європейських авіаперевезень	Можливість зміцнення міжнародних позицій	Співпраця з європейськими авіаперевізниками, вихід таких відносин на вищий рівень
	4. Впровадження в Україні міжнародної практики публічного обговорення та проведення відкритих консультацій із зацікавленими сторонами	Вироблення ефективних рішень щодо внесення змін до системи регулювання або напрямів розвитку авіації	Налагодження тісних соціальних та економічних взаємозв'язків	Внесення змін у систему регулювання розвитку підприємства
Економічні	1.Нестабільна економічна ситуація в Україні	Неможливість планувати великомасштабні розширення на внутрішні рейси	Збільшення росту міжнародних рейсів	Скорочення внутрішніх рейсів
	2.Рівень інфляції	Можлива стабілізація	Знецінення грошових засобів на підприємстві та зниження попиту на послуги	Індексація платежів в разі відстрочки, можливе взяття довгострокового кредиту
	3.Рівень доходів населення	Тенденції невизначені	Зниження платоспроможності населення, скорочення продажу авіаквитків та	Пошук нових ринків, проведення маркетингових досліджень

			регулярності рейсів	
Соціальні	1. Широкий вибір кваліфікованих спеціалістів	Освоєння нових технологій	Необхідність перекваліфікації персоналу, здобуття досвіду	Збільшення витрат на додаткове навчання співробітників і залучення іноземних фахівців
	2. Зростання соціальних вимог населення	Можлива зміна	Зростання соціальних витрат	Тісна взаємодія зі споживачами, розуміння їхніх потреб і цілей використання технологічних засобів
Технологічні	1. Розробка і впровадження нових технологій	Подальше впровадження нових технологій відповідно до потреб ринку.	Вдосконалюється якість сервісів, впроваджують нові технології та системи реєстрації.	Інвестиції у нові технології і маркетингові дослідження
	2. Висока вартість лізингу на придбання сучасної авіатехніки та високі ставки мита	Тенденція рівномірна	Проблеми проведення сертифікації в країні завезеної техніки, гальмування розвитку, оновлення запасів компанії	Зменшення плану по кількості придбання нових повітряних суден

[Аналіз здійснений нами на основі даних МАУ та опитування провідних спеціалістів]

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» формувалася на основі: ринкової частки підприємства, якості послуг і стадії їх життєвого циклу, прихильності покупців, рентабельності продажів та ступеня вертикальної інтеграції (табл. 2.15). Загальна оцінка становить 3,6 бала.

Таблиця 2.15

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу для ПрАТ «МАУ»

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
----------	---------------	------	-----------------------

Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,1	0,5	
Якість послуг	1	2	3	4	5	0,4	1,6	
Стадія життєвого циклу послуг	1	2	3	4	5	0,05	0,15	
Прихильність клієнтів	1	2	3	4	5	0,3	0,9	
Рентабельність продаж	1	2	3	4	5	0,1	0,3	
Ступінь вертикальної інтеграції	1	2	3	4	5	0,05	0,15	
Конкурентоспроможність								3,6

[Розраховано на основі експертного опитування]

На жаль, українські авіалінії ще далеко від міжнародних не тільки за величиною прибутків, перевезених пасажирів та капіталу, а й за рейтингами, що оцінюють у першу чергу якість надання послуг. У 2016 році, згідно з Skytrax, World Airline Awards – бажана нагорода якості для світової індустрії авіаперевезень, і є світовим еталоном досконалості авіакомпаній, також широко відома як «вибір пасажирів»[40].

Щодо українських авіаліній, то, згідно з оцінками Skytrax, МАУ мають дві зірки, з можливих п'яти. Це означає, що авіакомпанія надає низьку якість продукту (застарілі літаки, незручні місця на борту, погане кондиціонування на борту тощо) та/або низький рівень надання послуг обслуговуючим персоналом.

Використання техніки бенчмаркетингу (маркетингової розвідки) являє собою безперервний процес аналізу підприємства і порівняння його з аналогічними сферами діяльності з метою пошуку способів поліпшення діяльності свого підприємства. Метод конкурентних переваг здійснюється за допомогою порівняння з переліком обраних параметрів (табл. 2.16). Розглянемо сутність і особливості кожного з наведених для аналізу параметрів («+» - задовільна оцінка параметру, «-» - незадовільна).

Авіапарк деяких компаній не достатньо вдосконалений і це є однією з головних причин низької конкурентоспроможності. Свої парки повністю оновила компанія Wizz Air. МАУ в даному питанні перевершує своїх конкурентів, так як саме її авіапарк піддається постійному оновленню літаків

Таблиця 2.16

Аналіз конкурентних переваг провідних авіакомпаній України

Параметри конкурентоспроможності	МАУ	Wizz Air	Windrose
Стан авіапарку	+	+	—
Розгалужена маршрутна мережа	+	+	+
Безпека польотів	+	+	+
Цінові характеристики	—	—	+
Наземна інфраструктура	—	—	—
Розважальні програми, харчування на борту літака	—	—	—
Якість обслуговування	+	+	+
Професійний підбір кадрів	+	+	+

[Розраховано на основі експертного опитування]

Авіакомпанія МАУ має кілька конкурентних переваг по відношенню до своїх конкурентів. Нарівні з Wizz Air вона має власний технічний центр для обслуговування літаків. У той же час ціни на квитки трохи більші, ніж у конкурента. Аудитори рахункової палати зробили висновок, що пасажирів МАУ переплачують за квитки через неефективні витрати авіакомпанії. Майже 10 % у вартості перевезень МАУ – це рекламні та адміністративні витрати компанії.

Авіакомпанія «МАУ» знаходиться у зоні стратегії диференціації, яка передбачає здійснення лише незначних модифікацій у наявних послугах. У зв'язку з чим існує ризик відставання в технологічному рівні, конкуруючі авіаперевізники можуть перейти в атакуючу позицію [35].

Вектор зміни стратегічних позицій показує бажану величину нарощення інноваційного потенціалу для переходу у стратегію очікування, яка, в умовах невизначеності ситуації в Україні, дає змогу визначити перспективи галузі з погляду прибутковості й потенціалу зростання, оцінити власні можливості. Для переходу до помірно наступальної інноваційної стратегії стратегічно важливо розгорнути власні науково-дослідні роботи, купувати ліцензії, тобто збільшити кількість суттєвих та ефективних інноваційних проектів, ґрунтуючись на запропонованому економічному механізмі інноваційної діяльності.

Таким чином, основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист

конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» та її прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

Висновки до Розділу 2

Заснована в 1992 році як міжнародний перевізник незалежної України авіакомпанія МАУ отримала широкий спектр можливостей, інвестиції та кращий світовий досвід іноземних партнерів. Організаційна модель державно-приватної компанії дозволила МАУ використовувати сильні сторони всіх акціонерів.

Абсолютним пріоритетом для МАУ є безпека, стандарти якої відповідають найвищим міжнародним вимогам. Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» першою в СНД одержала сертифікат IOSA та увійшла до міжнародного реєстру якості IATA (Міжнародної асоціації авіаційного транспорту).

МАУ надають послуги з пасажирських перевезень та перевезень пошти, вантажу. За час свого існування МАУ досягли усіх цілей, які були поставлені в установчих документах: створення міжнародної конкурентноспроможної авіакомпанії з високими стандартами якості, розширення зв'язків та інтеграція системи повітряних перевезень України в світову мережу; запровадження провідних технологій та методів менеджменту; залучення іноземних інвестицій та отримання прибутків.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан господарюючого суб'єкта - це характеристика його фінансової конкурентноздатності, використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою й іншими господарюючими суб'єктами.

На основі проведеного аналізу фінансового стану підприємства можна зробити наступні висновки:

-дане підприємство не має короткострокових фінансових вкладень. Оборотних коштів не вистачає для погашення короткострокових зобов'язань. Спостерігається гостра нестача грошових коштів. Все це призводить до негативних тенденцій у діяльності підприємства;

- немає швидких перетворення показників оборотності у грошову форму, отже, підприємство не вважається цілком платоспроможним;

- показники рентабельності, які були розраховані з застосуванням фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку усі мають від'ємне значення, що свідчить про збиток;

- значення коефіцієнта фінансової стабільності в аналізованому періоді всі нижчі, ніж нормативні, що означає перевищення позикових коштів над власними та свідчить про фінансову нестійкість підприємства;

- динаміка фінансових показників відображає істотне погіршення стійкості цієї авіакомпанії, що змушує її приймати неординарні рішення щодо диверсифікації діяльності, розвитку партнерства, виходу на міжнародні ринки, формування портфеля послуг тощо;

- зростання операційних витрат, пов'язаних з придбанням та лізингом іноземних літаків, обмежують власні інвестиційні можливості для фінансування нематеріальних активів.

Проведена класифікація показників фінансового та майнового стану, що характеризують потребу у впровадженні техніко-технологічних, організаційно-економічних та соціальних інновацій. Аналіз показників за даними напрямками свідчить про наявність потреби у застосуванні результатів інноваційної діяльності в організаційно-економічній сфері авіакомпанії МАУ, а також нагальну потребу впровадження техніко-технологічних інноваційних рішень.

Актуальне подальше впровадження результатів інноваційної діяльності в соціальній сфері для авіакомпанії МАУ. Відповідно до аналізу фінансового стану даних авіаперевізника можна казати про його кризове положення, у зв'язку з чим, подальше кредитування банками даного авіаперевізника сумнівне через високий ступінь ризику.

Крім МАУ, лідерство серед вітчизняних авіаперевізників утримують також «Азур Ейр Україна», «Роза Вітрів», «ЯнЕйр», «Браво» і «Атласджет Україна». При цьому, багато авіаперевізники мають застарілий і/або зношений транспортний парк, що в перспективі може привести до зниження можливостей здійснення міжнародних перевезень.

На конкурентоспроможність будь-якої авіакомпанії впливає безліч факторів, причому як макросередовища, так і мікросередовища. Найбільш слабкий вплив на роботу ПрАТ «МАУ» мають технологічні та демографічні чинники. У той же час найбільш сильний ступінь впливу надають економічні та маркетингові чинники.

Авіакомпанія МАУ має кілька конкурентних переваг по відношенню до своїх конкурентів. Нарівні з Wizz Air вона має власний технічний центр для обслуговування літаків. У той же час ціни на квитки трохи більші, ніж у конкурента. Аудитори рахункової палати зробили висновок, що пасажери МАУ переплачують за квитки через неефективні витрати авіакомпанії.

Авіакомпанія МАУ знаходиться у зоні стратегії диференціації, яка передбачає здійснення лише незначних модифікацій у наявних послугах. У зв'язку з чим існує ризик відставання в технологічному рівні, конкуруючі авіаперевізники можуть перейти в атакуючу позицію.

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» формувалася на основі: ринкової частки підприємства, якості послуг і стадії їх життєвого циклу, прихильності покупців, рентабельності продажів та ступеня вертикальної інтеграції. Загальна оцінка становить 3,6 бала(табл.2.15)

Основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» та її прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ»

3.1. Резерви підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» на ринку авіаційних перевезень

Сьогодні за несприятливих умов функціонування авіаційної галузі України, зростання рівня конкуренції, підвищення вимог споживачів до послуг, що надаються, одним із важливих питань є пошук резервів для підвищення

рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних авіакомпаній, підвищення рівня якості їх послуг, удосконалення виробничоорганізаційних процесів та активне ведення інноваційної діяльності.

В економічній літературі поняття резервів зводиться до зниження втрат у процесі використання ресурсів. Проте, на нашу думку, під резервами слід розуміти невикористані можливості зниження поточних і авансованих витрат ресурсів при даному рівні розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. Усунення всякого роду втрат і нераціональних витрат – це один з шляхів використання резервів. Інший пов'язаний з великими можливостям внаслідок прискорення науково-технічного прогресу [96].

