

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Міжнародних економічних відносин»

«Допущено до захисту»
Зав. кафедрою МЕВ
д.е.н., професор

_____ Іван МИЦЕНКО
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої
освіти

на тему:

**«Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною
діяльністю ТОВ «Авіаційна компанія «Sky Up»»»**

Виконав здобувач вищої освіти
2 курсу, групи МЕВ-22м(1,4)
ОПП «Міжнародні економічні
відносини»
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
_____ Шаповалов В.М.
« ____ » _____ 2024 р.

Керівник роботи
к.е.н., доцент
_____ Валерій ПОДПЛІТНІЙ
« ____ » _____ 2024 р.

Рецензент: д.е.н., професор, професор
кафедри міжнародних економічних
відносин ДонНУ імені Василя Стуса
Ілля ХАДЖИНОВ

Центральноукраїнський національний технічний університет
 Факультет Економічний
 Кафедра Міжнародних економічних відносин
 Рівень вищої освіти Магістр
 Галузь знань 29 «Міжнародні відносини»
 Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
 Освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 _____ Іван МИЦЕНКО
 «_____» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
 ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
 ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Шаповалова Віктора Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю
 ТОВ «Авіаційна компанія «Sky Up»»

2. Керівник роботи

Подплетній Валерій Володимирович к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Метою дослідження є пошук шляхів
 підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Завдання: - дослідити теоретико-методологічні аспекти управління
 зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; - визначити особливості управління
 зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві авіаційної галузі; - надати
 організаційно-економічну характеристику авіакомпанії «Sky Up», а також провести аналіз
 її фінансово-господарської діяльності; - проаналізувати елементи управління
 зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії «Sky Up» та визначити її ефективність;
 - конкретизувати шляхи підвищення ефективності управління
 зовнішньоекономічною діяльністю «Sky Up»; - провести оцінку програми підвищення
 ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю «Sky Up».

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Подплетній В.В.		
Розділ 2	доц. Подплетній В.В.		
Розділ 3	доц. Подплетній В.В.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження	01.06.2023-01.08.2023	
2	Розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану його виконання	02.08.2023-15.08.2023	
3	Опрацювання навчальної та наукової літератури і складання плану роботи	16.08.2023-03.09.2023	
4	Проведення наукових досліджень, обробка фактичного матеріалу	04.09.2023-06.10.2023	
5	Написання тексту 1-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	07.10.2023-23.10.2023	
6	Написання тексту 2-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	24.10.2023-11.11.2023	
7	Написання тексту 3-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	12.11.2023-30.11.2023	
8	Усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення кваліфікаційної роботи	01.12.2023-10.12.2023	
9	Перевірка на плагіат	11.12.2023-31.12.2023	
10	Отримання відгуку наукового керівника	01.01.2024-10.01.2024	
11	Зовнішнє рецензування роботи	11.01.2024-21.01.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії		

Дата видачі завдання

«___»_____ 2023 року

Підпис керівника

(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання

«___»_____ 2023 року

Підпис здобувача

АНОТАЦІЯ

Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Авіаційна компанія «Sky Up»». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня “магістр” за освітньо-професійною програмою «Міжнародні економічні відносини» зі спеціальності «Міжнародні економічні відносини» – Центральноукраїнський національний технічний університет. – Кропивницький. – 2024.

В роботі розглянуто теоретико-методологічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, конкретизовано особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві авіаційної галузі. Досліджено організаційно-економічну діяльність та проведено оцінку ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up». Визначено шляхи та розроблено програму підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю «Sky Up». Проведено оцінку програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up», а також доведена доцільність її практичного провадження в діяльність авіакомпанії.

Ключові слова: *авіакомпанія, авіаційні перевезення медикаментів, гуманітарні рейси, зовнішньоекономічна діяльність, реконфігурація пасажирського літака.*

ANNOTATION

Increasing the Efficiency of Foreign Economic Activity Management of "Aviation Company SKY UP" LLC. – Manuscript.

Qualifying work on obtaining a higher education degree "Master" in the educational-professional program "International Economic Relations" in the specialty "International Economic Relations". – 2024.