Поштовхом для знаходження резервів підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній є те, що умови для національних авіаперевізників не відповідають жорсткій міжнародній конкуренції. Варто врахувати, що наші сусіди - держави ЄС - десятиріччями накопичували потужності національних авіакомпаній, забезпечували своїм перевізникам максимальну частку пасажирських потоків на міжнародних авіалініях. Стратегія розвитку галузі досі не обговорена владою та учасниками ринку. Водночас у Державіаслужбі визнають, що на конкурентне зміцнення національних авіакомпаній є щонайбільше два роки [48, с.11].

Проблемі пошуку та виявлення резервів для підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній присвячена значна кількість наукових досліджень, зокрема праці В. І. Щелкунова, С. О. Переверзевої, Г. Ю. Кучерук, Н. Є. Полянської, Д. О. Бугайко, Л. Н. Конової, де зазначається, що конкурентоспроможність авіакомпанії залежить від загальної ефективності її діяльності та визначається якістю обслуговування пасажирів і рівнем безпеки.

Виділимо глобальні світові тенденції, які формують стан повітряного транспорту в даний час і в перспективі, і без урахування яких неможлива успішна діяльність ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України». Це:

- активне впровадження в багатьох країнах політики дерегулювання і лібералізації як на внутрішніх, так і на зовнішніх авіалініях;

- консолідація та інтеграція авіакомпаній;
- розвиток автоматизованих систем бронювання;
- розподіл нових принципів фінансування постачань літаків (оренда авіакомпаніями літаків у фірм-посередників замість прямих закупівель у літакобудівних фірм);
- приватизація авіакомпаній;
- введення жорстких обмежень по шуму авіаційних двигунів;
- зростання ролі IATA і зміна її стратегії;
- швидке зростання вантажних експресперевезень дрібних відправок [13].

На сучасному етапі продовжується реформування авіаційної галузі в таких напрямках:

- створення сильного конкурентоспроможного могутнього вузлового аеропорту на базі Державного міжнародного аеропорту Бориспіль;
- передача в комунальну власність державних регіональних аеропортів;
- впровадження на державному рівні механізму лізингу повітряних суден і авіаційної техніки вітчизняними авіакомпаніями, створення Державного лізингового фонду;
- посилення контролю з боку держави за дотриманням безпеки польотів і авіаційної безпеки.

Отже, слід погодитися з думкою вчених і спеціалістів, зокрема МАУ, та відзначити, що успіх авіакомпанії в досягненні конкурентних переваг повинен ґрунтуватися на таких напрямках її діяльності:

- управління авіакомпанією має здійснюватися на принципах сучасного маркетингу з орієнтацією усієї діяльності авіакомпанії на кон'юнктуру ринку та динаміку попиту на авіаперевезення;
- забезпечення постійної модернізації експлуатованої авіатехніки, наявності широкої можливості заміни повітряних суден не тільки для конкретної міжнародної повітряної лінії, а й навіть для кожного конкретного рейсу, творчий підхід до використання усього наявного авіапарку повітряних суден;

- першорядне правило для працівників усіх служб авіакомпанії - забезпечення високих стандартів безпеки польотів, авіаційній безпеці, строге дотримання опублікованого розкладу польотів;

- сприяння постійній та цілеспрямованій роботі з підготовки кадрів, системний підхід до підвищення кваліфікації трудового колективу авіакомпанії;

- забезпечення високої якості обслуговування пасажирів по всьому ланцюжку технологічного процесу виконання перевезення - від оформлення перевезення до отримання багажу в пункті призначення. Особлива увага повинна приділятися рівню претензійної роботи з пасажиром у випадках затримки або втраті багажу;

- плановий рух авіакомпанії щодо поглиблення та розширення своєї частки ринку;

- проведення постійного контролю за рівнем експлуатаційних витрат, упровадження в практику оперативного управління прибутковістю кожного рейсу в процесі бронювання, широке використання комп'ютерної техніки на всіх етапах керівництва авіакомпанії (особливо планування і контроль) [48, с. 12].

Таким чином, на основі основних тенденцій розвитку авіаційної галузі визначимо основні резерви підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній України на міжнародному ринку. На сьогодні для авіаційної галузі головними питаннями, що вимагають вирішення, на нашу думку є:

- проведення модернізації та оновлення авіаційної техніки авіакомпаній України, перш за все, через впровадження лізингової форми закупівлі нової авіаційної техніки вітчизняного виробництва;

- модернізація українських аеропортів;

- підвищення якості технічного обслуговування повітряних суден, підтримка їх льотної придатності;

- закінчення структурної перебудови авіапідприємств в галузі, визначення шляхів подальшого акціонування авіакомпаній та аеропортів;

- зосередження зусиль усіх організацій цивільної авіації на забезпечення стійкого зростання об'ємів перевезень;
- удосконалення системи ставок аеропортових зборів для вітчизняних авіаперевізників;
- організація вітчизняного виробництва конкурентоспроможних транспортних засобів, які б відповідали міжнародним стандартам за техніко-екологічними характеристиками [13].

У зв'язку з цим особливого значення набуває необхідність створення принципово нової системи управління конкурентоспроможністю авіакомпаній, яка б урахувала не лише потреби максимальної реалізації наявних переваг порівняно з конкурентами, а й необхідність сталого підвищення конкурентоспроможності підприємства і всіх систем на рівні регіону, галузі.

Покращення позиції авіакомпанії на європейському ринку пасажирських перевезень можливо за рахунок стійкого зростання темпів пасажирських авіаперевезень в регіоні, експлуатації авіакомпанією нових сучасних повітряних суден з кращими економічними показниками та підвищеним комфортом, лідируючого положення у сфері наземного обслуговування. Важливе значення мають також правильно відібрані маршрутні сітки та розстановка повітряних суден по сітці розкладу.

Пропонуються такі основні резерви підвищення ефективності діяльності та міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України»:

1. Скорочення експлуатаційних витрат. Закупка авіаційного палива - вагома частина експлуатаційних витрат. Враховуючи високі ціни на авіаційне паливо сьогодні, доцільним буде введення програм економії авіаційного палива. Крім того, ефективне комерційне співробітництво з іншими авіакомпаніями зі спільної експлуатації сприятиме більш ефективному використанню парку, скороченню витрат на авіаційне паливо та інших експлуатаційних витрат.

2. Оптимізація системи планування маршрутів. У сучасних умовах авіатранспортного ринку важливим для авіаперевізників є розроблення оптимальних маршрутів і найбільш раціональних частот польотів на різних

напрямах, скорочення нерентабельних рейсів, уведення нової економічно ефективної авіаційної техніки, розширення географії перевезень, підвищення ефективності виконання чартерних та додаткових рейсів, гнучка заміна на авіалініях ПС різної пасажиромісткості.

3. Удосконалення розкладу перевезень. Рейси авіакомпанії повинні бути зручними для пасажирів, а також забезпечувати оптимальну стиковку з іншими внутрішніми та міжнародними рейсами. Це допоможе залучити додаткових пасажирів на рейси певної авіакомпанії.

4. Удосконалення договірно-правової роботи. Для ефективної роботи авіакомпанії необхідно переглядати чинні та укладати нові комерційно вигідні угоди для того, щоб розширювати комерційне співробітництво з іншими авіакомпаніями, агентами, турфірмами та іншими діловими партнерами. Удосконалення договірно-правової роботи важливо не тільки на рівні авіакомпаній, а й у сфері міжурядових угод, від яких залежить отримання сприятливих умов комерційної роботи авіакомпаній.

5. Підвищення якості обслуговування перевезень. Якість обслуговування - важливий момент усієї комерційної діяльності авіакомпаній. Задоволення попиту викликає подальший попит на перевезення певної авіакомпанії, і навпаки, незадоволеність обслуговуванням авіакомпанії призводить до втрати потенційних пасажирів. Тому підвищення якості обслуговування сприяє не тільки підвищенню престижу авіакомпанії, а також і економічній ефективності, завдяки залученню пасажирів на рейси авіакомпанії, яка добре зарекомендувала себе з погляду високої якості обслуговування.

6. Удосконалення ринкового дослідження. Метою вивчення ринку міжнародних повітряних перевезень є визначення стану ринку, тобто його кон'юнктури. Під час вивчення кон'юнктури ринку виявляють потенційний попит на повітряні перевезення у певний момент часу, а також можливості його задоволення. Для ефективної діяльності необхідно систематично досліджувати ринок та реагувати на всі його коливання [60].

7. Удосконалення тарифної політики. Вдала тарифна політика - важливий інструмент підвищення доходності авіакомпанії. Тарифна політика авіакомпанії в складних сучасних умовах повинна бути напрямлена на підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії за рахунок розробки нових конкурентоспроможних тарифів на основі аналізу тарифної політики інших авіакомпаній.

Розвиток авіакомпаній і пов'язана з цим жорстка конкуренція передбачає все більшу кількість інноваційних процесів, які у наш час виходять за межі поняття технологічних. У розрізі функціонування авіаперевізників, інновації – це нові моделі управління операційною, економічною та комерційною діяльністю АК, націлені на отримання унікальних конкурентних переваг та дотримання високих технічних стандартів. Ці моделі в першу чергу включають модернізацію повітряних суден, відповідність високим стандартам безпеки польотів, забезпечення високої якості обслуговування пасажирів, використання автоматизованих програм для управління, планування та контролю, а також розвиток мережі маршрутів транспортних перевезень[12].

Також резервами для підвищення конкурентоспроможності на ринку авіаційних перевезень ПрАТ «МАУ» , на нашу думку можуть бути:

✓ Підтримання льотної придатності:

- застосування програми MS Project для планування процедур підтримки льотної придатності;
- пошук/розробка та впровадження системи оптимізації управління повітряним рухом в зоні аеропортів.

Результатом цього може бути підвищення регулярності польотів на 1-2%, а також збільшення коефіцієнта завантаження, підвищення пікових показників на 10-20%.

✓ Підвищення технічного обслуговування повітряних суден:

- практичне освоєння технічної експлуатації наявного парку повітряних суден;

- впровадження системи управління ремонтом, обслуговуванням і модернізацією ПС;
- впровадження системи контролю над технічним станом ПС в реальному часі.

Результатом стане зниження витрат на технічне обслуговування на 30%, підвищення продуктивності праці на 15-20%.

✓ Оптимізація обслуговування пасажирів:

- точки для самостійної здачі багажу;
- кіоски про втрату багажу;
- кіоски самостійної реєстрації;
- он-лайн реєстрація через мобільні додатки;
- пошук та відстеження статусу рейсу;
- впровадження системи оперативного доступу супервайзерів до інформації, що міститься в базах даних аеропорту;
- впровадження системи відстеження багажу, заснованої на технології (RFID) та системи Bag to go (відстеження багажу за допомогою смартфона чи планшета);
- впровадження навігації в аеропорту за допомогою смартфона або планшета;
- впровадження систем самостійної посадки пасажирів (E-gates System).

Як результат - збільшення задоволеності пасажирів на 10-15%, зниження терміну проходження пасажирами реєстрації до 60%, зниження часу очікування багажу на 40-70%.

✓ Покращення сервісу на борту:

- впровадження спеціалізованих крісел, шумопоглинальних килимів на борту;
- впровадження «розваг у польоті»;
- впровадження спеціальних пропозицій по харчуванню на борту;
- розетки і USB виходи у кріслах;
- доступ до Wi-Fi та інтернет-сервісів;

Як результат - збільшення задоволеності пасажирів умовами польоту на 30-80%, підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії на 30-50%.

✓ Підвищення ефективності витрати палива:

- реструктуризація флоту;
- придбання нових або модернізація існуючих ПС;
- оптимізація наземних і польотних операцій.

Результатом стане скорочення витрат паливно-мастильних матеріалів на пасажиро-кілометр на 10-20%

✓ Підвищення ефективності споживання електричної і теплової енергії:

- модернізація систем енерго- і тепlopостачання будівель і споруд та, відповідно, підвищення теплоефективності будівель і споруд;
- скорочення безангарного обслуговування повітряних суден.

Як результат - зниження споживання теплової та електричної енергії на 20-40%, та відповідне скорочення витрат.

Важливим елементом в забезпеченні ефективного функціонування ПрАТ «МАУ» в умовах освоєння інновацій є інноваційна політика, яка має суттєвий вплив на підвищення довгострокової конкурентоспроможності авіакомпанії. Вона представляє собою сукупність методів та принципів, систему стратегічних заходів, направлених на підвищення ефективності процесів просування та реалізації авіаційних послуг, а також механізмів реалізації інноваційної стратегії, що підтримує досягнення встановлених цілей в процесі діяльності авіакомпанії [19].

Основна мета інноваційної політики ПрАТ «МАУ» полягає у створенні умов, що забезпечують її інноваційний розвиток, підвищення ефективності надання авіапослуг та зростання конкурентоспроможності за рахунок освоєння інновацій.

Заходами із вдосконалення тарифної політики ПрАТ «МАУ» на міжнародному ринку можуть стати наступні:

- розробка системи знижок та пільг для пасажирів в кожному окремому регіоні в залежності від виду рейсів, сезонності, типу авіатранспорту тощо.

Тобто пропозиція ціни може змінюватися, знижуючись в часи зменшення попиту, на рейсах з мінімальним сервісним обслуговуванням тощо;

- розробка системи знижених тарифів в регіонах, де МАУ тільки виходить на ринок авіаперевезень, використання стратегії економії на витратах в таких випадках;

- розробка дисконтної системи для фізичних та юридичних осіб, які часто користуються послугами авіаперевізників. Як приклад: кожен 10-й переліт зі знижкою 50%;

- заохочення до купівлі білетів он-лайн з невеликою знижкою;

- заохочення до купівлі групових білетів із знижкою, тощо [19].

Вдосконалення системи прогнозування пасажиропотоку та вантажоперевезень у відділі міжнародного маркетингу МАУ повинне здійснюватись за такими напрямками:

- дослідження ринкової кон'юнктури, в країнах, де пропозиції МАУ ще не представлені або не мають достатнього розвитку;

- прогнозування змін цінової політики конкурентних авіакомпаній в інших країнах в залежності від змін у зовнішньому середовищі;

- прогнозування поведінки користувачів авіапослуг на вже існуючих ринках в залежності від змін доходів населення, рівня інфляції, появи нових сегментів населення, що долучаються до авіаперевезень [92].

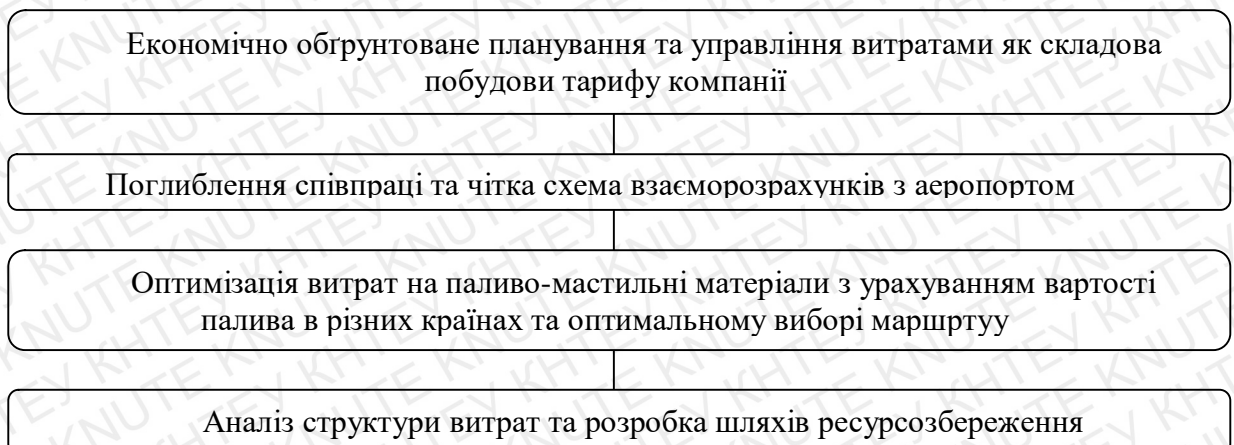
Вдосконалення розвитку сервісних послуг – ще один із резервів ПрАТ «МАУ», особливо на ринку міжнародних перевезень. Авіакомпанії потрібно не тільки не відставати, але й підтримувати високий рівень сервісних послуг, використовуючи сучасні технології. Тому серед сервісів необхідно використовувати не тільки загальні, а й впроваджувати новітні методи керування чергами при реєстрації, підвищувати можливості самообслуговування, використання нових технічних засобів для більш комфортного проходження паспортного та митного контролю, тощо [82].

3.2. Обґрунтування програми забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Створення системи управління цінністю авіатранспортної послуги дає можливість визначити економічну ефективність побудови партнерських взаємовідносин з пасажиром через оптимізацію ціни, цінності та вартості індивідуалізованого обслуговування пасажирів, створення єдиного інформаційного простору в системі «авіакомпанія-пасажир», гнучкої тарифної політики на різних рейсах і для різних категорій пасажирів [31].

Обґрунтування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає врахування функціональних, організаційно-економічних та соціальних особливостей галузі, зокрема, її вплив на рівень життя населення. Наведемо основні елементи програми забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «МАУ» (рис.3.1)

Економічна діагностика механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає відображення взаємозв'язків окремих підсистем, визначення їх основних показників та параметрів. Підсистеми забезпечення конкурентоспроможності в значній мірі відображають організаційно-технологічні взаємозв'язки ресурсів, поєднують джерела формування та структуру використання економічного потенціалу підприємства. Необхідною умовою функціонування підприємства та виконання економічних і соціальних функцій є наявність потенціалу, що характеризує можливості формування матеріальних, трудових, фінансових ресурсів. Економічний потенціал взаємопов'язаний з ресурсним потенціалом, необхідним для забезпечення конкурентоспроможності.



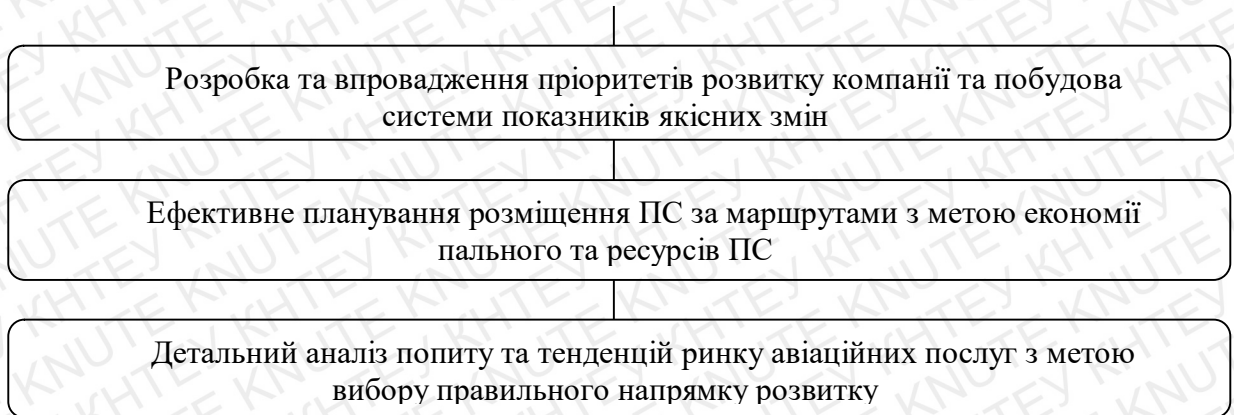


Рис.3.1. Основні елементи програми забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «МАУ»

Інтенсивність зміни об'єму і структури споживчих потреб населення є умовою обґрунтування механізму забезпечення конкурентоспроможності та зростання ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства. Системні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства відображають адекватність процесу управління економічними можливостями до вимог ринкового середовища, наявність умов ефективного функціонування за принципами комплексності та постійності.

Як бачимо, компанія відповідає наведеним вище умовам по забезпеченню конкурентоспроможності. Прикладом є те, що авіакомпанія успішно пройшла низку кодшерингових аудитів (див.Додаток Д) у процесі укладання угод з провідними європейськими авіакомпаніями, такими як «KLM», «TAP», «Австрійські Авіалінії», «Swiss International AirLines», «Finnair» та «Iberia», тим самим підвищила рівень конкурентоспроможності серед підприємств у своєму сегменті. Слід також зазначити, що ПрАТ увійшла до міжнародного реєстру якості ІАТА та стала 51-м зареєстрованим перевізником ІОСА з 265 членів ІАТА, приєднавшись до провідних авіакомпаній світу[66].

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» за підсумками січня-червня 2018 року перевезла 3,53 млн пасажирів, що на 12,9% більше, ніж за аналогічний період 2017 року. Частка транзиту на регулярних маршрутах склала 52%. Протягом зазначеного періоду МАУ виконала 28,9 тис. рейсів, що на 9%

перевищує показники першої половини 2017 року. Обсяги перевезень вантажів та пошти склали 6,57 тис. тонн.

Карта маршрутів МАУ у січні-червні поточного року поповнилася сімома новими міжнародними та внутрішніми напрямками. Зокрема, в цей період авіакомпанія розпочала польоти з Києва до Вінниці, Каїра, Копенгагена, з Харкова до Бергамо, зі Львова – до Барселони. А мережа далекомагістральних рейсів тепер включає в себе такі пункти, як Делі та Торонто.

Авіакомпанія продовжує програму розвитку та омолодження флоту. У першому півріччі парк МАУ поповнився трьома повітряними суднами абсолютно нового для України типу – Boeing 777-200ER. Незабаром літак почне виконувати регулярні рейси і буде експлуатуватися для перельотів з Києва в Нью-Йорк, Пекін і Бангкок. Пасажирська ємність UR-GOC становить 361 крісло в трикласній компоновці салону з кабінами бізнес, преміум-економ та економічного-класу. Як і два попередніх Boeing 777-200, третє повітряне судно МАУ отримала в рамках контракту з одним з найбільших світових лізингодавців -компанією AerCap[66].

Як і два попередніх Boeing-777 пройшов капітальне технічне обслуговування. Салон літака був повністю оновлений і обладнаний сучасною системою освітлення Sky Interior виробництва компанії Bruce Aerospace, яка створює особливу атмосферу на борту і, відповідно, комфортні умови перельоту для пасажирів.

Даний тип повітряного судна дозволив авіакомпанії збільшити ємність на далекомагістральних маршрутах і, тим самим, знизити собівартість крісла, що дає МАУ можливість пропонувати квитки за конкурентною ціною і нарощувати транзитні потоки через Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

У другому півріччі МАУ планує отримати ще один такий літак. Крім того, авіакомпанія поповнює парк середньомагістральних літаків. У першому півріччі МАУ отримала чотири сучасних лайнери Boeing 737-800, три з яких прибули безпосередньо з заводу виробника у Сіетлі.

У компанії наймолодший парк — трохи більше 12 років, що приблизно дорівнює середньому віку флоту європейських грандів — Lufthansa, KLM/AirFrance, SAS. При цьому 23 літаки МАУ (понад 55% парку) молодше 10 років. І принаймні 15 отримано авіакомпанією прямо з заводу.

Флот авіакомпанії МАУ включає 40 авіалайнерів різних модифікацій, зокрема, 4 далекомагістральні широкофюзеляжні літаки Boeing 767-300ER, 25 середньомагістральних Boeing-737 Нового покоління, 6 середньомагістральних класичних Boeing737 (у тому числі 1 вантажний Boeing 737-300SF) та 5 середньомагістральних Embraer-190.