The paper examines the theoretical and methodological aspects of the management of the foreign economic activity of the enterprise, specifies the specifics of the management of the foreign economic activity at the enterprise of the aviation industry. The organizational and economic activity was studied and the effectiveness of the management of the foreign economic activity of the airline «Sky Up» was evaluated. Ways have been determined and the program for improving the efficiency of management of foreign economic activity "Sky Up" has been developed. The evaluation of the program for increasing the efficiency of management of foreign economic activity of JSC "Sky Up" was carried out, and the feasibility of its practical implementation in the airline's activities was also proven.

Keywords: *airline, air transportation of medicines, humanitarian flights, foreign economic activity, reconfiguration of a passenger plane.*

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Теоретико-методологічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	9
1.2 Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві авіаційної галузі.....	15
Висновки до розділу.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АК «SKY UP».....	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності авіакомпанії «Sky Up».....	35
2.2 Аналіз ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up».....	42
Висновки до розділу.....	58
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АК «SKY UP».....	60
3.1 Шляхи підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю «Sky Up».....	60
3.2 Оцінка програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up».....	70
Висновки до розділу.....	79
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Світовий ринок авіаційних перевезень є одним з основних елементів світового господарства та відіграє важливу роль у процесі закріплення взаємозв'язків між країнами в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Авіаційні перевезення є найбільш глобалізованими, оскільки це підтверджується постійним зростанням їх динаміки. З розвитком та поширенням глобалізаційних процесів, інформаційних технологій, лібералізаційних тенденцій у світі відбуваються і відповідні зміни в умовах функціонування авіаційних перевізників. Вдале пристосування до змін є запорукою успіху суб'єктів ринку та закріплення національної позиції на світовій арені, особливо у посткризовий та постковідний періоди.

Отже, актуальними та важливими залишаються дослідження особливостей сучасного етапу функціонування авіаційних компаній України в умовах світового ринку авіаперевезень.

Міжнародними організаціями періодично відбуваються огляди стану, динаміки та регулювання авіаційних перевезень з подальшою публікацією звітів про їх результати, серед яких ICAO, IATA, WTO, World Bank. В Україні дослідженням теорії та практики щодо вирішення проблемних питань функціонування та розвитку ринку авіаперевезень займалися такі вчені як: Г. Астапова, І.О. Геєць, В. Єлагін, В. Загорулько, В. Коба, В.В. Мізюк, А.М. Новікова С. Подреза, А.А. Прокоп'єва, К.В. Сидоренко, В.Чужиков, Г. Юн та інші. Проте слід зазначити, що у наукових працях та періодичних виданнях досі поглиблено не достатньо досліджено питання пост ковідної адаптації підприємства авіаційної галузі до умов зовнішньоекономічної діяльності.

Посилаючись на актуальність, була визначена та обрана тема кваліфікаційної роботи: «Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Авіаційна компанія «Sky Up»»».

Мета й завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є пошук

шляхів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

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

- дослідити теоретико-методологічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- визначити особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві авіаційної галузі;
- надати організаційно-економічну характеристику авіакомпанії «Sky Up», а також провести аналіз її фінансово-господарської діяльності;
- проаналізувати елементи управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії «Sky Up» та визначити її ефективність;
- конкретизувати шляхи підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю «Sky Up»;
- провести оцінку програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю «Sky Up».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є авіаційна компанія «Sky UP», яка здійснює регулярні та чартерні рейси на території України, а також міжнародні. Крім того, авіакомпанія реалізує вантажні та поштові перевезення, відповідно до договірних зобов'язань. Організаційно-правова форма діяльності – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса авіакомпанії: 02121, Україна, м. Київ, Харківське Шосе, 201/203-2А.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних аспектів та практичних шляхів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства цивільної авіації, а також методологія визначення її впливу на ефективність комерційно-господарської діяльності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань була використана система методів наукового дослідження, а саме: *аналізу і синтезу* – для обґрунтування теоретичних положень дослідження процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю;

системного підходу (для обґрунтування методів вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства); *комплексного аналізу* – з метою аналізу ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії; *причинно-наслідкових зв'язків* (при формуванні мети та завдань шляхів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю); *порівняння та фінансового аналізу* – при оцінці фінансово-господарського стану авіакомпанії; *економічного моделювання* – для побудови діаграм з метою порівняння наявних та прогнозованих результатів.

Теоретичною й методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних учених з управління ЗЕД, менеджменту та економіки цивільної авіації, нормативні та законодавчі акти, фахові та наукові видання відповідного дослідженню спрямування.