Варто визнати, що нині з комерційних авіакомпаній в Україні тільки МАУ здатна отримувати нові літаки прямо з заводу. Раніше так само свій парк поповнювали два авіаперевізники — дочки великих іноземних авіакомпаній — ЮТ еір і WizzAir. На жаль, під час кризи остання припинила оперування українською авіакомпанією, а ЮТейр фактично змінив власника і переродився в AzurAir Ukraine, що відмовився від регулярних рейсів і вивів з флоту новітні регіональні ПС — ATR 42/72. Зараз авіакомпанія експлуатує літаки середнім віком — 16,5 років, що за авіаційними мірками теж не багато[61].

Зараз більше 80% пасажирів МАУ здійснюють переліт на вузькофюзеляжних літаках, при цьому з 36 ПС, що виконують рейси авіакомпанії, — 29 (80,6%) належать до літаків нового покоління. На них же виконуються 100% чартерних рейсів авіакомпанії.

Той факт, що донині фактично не виконано завдання першого етапу Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 р., а завдання і заходи Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості на період до 2015 р. профінансовано лише частково, є поясненням зростання витрат вітчизняних авіакомпаній, пов'язаних із операційним лізингом іноземних повітряних суден, що експлуатуються для здійснення внутрішніх і міжнародних авіарейсів.

Поки українські авіакомпанії не можуть похвалитися літаками нового покоління Boeing 737MAX, Airbus 320Neo або BombardierCS, але треба визнати,

що й за кордоном з них літають поки що одиниці. Більша проблема в тому, що поки що жодна українська авіакомпанія не замовила жодного подібного літака.

В Україні поки що й не передбачається новітніх широкофюзеляжних літаків, таких, як Airbus 350 чи Boeing 787. Виключенням є МАУ, до флоту якого на початку 2018 року надійшли широкофюзеляжні Boeing 777, новішого покоління, ніж експлуатовані зараз Boeing 767 [61].

В умовах сформованого інституту приватної власності в авіаційній галузі, ефективність як галузі в цілому, так і окремих корпорацій, визначається інтересами власників. У відповідності до статті 33 Закону України «Про акціонерні товариства», власники корпорації мають виключні повноваження щодо «визначення основних напрямів діяльності акціонерного товариства, внесення змін до статутного капіталу, прийняття рішення про збільшення статутного капіталу, прийняття рішення про зменшення статутного капіталу, прийняття рішення про припинення діяльності товариства тощо». Отже, життєздатність та ефективність корпорації залежить, перш за все, від інтересів власників [3].

Другим вагомим чинником забезпечення ефективності корпорації є менеджмент (правління), який реалізує інтереси власників. Інтереси власників корпорації визначають стратегію її розвитку, формують задачі по їх реалізації. Виконання задач формує систему взаємовідносин між акціонерами (в особі наглядової ради) та менеджментом корпорації. При відповідності задач, які ставляться перед менеджментом, стратегічним орієнтирам розвитку, сформованим власниками, виникають відносини збалансованості та однонаправленості зусиль на реалізацію стратегії [89]. У табл. 3.1. наведені основні завдання, для покращення ефективності діяльності, що знаходяться у компетенції різних відділів.

Таблиця 3.1.

**Завдання відділів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»
для забезпечення ефективності діяльності**

Назва структурного підрозділу	Завдання, що належать до компетенції
-------------------------------	--------------------------------------

Дирекція програм лояльності	- розробка і ведення існуючих програм лояльності; - розробка додаткової бонусної системи; - розробка проектів направлених на формування лояльності клієнтів;
Дирекція управління доходами	- прогнозування доходів; - розрахунок оптимальних границь продажів;
Відділ відносин з клієнтами	- аналіз потенційних клієнтів; - розробка систем пошуку клієнтів; - підтримка контактів з клієнтами;
Дирекція інформаційних технологій	- розробка прикладних програмних рішень; - технічна підтримка програм лояльності; - технічне забезпечення комунікацій з клієнтами;
Дирекція маркетингу і реклами	- залучення нових клієнтів; - аналіз ринку та просування на нові сегменти;
Дирекція сервісу в аеропортах	- сервісне обслуговування пасажирів в аеропортах; - координація та здійснення обслуговування літаків.

Авіакомпанія не стоїть на місці і активно проводить роботу над покращенням свого конкурентного становища. Можна навести основні проекти та перспективні напрямки розвитку авіакомпанії, над якими топ-менеджмент ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» працює і має, на наш погляд, продовжувати для отримання додаткового ефекту у майбутньому:

- одним з перших проектів, який був запроваджений в кінці 2014 р. для заощадження фінансових ресурсів у ПрАТ, був «Електронний бортовий портфель екіпажу». Дана програма дала можливість замінити паперові довідники та програми розрахунків злітно-посадкових характеристик загальною вагою майже 50 кг на електронні планшети, що були погоджені уповноваженим органом. Це дало можливість зменшити витрати пального в рік більше ніж на 120 000 кг, тобто оптимізує та полегшує умови роботи льотному складу ПрАТ;

- перехід на власну систему організації технічного обслуговування «AMOS»(див.Додаток Г) , яка дозволяє планувати, оптимізувати та контролювати технічне обслуговування флоту ПрАТ у такий спосіб, що час простою літака зводиться до мінімуму, враховуючи завантаження літака по виконанню рейсів, а також всю історію технічної підтримки кожного судна;

- запровадження проекту щодо централізованого розрахунку центрування літака, з метою зниження витрат та забезпечення безпеки польотів. Цей проект позитивно вплинув на планування та аналіз комерційної завантаженості рейсів, а також на підвищення ефективності перевезення пошти та вантажу, що в свою чергу призвело до економії палива. Скорочено час наземного обслуговування «обертового» рейсу до 40 хв за рахунок оптимізації взаємодії наземних служб та за рахунок вчасного виконання поставлених задач під час підготовки літака до рейсу, що призвело до збільшення загального нальоту годин літака;

- підвищення точності розрахунків заправки паливом та зниження рівня додаткового «запасного» палива дає можливість економити на перевезенні літаком зайвої ваги в обидві сторони. Даний проект здійснювався в два етапи, а саме: проведення аналізу витрат пального на всіх напрямках та на різних типах літаків, а також індивідуальний розрахунок витрат пального по кожному типу літака. Завдяки впровадженню цього проекту, ПрАТ мінімізувала витрати пального на кожному рейсі до 1,5 %;

- зменшення ваги літака, споживання палива та викидів CO₂ шляхом оновлення внутрішніх частин літаків, а саме заміни пасажирських крісел більш сучасними та легшими. Наприклад, після заміни 8 рядів крісел літак став на 130 кг легшим;

- проведення програми підвищення мобільності персоналу у відділі технічного обслуговування авіакомпанії, що дало можливість скоротити затримки рейсів з технічних причин та зменшити витрати на оплату стоянки повітряного судна в аеропорту, яка складає в середньому 1500 \$ за добу;

- подальше запровадження програму оптимізації витрат на міжнародний роумінг, оскільки авіакомпанія повинна постійно знаходитися на зв'язку з партнерами та співробітниками, які виконують свої службові обов'язки за кордоном;

- укладання топ-менеджментом ПрАТ вигідних корпоративних договорів з операторами стільникового зв'язку, за допомогою яких авіакомпанія скоротить поточні витрати до 40 % на одну хвилину розмов;

- перехід на карбонові гальма для сучасних типів літаків Boeing 737 NG (NewGeneration) дає можливість збільшити кількість циклів їх експлуатації на відміну від сталених, зменшуючи при цьому вагу літака на 300 кг та відповідно знижуючи витрати пального та викидів CO₂;

- «Міжнародні Авіалінії України» постійно працюють над збільшенням кількості знижок на обслуговування в аеропортах та перебування в готелях, де відпочивають екіпажі. В зв'язку з опануванням нових напрямів польотів та збільшуючи їх частоту на вже існуючих напрямках, авіакомпанія дає гарантії на постійне користування послугами аеропорту, хендлінгових компаній та готелів, користуючись високим репутаційним капіталом, у відповідь на що ПрАТ отримує значні знижки [86].

МАУ позиціонує себе як національний авіаперевізник в Україні, для якого безпека польотів завжди була і залишається пріоритетом № 1. У поточному році авіакомпанія МАУ в черговий раз успішно пройшла на відповідність сучасним вимогам експлуатаційної безпеки і достроково отримала черговий - п'ятий для провідного українського авіаперевізника - Сертифікат оператора IOSA, що ще раз підтверджує високу оцінку діяльності МАУ з боку найавторитетнішої міжнародної авіаційної організації(див.Додаток Б).

Ціновий діапазон на міжнародні перевезення МАУ знаходиться в межах 2000-4000 грн., серед вітчизняних перевізників це посередній результат. Однак якщо враховувати ціновий діапазон, який пропонується так званими компаніями «low cost», то тут МАУ може не витримати конкуренції, оскільки ціни компаній «low cost» на 20-27%, менші від цін МАУ.

Варто зазначити, що на ринку України працюють декілька компаній-авіаперевізників з низькими цінами на квитки, які можуть використовувати у країні з невисоким рівнем доходу. Наприклад, угорський лоукостер "WizzAir", компанія "AirArabia" з Об'єднаних Арабських Еміратів, ізраїльський авіаперевізник "UP", іспанська "Vueling Airlines", грецький "Aegean Air", латвійський "AirBaltic", турецькі "AtlasGlobl" і "Pegasus Airlines", азербайджанський "AZALjet" і український "Yanair" [63].

Також поява на українському ринку бюджетних авіакомпаній стала стимулом до введення нових low-cost-тарифів у провідного українського авіаперевізника «Міжнародні Авіалінії України». Авіакомпанія має намір продавати в рік близько 500 тис. авіаквитків за новою концепцією. Зараз на сайті МАУ можна купити квитки на деякі рейси за новими тарифами, які іноді вдвічі або втричі дешевші, ніж попередній бюджетний тариф «тільки ручний багаж» [63].

На даний момент цінова політика МАУ є досить високою і в деякій мірі не виправданою, оскільки на деякі рейси компанії-конкуренти пропонують ті ж послуги за більш вигідними цінами. Оскільки ціна є одним з визначальних чинників при виборі авіакомпанії, МАУ сьогодні програє за цією ознакою. На одному рейсі є різні сегменти пасажиропотоку за різною ціною: прямий пасажир, транзитний, туристичний потік, і т.д. Від уміння авіакомпанії правильно спрогнозувати ці потоки і визначити цінову політику для кожного і складається завантаження і прибутковість на рейсі.

За публічною інформацією, розміщеною в офіційних документах в умовах сьогодення стратегією розвитку авіакомпаній України є розширення маршрутних сіток. Так, авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» активно розвиває чартерну програму. Авіакомпанія почала здійснювати нерегулярні польоти по ряду популярних і екзотичних напрямків. З Києва були відкриті рейси до Пхукета (Таїланд), Тенеріфе (Канарських островів), Ллейди (Іспанія), Ерзерума (Туреччина), Гренобля (Франція), Акаби (Йорданія), Ель-Фуджайра і Рас-ель-Хайма (ОАЕ). Розширився і список регулярних маршрутів МАУ - це рейси з Києва до Гоа (Індія), в Куала-Лумпур (Малайзія), Коломбо (Шрі Ланка) і Йоганнесбург (ПАР) [66].

«Міжнародні Авіалінії України» сьогодні поставили перед собою завдання стати першою низькотарифною мережевою авіакомпанією у світі. Таким чином, МАУ стримали свою обіцянку рухатися до низькобюджетної моделі бізнесу.

Очікування приходу в Україну західних лоукост-компаній стало в нашій країні чимось на зразок ідеї фікс, усупереч дуже невеликій частці пасажирів

льотного транспорту. Спробувати зайняти цю нішу, щоб відповідати очікуванням суспільства цілком логічний крок для національного перевізника, на якого давить конкуренція якщо не внутрішня, то зовнішня.