Інформаційну базу наукового дослідження сформували статистичні дані галузі цивільної авіації за період 2020-2022 рр., внутрішня фінансова та бухгалтерська звітність авіакомпанії «Sky Up» за 2020-2022 рр., а також первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників авіакомпанії.

Наукова новизна результатів кваліфікаційної роботи полягає в наступному:

конкретизовано:

складові елементи оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» із використанням методики ЕхС: економічна складова, ринкова складова, соціальна складова, технологічна складова, наукова складова, інституційна складова;

розроблено:

програму підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up», яка складається із 3 послідовних етапів: 1 Етап – отримання дозволу на перевезення вантажів та ліцензію на перевезення небезпечних вантажів, оскільки дана група препаратів належить саме до таких. 2 Етап – отримання дозволу на реконфігурацію власних літаків у відповідності до рекомендацій та інструкцій виробника, а також

компетентних органів, що обумовлено відсутністю в авіапарку компанії власних вантажних літаків. 3 Етап – на основі отримання дозвільної документації, компанією необхідно переобладнати салони семи пасажирських суден для перевезення вантажів даного виду.

дістала подальшого розвитку:

система вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії з врахуванням потреб України в медичному обладнанні та лікарських й медичних препаратів, шляхом їх доставки авіаційним транспортом до кордонів країни.

Практична значущість отриманих результатів. Результати кваліфікаційного дослідження можуть бути використані підприємствами галузі цивільної авіації й забезпечать можливість підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення магістерського дослідження пройшли апробацію у вигляді доповіді «Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві авіаційної галузі» на III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій і національної практики», 21 листопада 2023 р., Додаток А.

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (69 найменувань) та 3 додатків. Загальний обсяг роботи – стор. друкованого тексту, з якого 82 стор. основного тексту, 7 сторінок списку використаних джерел та сторінок додатків. Кваліфікаційна робота містить 17 таблиць, 26 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретико-методологічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Сутністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства є низка зовнішньоекономічних операцій, що здійснюються підприємством у межах сфери господарської діяльності, метою яких є створення та реалізація конкурентних переваг та отримання прибутку шляхом виходу на зовнішні ринки. Під управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід розуміти комплексну оцінку та моделювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та його внутрішніх взаємодій з метою отримання прибутку від зовнішньоекономічної діяльності. відділ.

Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність, яка здійснюється українськими та іноземними суб'єктами господарювання на території України та за її межами з метою ефективного використання переваг міжнародного поділу праці на основі взаємовигідних відносин [21].

Коли підприємства виходять на зовнішні ринки, це допомагає вирівняти економіку з глобальним економічним ландшафтом і розвивати відкриту економіку. Таким чином, зростання міжнародної торгівлі для бізнесу є життєво важливим компонентом підвищення економічної ефективності. Це вірно як на мікроекономічному рівні, так і на макроекономічному рівні, включаючи сільськогосподарську галузь зокрема.

У сучасну епоху, коли в економічній системі пріоритетом стали інтереси споживачів, що призвело до гострої конкуренції на ринку збуту, отримання конкурентної переваги в збутовій діяльності є важливою передумовою для успіху підприємства на цільовому ринку. Основна мета компаній, які виходять на зовнішні ринки, полягає в тому, щоб максимізувати свій прибуток за рахунок використання ефекту масштабу.

Досягнення цієї мети не є єдиною складовою мотиваційного апарату, який передбачає різноманітні стимули. Компетентність організації в

комерційних заходах за кордоном залежить від її здатності проводити комплексні дослідження конкретних іноземних ринків, що представляють інтерес.

Згідно з посиланням [23] під учасником зовнішньоекономічної діяльності розуміється будь-який вид бізнесу незалежно від форми власності, який веде міжнародну торгівлю спільно з іноземним партнером.

Темою міжнародної комерції є торгівля товарами, зручностями, продуктами творчої праці та іншими видами зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинних правових норм.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю має бути спрямований на продуктивне використання організаційних заходів контролю за перевіркою, створенням і виконанням зовнішньоекономічної діяльності компанії. Його діяльність підтримується справедливою системою цілей, обов'язків, адміністративних функцій, підходів і методів, а також компонентів і стандартів для оцінки ефективності управління. Кожен компонент мережі управління зовнішньоекономічною діяльністю корпорацій є взаємозалежним і забезпечує їх повноцінне функціонування на кожному етапі розвитку. Отже, створюються необхідні умови для уточнення та впорядкування заходів, які покликані зміцнити стійкі позиції цих корпорацій на міжнародному ринку [25].

Вихід підприємств на зовнішні ринки сприятиме адаптації економіки до системи світових економічних відносин і формуванню відкритої економіки. Тому розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств, як на мікроекономічному рівні, так і на рівні національної економіки, особливо в аграрному масштабі, є важливим фактором підвищення ефективності господарської діяльності.

У сучасних умовах, коли в системі економічних взаємовідносин все більше ставиться пріоритет інтересам споживачів, що призводить до загострення конкуренції на ринку збуту, однією з найважливіших передумов ефективної роботи підприємства на цільовому ринку є отримання

конкурентної переваги на ринку. це поле. збутова діяльність. Основною метою компаній, які виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку шляхом використання ефекту масштабу.

За своїм змістом методи управління зовнішньоекономічною діяльністю еквівалентні основним функціям менеджменту — плануванню, мотивуванню, контролю, організації та регулюванню. Тому їх можна класифікувати на економічні, адміністративні, соціальні, психологічні, технічні та правові. Переважно адміністративно-економічні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Вони використовують спеціальні інструменти, щоб діяти скоординовано, як показано на рис. 1.1.

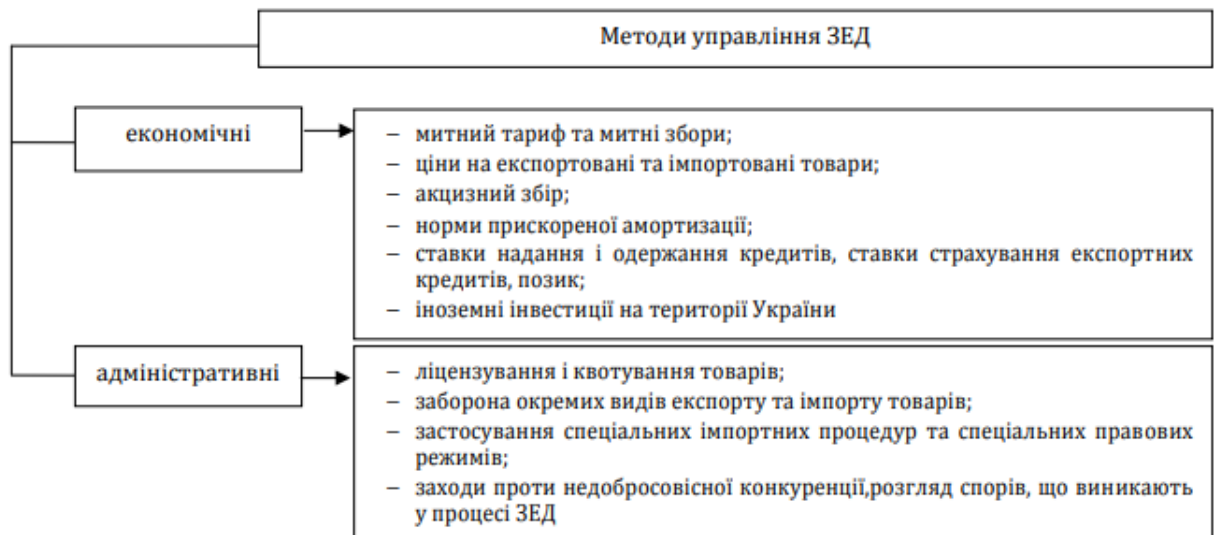


Рис. 1.1 Основні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю

Рисунок складено на основі джерела [25]

В менеджменті зовнішньоекономічної діяльності функції загального менеджменту та функції професійного менеджменту поділяються на дві групи [26]:

1. Функціональна група підготовки даних
 - Облік - фіксація стану об'єктів управління;

- Управління - сприяє виявленню і відбору даних, що містять інформацію про відхилення керованих об'єктів від встановлених режимів роботи;

- аналіз даних – необхідний для виявлення зв'язку між впливом зовнішнього середовища та параметрами об'єкта контролю;

- Нормування - визначає допустимі значення параметрів об'єкта управління при роботі об'єкта управління в заданому режимі роботи;

- Прогнозування - передбачає обробку даних для визначення різних моделей поведінки керованих об'єктів і зовнішнього середовища.