Усі топові авіаперевізники України останніми роками нарощували об'єми перевезення пасажирів та як наслідок – доходи. Однак ситуація може почати змінюватися, зокрема, через вихід на український ринок нових іноземних гравців-лоукостерів, котрі складуть потужну конкуренцію вітчизняним авіакомпаніям.

Для того, щоб заглибитися в лоукост-напрямок, потрібний постійний великий пасажиропотік, а у МАУ зараз немає прямого постійного пассажира чи держдотацій. Зараз попит на авіаперевезення в Україні дуже нееластичний. Сьогодні літають ті, хто готовий літати практично за будь-яку ціну. Тому подальше зниження цін МАУ не принесе істотного додаткового пасажиропотоку[50].

В той же час лєвова частка доходу МАУ транзитний пасажиропотік, в основі якого лежить мережева модель бізнесу (вибудовування мережі стикувань і упор на трансфертних пасажирів).

Про свої плани рухатися у бік лоукост-сегмента керівництво МАУ заявило більше року назад. Міжнародні Авіалінії мають намір провести такий есперимент, окреме підприємство створювати не планують, але виділити кілька літаків з конфігурацією, властивою лоукост-компаніям, тобто спрощене компонування літака максимально технічно можливою місткістю, хоча в компанії визнають, що у світі прикладів успішного створення великими мережевими компаніями лоукост-перевізника не так багато. Проте, компанія не має наміру слїдувати шляхом багатьох великих перевізників, які виділяли лоукост-сегмент в якості дочірнього підприємства.

Аналіз деяких нововведень в МАУ говорить про те, що компанія запозичує підходи лоукостерів в роботі вже декілька років. Плата за багаж (чи відсутність її в найдоступнішому тарифі) лише частина такої переорієнтації компанії. Окрім

того, МАУ оптимізує витрати, монетизує послуги, та за можливості знижує, що вкладається в концепцію лоукостера[50].

Ідентифікуючи існуючі в МАУ підходи до організації міжнародної маркетингової активності слід зауважити, що ця компанія не є лідером авіаперевезень, скоріше за все вона використовує стратегію слідування за лідером, а саме стратегію адаптації, яка передбачає використання послідовником послуг з авіаперевезення лідерів ринку (Boing, PanAm, TurkishAirlines, Lufthansaі т.д.) як основи для пристосування до певного ринку збуту. Тобто МАУ, при виході на нові географічні ринки авіаперевезень, використовує досвід тих компаній що вже функціонують на такому ринку, враховуючи слабкі сторони їх маркетингової стратегії.

Останнім часом в системі маркетингу міжнародної діяльності МАУ стало використовувати стратегії вертикальної диверсифікації. Вертикальна диверсифікація - коли компанія починає виробляти продукти чи послуги, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими продуктами чи послугами компанії. Так, крім надання суто послуг з авіаперевезення МАУ розширяє спектр послуг в сфері бронювання та замовлення квитків не тільки на свої рейси, а й рейси інших авіакомпаній, пропонує послуги туристичного характеру у вартість яких включає знижену вартість авіа перельоту. Також МАУ, розробляє нові пакетні пропозиції в сфері вантажних перевезень авіаційним транспортом.

Для підтримання активних позицій на ринку авіаперевезень та конкурентоздатності, МАУ необхідно постійно аналізувати свою роботу, знаходити недоліки, розвивати систему маркетингу по всіх можливих напрямках, слідкуючи за змінами середовища, за появою нових можливостей. Тому планування міжнародної маркетингової діяльності є важливим завданням в умовах швидкого росту ринку, міжнародної інтеграції нашої країни, підвищення попиту на авіаперевезення.

Тому неодмінним пунктом є вдосконалення планування системи міжнародного маркетингу, яке повинно проходити по 4 основним напрямкам:

планування тарифів, продажів, розвитку сервісних послуг та заходів із стимулювання збуту.

3.3. Оцінка прогнозних показників діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів

Загострення конкуренції на світових авіаринках, порушення ділових циклів відтворення капіталу в авіаційній галузі, зміщення основних пріоритетів у розвитку реального сектору економіки в умовах поглиблення кризи призвели до збиткової діяльності багатьох українських авіакомпаній, прискорили процеси їх приватизації, а також посилили перерозподіл ринкової влади.

Прошло аж 23 роки з часу введення в дію Указу Президента України “Про Програму розвитку авіаційної промисловості України” (від 3 липня 1992 р. № 363/92)[1], прийнята Постанова Кабінету Міністрів України від 12 вересня 2011 року № 1130 “Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва” [2], розроблена Концепція Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості України на період до 2020 р., проте, на жаль, жодна українська компанія не стала конкурентоспроможною на європейських і світових ринках, не увійшла в “Топ-100” ні за вартістю бренда, ні за якістю обслуговування, ні за рівнем капіталізації.

11 травня 2017 року Рада ЄС офіційно затвердила надання Україні безвізового режиму з Європейським Союзом. Ця подія несе за собою значне зростання обсягів перевезень авіаційним транспортом, створення нових авіакомпаній в Україні, а саме компаній-лоукостів, які надають послуги повітряних перевезень пасажирів за цінами відносно нижчими, ніж традиційні авіалінії, в обмін на відмову від більшості традиційних пасажирських послуг.

Загалом можна констатувати, що функціонування лоукост-компаній визначило нові умови на авіаційному ринку перевезень, що значно загостило конкуренцію перевізників не лише в цивільній авіації, але й на інших видах транспорту. Відповідно, традиційні авіаперевізники почали використовувати

відомі методи витіснення конкурентів, зокрема створення крупних авіаційних альянсів (збільшення частки ринку, пропозиція нових можливостей для пасажирів, оптимізація графіків маршрутів) [70].

Згідно з даними IATA на частку лоукостів у 2017 році припадає близько 30% світового пасажиропотоку, а саме 1,2 млрд. пасажирів. А за останні двадцять років більш ніж у 300 разів зросла кількість авіапасажирів, перевезених лоукостерами [69].

Також низькотарифні авіаперевізники використовують агресивний маркетинг, ефективну програму використання палива, а їх пасажирами є туристи з вільним часом і бізнес-пасажирів.

В умовах зростаючого цінового тиску та наявності лоукост-перевізників пропонувати більш високі тарифи для пасажирів вже не актуально. Традиційні авіакомпанії змушені змінювати пріоритети і переорієнтовувати свою діяльність в бік підвищення ефективності роботи, розробляючи альтернативні моделі, що покликані сприяти поверненню пасажирів.

Прихід бюджетних авіаліній в Україну створить понад 800 тис. нових робочих місць вже до 2030 року. А українська економіка заробить додаткові 6 млрд грн. у 2030 році: 16 млрд. – доходи аеропортів; 18 млрд. – від будівництва та підтримки аеропортів; 8 млрд. принесе розвиток торгівлі; 22 млрд. – туристична сфера. Отже, питання розвитку авіаційного транспорту в Україні сьогодні є особливо актуальним.

Зараз у флоті МАУ немає літаків українського виробництва, але в авіакомпанії був досвід їх використання. У 2011-2013 роках у флоті МАУ літало три літаки Ан-148. Подальше використання цих літаків авіакомпанія визнала недоцільним. Так, у 2017 році компанія отримала п'ять літаків Boeing 737-800 NG, з яких два – прибули безпосередньо з заводу концерну Boeing у Сієтлі.

Авіакомпанія має сертифікат JAR-145, який дає право на повний цикл технічного обслуговування техніки фірми Boeing, включаючи виконання складних форм техобслуговування C-Check і D-Check. Сертифікована IOSA і IATA, а також Європейським агентством з безпеки авіаперевезень (EASA)[66].

Протягом наступних п'яти років в МАУ планується збільшення й оновлення флоту, в тому числі початок експлуатації далекомагістральних широкофюзеляжних літаків типу Boeing 777, розширення східного та південно-східного векторів маршрутної мережі, нарощування частотності польотів на вже освоєних західних напрямках, а також подальший розвиток транзитного вузла в базовому аеропорту «Бориспіль» зі збільшенням кількості стикувальних хвиль з двох до чотирьох, що дозволить рівномірно розподілити навантаження та підвищити ефективність використання ресурсів та інфраструктури аеропорту[66].

Стратегія розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства покликана вирішити такі завдання, як:

- оптимізація розподілу фінансових ресурсів та позитивного ефекту;
- створення нових можливостей для подальшого розвитку підприємства;
- підвищення загальної ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю та спрощення управлінського обліку на підприємстві;
- формування подальших напрямів господарської діяльності підприємства і його стратегічних бізнес-процесів;
- визначення ролі кожного стратегічного бізнес-процесу та визначення розмірів і способів розподілу ресурсів [104].

Проведений аналіз за допомогою фінансових річних звітів авіакомпанії, державних і міжнародних статистичних ресурсів, а також офіційних прес-релізів свідчить, що за останні три роки господарської діяльності система управління в ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» організована ефективно, але, незважаючи на це, в період нестабільної ситуації в країні, слід вдосконалювати та адаптовувати програми щодо підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства в режимі реального часу.

У період з 2015 р. і по теперішній час топ-менеджмент та акціонери ПрАТ зосередили свою увагу на діяльності з упровадження та розширення програми «Сучасного реінжинірингу бізнес-процесів», сутність якої зводиться до економії

витрат та генерування додаткових доходів. Ця програма успішно працює вже четвертий рік поспіль та дає можливість заощаджувати значні фінансові ресурси, які перенаправляються на розвиток найбільш перспективних напрямів у майбутньому.

Пропрацювавши різноманітні напрями, топ-менеджмент авіакомпанії здійснює аналіз діяльності підприємств, які обслуговують ПрАТ поза базовими аеропортами, що дає можливість виконати заміну постачальника послуг шляхом проведення тендерних закупівель (за умови відсутності монополізованих послуг в будь-якому з аеропортів).

З моменту впровадження програми «Сучасного реінжинірингу бізнес-процесів» вдалося втілити в життя понад 40 проєктів, які дозволили ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» зменшити сукупні витрати та отримати додатковий прибуток.

Поява нових пропозицій від керівників різних структурних підрозділів надихає інших на нові ідеї та думки щодо вдосконалення максимальної кількості бізнес-процесів і тим самим підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на ринку цивільної авіації.

Оптимізація бізнес-процесів в ПрАТ здійснюється на постійній основі, шляхом внесення корегуючих дій після кожного засідання виконавчої ради, під час якої складається протокол засідання і формуються накази та розпорядження президента авіакомпанії, після чого відбувається планування господарської діяльності на всіх рівнях менеджменту авіакомпанії.

Прийняті один раз управлінські рішення і розроблені для їхньої реалізації дії обумовлюють цілком визначену інертність підприємства, яка може трансформуватися завдяки змінам у поглядах, методах та організаційній структурі підприємства, тому такі рішення слід приймати після проведених розрахунків можливих наслідків.

МАУ продовжує діяти в рамках своєї стратегії та розвиватися як мережевий перевізник. Завдяки обраній моделі, авіакомпанія пропонує пасажирам значно більший вибір маршрутів, ніж за умов роботи виключно в

сегменті point to point перевезень. І, звичайно ж, залучення транзитних потоків забезпечує подальше зростання хабу у Міжнародному аеропорту «Бориспіль».

Формування стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства є досить складним та тривалим бізнес-процесом, оскільки з комплексу стратегічних альтернатив топ-менеджменту необхідно обрати лише певну обмежену кількість[16]. Наведемо фактичні і прогностні показники перевезень та наповненості флоту ПрАТ «МАУ» (табл.3.2).

Таблиця 3.2.

Прогноз пасажиропотоку та росту флоту ПрАТ «МАУ»

Показник	2017 р.	2018 р. попер.дані	2019 р. прогноз.дані	2020 р. прогноз.дані	2021 р. прогноз.дані
Пасажиропотік, млн.чол.	6,9	8,2	9,9	11,4	13,3
Флот авіаперевізника, літаків	42	46	56	64	72

Транзитний пасажиропотік, як очікується, за чотири роки виросте на 16 відсоткових пунктів до 60,4%. В 2018 році МАУ збиралась повернути лізингодавцям літаки Boeing класичної серії - два Boeing 737-300, один Boeing 737-500. В 2019 і 2020 роках компанія поверне два дальнемагістральних Boeing 767-300.

У зв'язку з розвитком далекомагістрального флоту у МАУ є дві стратегії. Перший варіант –компанія буде працювати над тим, щоб поповнити флот ще як мінімум чотирма літаками Boeing 777. Для цього потрібні літаки, які дуже близькі по конфігурації до існуючих, і далі провести певну роботу, щоб зробити їх абсолютно ідентичними.

Другий варіант – компанія починаємо думати, про придбання літака Boeing 787 (Dreamliner). Це не відбудеться завтра, але керівництво вважає, що в найближчі роки вони приймуть одне з цих двох рішень.

На прикладі можливих удосконалень Boeing 737, що є однією з найпопулярніших моделей ближньо- і середньомагістральних

вузькофюзеляжних реактивних літаків, розрахуємо величину витрат на поліпшуючі інновації у порівнянні з загальною вартістю Boeing 787-8 Dreamliner (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Техніко-технологічні поліпшуючі інновації на прикладі Boeing 737

Складові	Ціна,млн. дол.	Переваги від впровадження
1	2	3
Варіант 1: Для удосконалення Boeing 737-800 (93,3 млн. дол.) можливо впроваджувати наступні поліпшуючі інновації:		
Двигун Rolls-Royce Trent 1000	16,25	Зниження зовнішнього та внутрішнього шуму на 60%
Двигун General Electric (GEHx)	13	
Крісла Expliseat Titanium Seat	8,6	<ul style="list-style-type: none"> - вага складає 4 кг у розрахунку на одного пасажера (маса нижча у 2-3 рази у порівнянні зі стандартними кріслами); - товщина становить 5 см (в салоні ПС можна розмістити від одного до двох додаткових рядів крісел в залежності від конфігурації літака); - економія палива до 500 тис. дол. в рік.
Переобладнання кабіни пілотів	1,8	- встановлено проєкційні індикатори, «електронні плани польоту» (схеми рулювання, заходу на посадку і карти місцевості виводяться на 2 екрана);

Продовж. табл. 3.3

1	2	3
		- датчики на носі літака, що вимірюють турбулентність і подають команду на установку кутів відхилення елеронів (дозволяє знизити дискомфорт пасажирів в результаті турбулентності).
Удосконалення системи клімат-контролю	1,1	Змінена система наддуву салону, для більш комфортного перебування пасажирів при польоті.
Установка системи IFE	7	<p>Ефективний спосіб отримання додаткового прибутку:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стягувати плату з пасажирів за можливість користування системою (готівкою через бортпроводників, або за допомогою передплаченого коду доступу при онлайн-реєстрації або купівлі електронного квитка) - можливість адресного маркетингу на манер інтернет-реклами (чим краще АК уявляє собі демографічний профіль своїх пасажирів, тим більш високі тарифи за свої послуги вона виставить рекламодавцям).
Система	0,45	Дозволяє отримати більш просунуті GPS-

управління польотом (FMS)		можливості в польоті і при посадці, а також можливість прокладати маршрути в завантаженому повітряному просторі і над океанами
Мультифункціональні дисплеї від Honeywell (*4шт)	0,43	- забезпечує зростання нових можливостей, в тому числі у побудові графіків і карт; - порівняно низька вага, за рахунок зменшення змінних блоків, дротів і т.д.
Варіант 2: Купівля нового Boeing 787-8 Dreamliner		
Boeing 787-8	218,3	- забезпечує авіаперевізнику безпрецедентну ефективність витрати палива (на 20% нижче) і зниження експлуатаційних витрат; - інноваційні технології на борту літака дозволяють істотно поліпшити враження пасажирів від польоту.

[Розраховано за даними комплексу наземного обслуговування]

Як бачимо з представлених даних табл.3.3, дані технології надають авіакомпанії можливість скорочення паливних витрат, створення ряду додаткових послуг з подальшою диверсифікацією прибутків. Слід враховувати, що вищезазначені інновації є неповним переліком можливих покращень наявних у МАУ Boeing 737-800. Загальна сума інновацій разом з вартістю даного повітряного судна може сягати повної вартості Boeing 787-8 Dreamliner, у якому вони вже наявні.

Проте, зважаючи на фінансові можливості, доцільно розробити план витрат (від 2 до 5 років) та купувати/брати в лізинг інноваційні технології для наявних моделей літаків, що надаватимуть реальні вигоди. На таку модернізацію існують більш реальні шанси знайти джерела фінансування у зв'язку з меншою вартістю.

В період літньої навігації 2019 року авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» розширить географію польотів у Південно-Східній Європі та розпочне виконання власних прямих рейсів до Ізміра, Софії та Бухареста.

Запуск нових рейсів з Києва до Софії та Бухареста заплановано на початок літнього сезону – 31 березня 2019 року. Польотиз Києва до Софії виконуватимуться щоденно на регіональних літаках Embraer-145. Водночас на маршрутах Київ-Ізмір та Київ-Бухарест використовуватимуться середньо-магістральні повітряні судна Boeing 737-800 нового покоління.

До 2021 року кількість співробітників МАУ збільшиться з сьогоднішніх 3 тис. до 5 тис. осіб. Зростання персоналу з 2016 по 2017 рік складало близько півтисячі чоловік, яких авіакомпанія повинна була підготувати, щоб освоїти новий тип літака "Boeing 777. Це певним чином впливає на ефективність компанії, тому що потрібні значні інвестиції. Все це призвело до того, що персонал в розрахунку на одне повітряне судно збільшився більш ніж на 10% .Якщо в попередні роки він коливався в межах 70 осіб /судно, зараз він складає 80 осіб / судно.

Для підтримання активних позицій на ринку авіаперевезень та конкурентоздатності, МАУ необхідно постійно аналізувати свою роботу, знаходити недоліки, розвивати систему маркетингу по всіх можливих напрямках, слідкуючи за змінами середовища, за появою нових можливостей. Тому планування міжнародної маркетингової діяльності є важливим завданням в умовах швидкого росту ринку, міжнародної інтеграції нашої країни, підвищення попиту на авіаперевезення.

Для стабільного розвитку вітчизняних авіатранспортних підприємств необхідно залучення нових додаткових інвестицій, для чого потрібне створення правових, організаційних та економічних умов. Організаційне та економічне забезпечення складається з наступних чинників: оцінка інвестиційної привабливості, гарантія економічної безпеки, контроль та порядок організації інвестиційного процесу з боку держави, прогноз щодо інвестиційної діяльності підприємства та прибутку на інвестиції.

Безпосередньо, для авіатранспортного підприємства доцільно сформулювати ефективну систему безпеки, включаючи: економічну, авіаційну, а також безпеку польотів. Система безпеки повинна бути комплексною, самостійною та ефективною. Необхідність підтримки ефективної системи безпеки польотів та авіаційної безпеки стимулювати ме керівництво авіатранспортного підприємства вживати заходи щодо поліпшення загальної економічної безпеки авіатранспортного підприємства.

Якщо в майбутньому найбільш перспективна авіакомпанія "Міжнародні авіалінії України" не зможе задовільнити запити аеропортів, то оператори

аеропортів можуть вести переговори з іншими учасниками авіаринку. На сьогодні, тільки лоукостери Європи можуть значно збільшити пасажиропотік.

Саме тому стратегія управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємствами-контрагентами, формування ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту авіаційних підприємств.

Відносно прогнозу розвитку маршрутної мережі МАУ з аеропорту Борисполя можна назвати наступні нові напрямки:

- 2019 год: Миколаїв, Гамбург, Ліссабон, Неаполь, Осло, Гомель, Ашгабад, Ташкент, Шанхай;

- 2020 рік : Ужгород, Дублін, Манчестер, Болонья, Гданськ, Бішкек, Кувейт, Майамі, Гуанчжоу;

- 2021 год : Загреб, Варна, Таллінн, Сеул;

- 2022 рік : Белград, Братислава, Бейрут, Шираз, Аддис-Абеба, Чикаго

Якщо робити прогнози по зміні загального показника конкурентоспроможності авіакомпанії МАУ, то при оптимістичному варіанті можна прогнозувати значне його збільшення – за умови зростання ВВП високими темпами. При реалістичному ж варіанті показник конкурентоспроможності або залишиться приблизно на рівні 2017 року, або навіть знизиться, якщо погіршиться економічний стан в країні і ще більш посиляться конкуренція на ринку авіаперевезень.

Висновки до Розділу 3

Конкурентоспроможність авіакомпанії залежить від загальної ефективності її діяльності та визначається якістю обслуговування пасажирів, рівнем безпеки. Результати дослідження конкурентоспроможності авіакомпанії дають можливість визначити її реальну ринкову позицію та розробити правильну і найбільш ефективну стратегію.

Особливого значення набуває необхідність створення принципово нової системи управління конкурентоспроможністю авіакомпаній, яка б урахувала не лише потреби максимальної реалізації наявних переваг порівняно з конкурентами, а й необхідність сталого підвищення конкурентоспроможності підприємства і всіх систем на рівні регіону, галузі

Покращення позиції авіакомпанії на європейському ринку пасажирських перевезень можливо за рахунок стійкого зростання темпів пасажирських авіаперевезень в регіоні, експлуатації авіакомпанією нових сучасних ПС з кращими економічними показниками та підвищеним комфортом, лідируючого положення у сфері наземного обслуговування. Важливе значення мають також правильно відібрані маршрутні сітки та розстановка по сітці розкладу.

Вважати найбільш актуальними необхідно наступні напрями підвищення ефективності ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України»:

- скорочення експлуатаційних витрат.;
- оптимізація системи планування маршрутів;
- удосконалення розкладу перевезень;
- удосконалення договірно-правової роботи;
- підвищення якості обслуговування перевезень;
- удосконалення ринкового дослідження;
- удосконалення тарифної політики.

Основними резервами для підвищення конкурентоспроможності на ринку авіаційних перевезень можуть бути:

- підтримання льотної придатності;
- підвищення якості технічного обслуговування повітряних суден;
- оптимізація обслуговування пасажирів;
- покращення сервісу на борту;
- підвищення ефективності витрати палива;
- підвищення ефективності споживання електричної і теплової енергії.

Важливим елементом в забезпеченні ефективного функціонування авіакомпаній в умовах освоєння інновацій являється інноваційна політика, яка має

суттєвий вплив на підвищення довгострокової конкурентоспроможності авіакомпанії. Основна мета інноваційної політики авіакомпанії полягає у створенні умов, що забезпечують її інноваційний розвиток, підвищення ефективності надання авіапослуг та зростання конкурентоспроможності за рахунок освоєння інновацій.

За публічною інформацією, розміщеною в офіційних документах в умовах сьогодення стратегією розвитку авіакомпаній України є розширення маршрутних сіток. Так, авіакомпанія активно розвиває чартерну програму. Авіакомпанія почала здійснювати нерегулярні польоти по ряду популярних і екзотичних напрямків.

«Міжнародні авіалінії України» сьогодні має вирішити нагальні проблеми та поставити перед собою завдання стати першою низькотарифною мережевою авіакомпанією у світі. Аналіз деяких нововведень в МАУ говорить про те, що компанія запозичує підходи лоукостерів в роботі вже декілька років.