2. Набір функцій прийняття рішень:

- Організація - прийняття рішень про будівництво або модифікацію структури об'єкта або процесу

3. Планування - створення моделі майбутнього стану об'єкта

- Планування - створення моделі майбутнього стану об'єкта;

- Планування - процес створення графіка, що визначає взаємозалежності і послідовність дій щодо реалізації плану;

- Регламент - прийняття рішень щодо скасування відхилень від встановленого режиму роботи об'єктів управління.

Перераховані вище функції управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюються в певному порядку в будь-якій організації управління.

Організація ЗЕД на підприємстві є важливим, складним і відповідальним завданням, яке передбачає формування та організацію взаємодії між різними підрозділами підприємства під час здійснення діяльності за межами країни реєстрації, тобто, мова йде про створення організаційної структури, яка здійснюватиме свою діяльність на території іншої держави [29].

Функційний аспект в організації управління міжнародною діяльністю підприємства на зовнішніх ринках покладає на адміністративний склад додаткові обов'язки, які пов'язані із відповідними аспектами.

Функції організації управління діяльністю підприємства на території іноземної держави можна поділити на такі групи [31]:

- Функція виконання організаційного управління включаючи стратегічне керівництво, нагляд за всією системою управління та консультативну діяльність. Цю функцію виконує офіцер торгового контролю, який належить до вищого керівництва та підпорядковується керівникам середнього та нижчого рівня, які керують діяльністю відповідно до цілей компанії.

- Функція вміння організувати ведення господарської діяльності за кордоном; Ця діяльність полягає в здійсненні оперативного управління (аналізу, прогнозування, розподілу, планування та контролю) зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Цю функцію виконують функціональні керівники та лінійні керівники.

- Функція організації закордонної економічної діяльності полягає в здійсненні оперативного управління закордонною економічною діяльністю підприємства, в сенсі організації та здійснення виробничої діяльності під час закордонної економічної діяльності підприємства. Цю функцію виконують менеджери професійного управління ЗЕД, які належать до нижчого рівня управління [29].

Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є одним з основних завдань та умов забезпечення ефективності та підвищення конкурентоспроможності.

Забезпечення підприємств ефективними механізмами ведення зовнішньоекономічної діяльності є одним з ключових аспектів підвищення їх конкурентоспроможності. Такі важелі вимагають значних інституційних інвестицій та часу для створення ефективної системи організації, управління та контролю. Це означає розробку стратегії зовнішньоекономічної діяльності, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, оцінку ризиків, розробку комплексу планів дій, моніторинг і контроль, збір інформації та перевірку

відповідності останнім вимогам і тенденціям. Механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю можна розглядати як довгострокові, послідовні, раціональні та стійкі до змін зовнішнього середовища дії, спрямовані на забезпечення ефективної успішної господарської діяльності підприємств відповідно до визначених цілей [21].

Ефективним механізмом управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств є можливість мати конкурентні переваги на ринку. Для цього необхідно використовувати п'ять факторів, які формують конкуренцію підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках: 1.2. [33].



Рис. 1.2 Фактори формування конкуренції на ринку ЗЕД

Рисунок складено на основі джерела [33]

Практичний досвід вітчизняних підприємств показує, що з метою вдосконалення елементів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств можна використовувати такі основні функції управління:

- Формулювання стратегічних і тактичних цілей господарської діяльності на підприємствах;
- підготовка пропозицій щодо ефективного здійснення діяльності підприємства; та
- використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні планування та управління діяльністю.

Таким чином, на сьогоднішній день концепція впровадження ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств зазнає еволюційного розвитку.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств включає наступні елементи [38].

- Формування стратегії здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- здійснення основних маркетингових заходів на зовнішніх ринках
- розробка, доопрацювання та укладання міжнародних угод
- врахування вимог споживачів до продукції та ціноутворення на зовнішніх ринках
- облік зовнішньоекономічної діяльності підприємства (наприклад, підписання контрактів, управління діяльністю конкурентів, дослідження ризиків і проблем).

Якщо зовнішньоекономічна діяльність підприємства є невід'ємною частиною його господарської діяльності, то платіжний баланс є системою управління цією діяльністю та узагальненим показником ефективності управління.

Тому система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств повинна вдосконалювати весь механізм діяльності в цілому. Таке управління формує організаційно-економічний механізм підприємства рис. 1.3.