Для підтримання активних позицій на ринку авіаперевезень та конкурентоздатності, МАУ необхідно постійно аналізувати свою роботу, знаходити недоліки, розвивати систему маркетингу по всіх можливих напрямках, слідкуючи за змінами середовища, за появою нових можливостей. Тому планування міжнародної маркетингової діяльності є важливим завданням в умовах швидкого росту ринку, міжнародної інтеграції нашої країни, підвищення попиту на авіаперевезення.

Протягом наступних п'яти років в МАУ планується збільшення й оновлення флоту, в тому числі початок експлуатації далекомагістральних широкофюзеляжних літаків типу Boeing 777, розширення східного та південно-східного векторів маршрутної мережі, нарощування частотності польотів на вже освоєних напрямках, а також подальший розвиток транзитного вузла в базовому аеропорту «Бориспіль» зі збільшенням кількості стикувальних хвиль, що дозволить рівномірно розподілити навантаження та підвищити ефективність використання ресурсів та інфраструктури аеропорту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Загострення конкуренції на світових авіаринках, порушення ділових циклів відтворення капіталу в авіаційній галузі, зміщення основних пріоритетів у розвитку реального сектору економіки в умовах поглиблення кризи призвели до збиткової діяльності багатьох українських авіакомпаній, прискорили процеси їх приватизації, а також посилили перерозподіл ринкової влади.

У сфері авіабудування, авіатранспортних пасажирських і вантажних перевезень Україна, на жаль, не займає ключових позицій і не відіграє визначальної ролі в глобальній економіці, не стала важливим суб'єктом відносин з інвесторами та діловими іноземними партнерами, а більшою мірою вибирає

модель пристосування до сучасних тенденцій і нових правил гри, які встановлюють на ринку авіаперевезень іноземні авіакомпанії.

Досліджуючи трансформацію поглядів на конкурентоспроможність підприємства, нами зроблено висновок, що: існують різні підходи до визначення системи забезпечення конкурентоспроможності, які не відображають динаміки господарських процесів в умовах стратегічного розвитку і обмежень ресурсного потенціалу; конкурентоспроможність не враховує функціональні особливості підприємства, зокрема купівельної спроможності населення; конкурентоспроможність розглядають без врахування системи взаємозв'язків з іншими економічними категоріями та показниками соціально-економічної ефективності торговельної діяльності; критерії оцінки, організаційно-економічні характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, підприємства, галузі потребують комплексної систематизації.

Оцінка конкурентоспроможності є важливою інформаційною базою для оцінки економічного потенціалу підприємства і дає можливість зробити висновки щодо ефективності використання матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів. Тому оцінка конкурентоспроможності є узагальнюючим підсумковим показником стійкої роботи підприємства та визначення його здатності адаптуватися до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, трансформації або створення нових конкурентних переваг.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства дає можливість суб'єкту диктувати свої умови на конкурентному ринку, протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, формувати та застосовувати конкурентні переваги на міжнародному ринку, які становлять його конкурентний потенціал.

Для визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати систему показників, яка об'єднує всі необхідні параметри: показники ефективності ресурсів, що використовуються, витрат та обсягів діяльності досліджуваного підприємства. Отриманий рівень конкурентоспроможності підприємства слугує показником перспективи розвитку,

який ймовірно буде досягнуто за умов дотримання діючого механізму реалізації обраної стратегії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на таких принципах, як: принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю; принцип системності управління; принцип наукової обґрунтованості управління; принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю; принцип багатоваріантності; принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів; принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; принцип ринкової орієнтованості; принцип цільової спрямованості; принцип комплексності; принцип гнучкості та принцип етапності.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства базується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема, кон'юнктури споживчого ринку в цілому та окремих його сегментів.

ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» є провідною авіакомпанією України, що налагоджує стратегічне партнерство серед лідерів індустрії України, яке дозволяє об'єднати зусилля команд авіакомпаній та туристичних агентств у роботі над туристичним продуктом в інтересах українських споживачів.

Крім МАУ, лідерство серед вітчизняних авіаперевізників утримують також «Азур Ейр Україна», «Роза Вітрів», «ЯнЕйр», «Браво» і «Атласджет Україна». При цьому, багато авіаперевізники мають застарілий і/або зношений транспортний парк, що в перспективі може привести до зниження можливостей здійснення міжнародних перевезень.

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» формувалася на основі: ринкової частки підприємства, якості послуг і стадії їх життєвого циклу, прихильності покупців, рентабельності продажів та ступеня вертикальної інтеграції. Загальна оцінка становить 3,6 бала, відповідно до думки провідних спеціалістів МАУ.

Відповідно до проведеного аналізу фінансового стану даних авіаперевізника можна казати про його кризове положення, у зв'язку з чим, подальше

кредитування банками даного авіаперевізника сумнівне через високий ступінь ризику, а саме:

- дане підприємство не має короткострокових фінансових вкладень. Оборотних коштів не вистачає для погашення короткострокових зобов'язань. Все це призводить до негативних тенденцій у діяльності підприємства;

- немає швидких перетворення показників оборотності у грошову форму, отже, підприємство не вважається цілком платоспроможним;

- показники рентабельності, які були розраховані з застосуванням фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку усі мають від'ємне значення, що свідчить про збиток;

- значення коефіцієнта фінансової стабільності в аналізованому періоді всі нижчі, ніж нормативні, що означає перевищення позикових коштів над власними та свідчить про фінансову нестійкість підприємства;

- динаміка фінансових показників відображає істотне погіршення стійкості цієї авіакомпанії, що змушує її приймати неординарні рішення щодо диверсифікації діяльності, розвитку партнерства, виходу на міжнародні ринки, формування портфеля послуг тощо;

- зростання операційних витрат, пов'язаних з придбанням та лізингом іноземних літаків, обмежують власні інвестиційні можливості для фінансування нематеріальних активів.

Основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші.

Шляхами підвищення ефективності ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» є:

- скорочення експлуатаційних витрат (наприклад запровадження програми економії авіаційного палива);

- оптимізація системи планування маршрутів (розроблення оптимальних та скорочення нерентабельних рейсів);

- удосконалення розкладу перевезень (зручна стиковка внутрішніх та міжнародних рейсів);
- удосконалення договірно-правової роботи (розширення комерційного співробітництва);
- підвищення якості обслуговування перевезень (задоволенн попиту споживачів) ;
- вдосконалення ринкового дослідження (систематичний аналіз кон'юнктури ринку);
- вдосконалення тарифної політики (розробка нових конкуренто-спроможних тарифів) .

Основними резервами для підвищення конкурентоспроможності на ринку авіаційних перевезень можуть бути:

- підтримання льотної придатності;
- підвищення якості технічного обслуговування повітряних суден;
- оптимізація обслуговування пасажирів;
- покращення сервісу на борту;
- підвищення ефективності витрати палива;
- підвищення ефективності споживання електричної і теплової енергії.

Так, зокрема, практичне освоєння технічної експлуатації наявного парку повітряних суден та впровадження системи управління ремонтом, обслуговуванням і модернізацією ПС знизить витрати на технічне обслуговування на 30%, підвищить продуктивність праці на 15-20%.

Оптимізація обслуговування пасажирів, що включатиме в себе точки для самостійної здачі багажу та реєстрації, кіоски про втрату багажу, пошук та відстеження статусу рейсу, тощо призведе до збільшення задоволеності пасажирів на 10-15%, зниження терміну проходження пасажирями реєстрації до 60%, зниження часу очікування багажу на 40-70%. Покращення сервісу на борту матиме наступний результат: збільшення задоволеності пасажирів умовами польоту на 30-80%, підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії на 30-50%.

Для підтримання активних позицій на ринку авіаперевезень та конкурентоздатності, МАУ необхідно постійно аналізувати свою роботу, знаходити недоліки, розвивати систему маркетингу по всіх можливих напрямках, слідкуючи за змінами середовища, за появою нових можливостей. Тому планування міжнародної маркетингової діяльності є важливим завданням в умовах швидкого росту ринку, міжнародної інтеграції нашої країни, підвищення попиту на авіаперевезення.

Важливу роль відіграє освоєння нових міжнародних ринків та поліпшення якості послуг для клієнтів, що вимагає концентрації необхідних інтелектуальних ресурсів на таких напрямках наукових та прикладних досліджень.

Стратегія управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємствами-контрагентами, формування ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту авіаційних підприємств. Процес управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі сфери діяльності авіаційного підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на цільовому ринку та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Указ Президента України "Про програму розвитку авіаційної промисловості України" від 3 липня 1992 р.
2. Постанова Кабінету Міністрів України Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва від 12 вересня 2011 р. № 1130
3. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-V.
4. Авіакомпанії в умовах світової кризи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=42485
5. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Новости, 2006. – 267 с

6. Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Д. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – № 3. – С. 35–37
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : [пер. з англ.] / И. Ансофф, Э. Дж. Макконнел. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
8. Ареф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення / О.В. Ареф'єва, Д.М. Городянська. – Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8(86). – С. 83-90.
9. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18.
10. Білик, М. Д. Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посіб. / М. Д. Білик [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2015. – 592 с.
11. Білявський В.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю організації / В.М. Білявський // Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. — К. : Нац. авіац. ун-т, 2016. — С. 21–22.
12. Бобирев Д.Б. Конкурентні переваги і їх зв'язок з інноваційною діяльністю і конкурентоспроможністю підприємства//Вісник Східноукраїнського нац. Університету ім. В. Даля, 2013.
13. Бугайко Д. О. Аналіз тенденцій і перспектив розвитку світової цивільної авіації // Проблеми системного підходу в економіці - Електронний зб. наук, праць. - 2017. - Вип. 2. - К.: НАУ, 2017
14. Васильєва З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильєва // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83-90.
15. Вовк В., Бугай О. Ліквідність та платоспроможність: економічна суть та експертна оцінка // Галицький економічний вісник.– 2011.– №3. – С. 169–173
16. Гончарук Ю.О.Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю/Ю.О.Гончарук//Актуальні проблеми економіки.-№2. - 2016. – С.28-32.

17. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз. Навчальний посібник / Б.Є. Грабовецький; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вид. 2-ге, доповн. та переробл. – Вінниця: ВНТУ, 2013. – 84с.
18. Григорак М.Ю. Глобальна логістика і перспективи розвитку повітряного транспорту / М.Ю. Григорак, О.Й. Косарев // Проблеми підвищення ефективності 2016. – Вип. 10.–інфраструктури: зб. наук. праць.
19. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств // Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – №4. – С. 5 – 8.
20. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2014. – Випуск 36. – С. 100–105.
21. Дмитренко Е.Д. Основні напрями розвитку авіаційної промисловості України / Е.Д. Дмитренко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2014. – № 25. – С. 1–6.
22. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006, – 384с.
23. Дорошенко А.П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства // Ефективна економіка. – 2010. – №3 // www.economy.nauka.com.ua.
24. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М.О. Ермолов. – М. : Мысль, 1990. – 229 с.
25. Єрбоменко Н. Ю. Конкурентні переваги підприємства / Н. Ю. Єрбоменко. // Управління розвитком. – 2014. – №13. – С. 31–34.
26. Зборовська Ю. Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Ю. Л. Зборовська. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015.-№5.-С. 47–50.

27. Зламанюк Т.В.Методологічні засади оцінки конкурентоспроможност підприємства/Т.В.Зламанюк//Економічний вісник.-№4.-2009.-С.158-162.
28. Зубко Т. Л. Алгоритм обґрунтування стратегічних рішень процесів розвитку. Бизнес-Информ. 2010. № 4 (2). С. 31–35. 8.
29. Зубко Т.Л.Методика вивчення конкурентоспроможності підприємства (теоретичний аспект)/С.В.Беляєва, Т.Л.Зубко//Інноваційна економіка.- Всеукраїнський науково-виробничий журнал,2013.-С.77-78.
30. Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия :монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько. – Х. : ХГЭУ, 2014. – 349 с.
31. Логістичний підхід до формування ланцюгів створення цінності та вартості авіатранспортної продукції. [Текст]// Вісник ХНУ. Економічні науки, №1, 2009. – С. 206-211
32. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции / Л.М. Калашникова // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 15-18
33. Калда К.О. Лояльні споживачі, як фактор підвищення конкурентоспроможності авіаційних підприємств / К.О. Калда // Вісник Хмельницького національного університету. – Секція: Економічні нау-ки. – 2012.– Т. 3.– №3. – С. 14-21.
34. Капітанець Ю.М.Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємства//Вісник Прикарпатського університету.Економіка.Вип.5.-2007.-С.130-138.
35. Кирик О. А. Маркетингове забезпечення інноваційної діяльності авіакомпаній [Електронний ресурс] / В. В. Матвеев, О. А. Кирик // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – Вип. 1
36. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Кириченко. // Вісник КНТЕУ. – 2009. – №1. – С. 62–66.
37. Кириченко Л.М.Особливості оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства на продовольчому ринку//Вісник ЖДТУ.-2012.- №1(59).С.80-86.

38. Кирчата І.М.Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія/І.М.Кирчата, Г.В.Поясник-Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т.-Х.:ХНАДУ.- 2009.-160 с.
39. Клименко С. М. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / С. М. Клименко // Управління конкурентоспроможністю підприємства. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <http://posibniki.com.ua/post-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-produktsii>.
40. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія / Ковтун О. І. // Укоопспілка; Львівська комерційна академія. – Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. – 276с.
41. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія /за заг. ред. О.Г. Янкового]. -Одеса: Атлант, 2013. - 470с.
42. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В. В. Коновал. // Економіка. Управління. Інновації. - 2011. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23.
43. Круглов М.М.Стратегическое управление компанией.-М.:Рус.деловая лит.,2000-768 с.
44. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи / А. О. Левицька. // Механізм регулювання економіки. – 2013. – №4. – С. 155–162.
45. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / Василь Іванович Легкий. // Науково-інформаційний вісник "Економіка". – 2015. – №11. – С. 267–273.
46. Лола Ю.Ю., Чернорук А.В. Аналіз конкурентоспроможності авіакомпаній-лідерів ринку пасажирських авіаперевезень України // Вісник економіки транспорту і промисловості.- 2013. - №31.- С. 38-41
47. Лопатинський Ю.М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки / Ю.М. Лопатинський, В.І. Меглей // Науковий вісник Чернівецького університету. – 2016. Вип. 777–778 (Економіка). – С. 35–40.

48. Маврова В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні / В. В. Маврова. // Молодий вчений. – 2016. – №7. – С. 78–80.
49. Мазаракі А.А. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств / А.А. Мазаракі, М.В. Босовська // Бізнес-інформ. – 2013. – №7. С. 299-308.
50. Максютенко І.Є. Авіакомпанії «low-cost»-ери як засіб формування конкурентоспроможності української авіації / Максютенко І.Є. // БізнесІнформ. – 2014. – № 11. – С. 63- 65
51. Малік М.Й. Основи аграрного підприємництва, за ред. М.Й. Маліка. – К. : Інститут аграрної економіки, 2000. – 582 с
52. Мантур-Чубата О. С. Організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Мантур-Чубата Олена Сергіївна – Хмельницький, 2015. – 239 с.
53. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 2005. – № 5 – С. 23-27.
54. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії „конкурентоспроможність”: дефініція та систематизація [Електронний ресурс] / Масляєва О.О. // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>
55. МАУ вошла в рейтинг DeloitteTOP 500 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flyuia.com/rus/about/ukraine-international-airlines/press-office/news/news.html?news=2023&category=2>.
56. МАУ открыла прямой регулярный рейс Киев–Нью-Йорк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flyuia.com/ukraine-international-airlines/press-office/news/news.html?news=1741&category=2>.
57. МАУ поглиблює співпрацю з китайськими перевізниками [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flyuia.com/ua/about/ukraine-international-airlines/customer-relations/news/News.html?news=2187&category=3>.
58. МАУ расширяет спектр партнерских отношений с ведущими агентствами Украины по продаже авиабилетов [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://www.flyuia.com/rus/about/ukraineinternational-airlines/press-office/news/news.html?news=2096&category=2>

59. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств / Газіна Л. І., Брінь П. В. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012. – № 58(964). – С. 28–32.

60. Нова парадигма маркетингу підприємств в умовах глобалізації / М. Я. Матвіїв, О. М. Сохацька, С. В. Даниленко та ін. // Моногр. за наук. ред. д.е.н., проф. М. Я. Матвіїва, О. М. Сохацької. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – 416 с.

61. Новини в авіації [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://www.avianews.com>

62. Носова Є.А. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства // Економіка. Проблеми економічного становлення.– 2012.– №2. – С. 58–64

63. Обсяг пасажирських перевезень українських авіакомпаній істотно виріс. URL: <http://www.ukraine-itm.com.ua/uk-UA/press/news/1036.aspx>.

64. Офіційний сайт «IATA» [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://www.iata.org/about/members/Pages/airline-list.aspx> — Назва з екрану

65. Офіційний сайт Wizz Air [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://wizzair.com>

66. Офіційний сайт авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.flyuia.com

67. Офіційний сайт Державної Авіаційної Служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://avia.gov.ua/>

68. Офіційний сайт Державного підприємства обслуговування повітряного руху України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://uksatse.ua/index.php?act=Part&CODE=232>

69. Офіційний сайт Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA). URL: <http://www.iata.org>.

70. Панасюк І.П. Формування тарифної політики авіакомпанії: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ.- 2015.- 20 с.

71. Передерій В.В. Аналіз світового досвіду оцінки конкурентоспроможності авіакомпанії / Передерій В.В. / : матеріали VII міжн. наук.–практ. конф. [Сучасні проблеми менеджменту], (Київ, 23-25 жовтня 2014 р.) / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Національний авіаційний університет.–К. : НАУ, 2014. – С. 67-68.

72. Передерій В.В. Оцінка конкурентоспроможності авіакомпаній-лідерів на ринку пасажирських авіаперевезень України /Передерій В.В. // Формування ринкових відносин в Україні – 2013. – Вип. 2 [122] – С. 67-72.

73. Передерій В.В., Дослідження парку пасажирських повітряних суден авіакомпаній України / Передерій В.В.// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – К.: НАУ, 2012. – № 1. – С. 166-171

74. Передерій В.В., Новак В.О. Сучасні тенденції ринку авіаційних послуг України / Передерій В.В., Новак В.О.: Матеріали VI Міжнародної наук.–практ. конференції [Проблеми економіки підприємств у сучасних умовах], (Київ, 19-20 березня 2012 р.)./ Міністерство освіти і науки України, Національний університет харчових технологій, Міністерство агропромислової політики. – К.: НУХТ, 2014 – С. 155-157.

75. Перцовский Н.И. Международный маркетинг: учеб. пособие / И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; род ред. Н.И. Перцовского. – М. : Высшая школа, 2001. – 239 с

76. Підсумки діяльності авіаційної галузі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.avia.gov.ua>

77. Підсумки роботи авіаційного транспорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

78. Підсумки роботи транспорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

79. Піхур І.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та шляхи підвищення / І. В. Піхур // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. – 2015. – № 3. – Т. 2. – С. 158–162.
80. Полянская Н.Е. Организация коммерческой работы на воздушном транспорте: Монография. / Н.Е. Полянская; 2 изд., перераб. и доп. – К.: НАУ.- 2015. – 396 с
81. Прейгер Д. Стан і проблеми розвитку авіаційної галузі України // Економіка України. Науковий журнал Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України та Національної академії наук. – № 6(571). – К.: Преса України., 2015. – С. 4-21.
82. Причепя І. В. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства / І. В. Причепя, К. О. Стелюк // Економічний простір : Збірник наукових праць. – 2013. – №80. – С. 248–256
83. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Випуск 20.9. –С. 227–230.
84. Селезньова О.В. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства//Економіка та держава.-2007.-№6.-С.127-136.
85. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи [Електронний ресурс] / Г. І. Скиба – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf>.
86. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
87. Смолін І.В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_35
88. Смолін, І.В. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник – К.: Київ.нац. торг.-екон.ун-т, 2006-204 с.

89. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Співак. // Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. – 2017. – С. 267–268.
90. Стасюк, Г. А. Фінанси підприємств [Текст] / Г. А. Стасюк. – Херсон: Олфі-плюс, 2011. – 480 с.
91. Ткаченко С.О. Фінанси підприємств : [навч. посіб.] / С.О. Ткаченко. – Х. : Вид-во Харк. нац. ун-ту внутр. справ, 2008. – 312 с
92. Тридід О. М. Розробка інвестиційної стратегії підприємства як напрям забезпечення його інвестиційної привабливості / О. М. Тридід. // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2011. – №1(37). – С. 92–99.
93. Фатхудинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М.: Маркетинг. - 2002. - 892 с.
94. Хринюк О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О. С. Хринюк, Ю. О. Хваль. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – №1(21). – С. 70–73.
95. Чупик Г.Р. Наукові підходи до визначення категорій "конкуренція" та "конкурентоспроможність" / Чупик Г.Р // Вісник Львівської КА. – 2016. – № 22. – С. 55-58.
96. Щербинин А.В. Управление резервами конкурентоспособности предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — СПб., 2018. — 20 с.
97. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с
98. Шуваев М.А. Экономико - математическое моделирование оценки конкурентоспособности предприятий / М.А. Шуваев // Экономические науки. – 2012. – №2. – С. 321 – 324.
99. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя / А. Яновский // Бизнес-Информ. – 2001. – № 5. – С. 21-23
100. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 2002. – № 1(2). – С. 37-39.

101. Яркіна Н. М. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / Н. М. Яркіна. – К. : Ліра-К, 2018. – 498 с.

102. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51).

103. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.

104. Travel & Tourism, Economic Impact 2018, World. – World Travel & Tourism Council. [Електронний ресурс] // The Authority on World Travel & Tourism. – Режим доступу: http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2018.pdf

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	67393	71517	0
первісна вартість	1001	76460	83394	0

накопичена амортизація	1002	9067	11877	0
Незавершені капітальні	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	218863	194034	0
первісна вартість	1011	380616	390926	0
знос	1012	161753	196892	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	13711	14900	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3325	5733	0
Відстрочені податкові активи	1045	64050	9847	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	2496	4350	0

Усього за розділом I	1095	369838	300381	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	72265	86782	0
Виробничі запаси	1101	72265	86782	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	263483	539564	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	71797	71989	0
з бюджетом	1135	69764	37289	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6721	6494	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	24854	210485	0
Готівка	1166	278	847	0
Рахунки в банках	1167	24317	179091	0

Витрати майбутніх періодів	1170	30043	24582	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4537	172099	0
Усього за розділом II	1195	543464	1149284	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	913302	1449665	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2014 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6829184	5936989
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0

Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7077156)	(5251542)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	0	685447
Валовий: збиток	2095	(247972)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	167075	155947
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(141156)	(100092)
Витрати на збут	2150	(713010)	(556483)
Інші операційні витрати	2180	(130784)	(99119)
Витрат від зміни вартості активів, які	2181	0	0

оцінюються за справедливою вартістю			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	85700
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(1065847)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	1188	5697
Інші фінансові доходи	2220	1879	4137
Інші доходи	2240	480	1955
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(131521)	(81200)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(24)
Інші витрати	2270	(469672)	(194)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	16071
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(1663493)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-54260	3027
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	19098
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(1717753)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1717753	19098

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1309994	974779
Витрати на оплату праці	2505	570486	445321
Відрахування на соціальні заходи	2510	132570	110324
Амортизація	2515	48221	33967

Інші операційні витрати	2520	5957410	4442800
Разом	2550	8018681	6007191

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	490000	490000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	544000	544000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-3.51	0.04
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-3.16	0.03
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0