Рис. 1.3 Оцінка діяльності системи управління ЗЕД підприємства

Джерело побудовано на основі [38]

Одним із основних факторів ефективного управління загальною діяльністю підприємства, в тому числі зовнішньоекономічною, є застосування сучасних результатів управління, зокрема застосування критеріїв раціональності при прийнятті ефективних управлінських рішень.

Якість і ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств базуються на адаптації до потреб споживачів з урахуванням рівня економічного добробуту населення та ефективності збутової діяльності на зовнішніх ринках. Тому підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємств залежить від налагодження механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю та забезпечення його своєчасного впровадження. Для забезпечення такої діяльності підприємствам необхідно насамперед вивчати та аналізувати досвід партнерів і конкурентів,

заохочувати працівників, вживати активних заходів щодо просування зовнішньоекономічної діяльності.

Завдання управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств значно спростилося б за наявності ефективних механізмів оцінки, контролю та регулювання показників результативності зовнішньоекономічної діяльності. Модель управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств повинна включати такі компоненти, як показано на рис. 1.4:

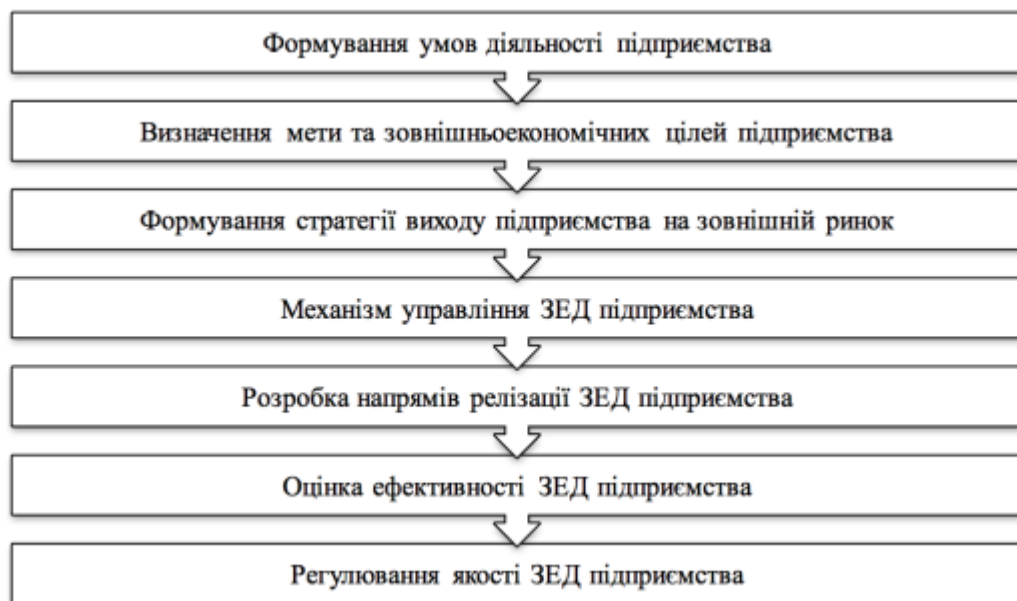


Рис. 1.4 Модель управління ЗЕД підприємства

Побудовано на основі [43]

Завдання управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств значно спроститься за наявності ефективних механізмів оцінки, контролю та регулювання показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Модель управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства повинна включати такі частини, як показано на рисунку 1.4.

Різні елементи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю взаємопов'язані. Його функціонування забезпечується збалансованою системою цілей, завдань, функцій управління, підходів і методів, факторів і стандартів оцінки ефективності управління [43]. Це створює умови для

постійного вдосконалення та оптимізації заходів, спрямованих на зміцнення позицій компанії на зовнішніх ринках та своєчасного виявлення сигналів із внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

1.2 Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю low cost авіакомпаній

Світовий авіаринок продовжує розвиватися під впливом динамічних ринкових факторів. Водночас сучасними викликами є глобалізація міжнародних перевезень у рамках глобальних стратегічних альянсів авіакомпаній, жорстка конкуренція та зростання прямих операційних витрат, особливо через постійне зростання світових цін на паливно-мастильні матеріали.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпаній - це управління їх виробничо-господарською та комерційною діяльністю у зв'язку з входженням у міжнародне середовище та зовнішні ринки авіаперевезень з метою повного використання зовнішніх факторів економічного зростання [27].

Лоукост-авіакомпанії мають значний вплив на світовий транспортний ринок та прискорюють пасажирообіг авіакомпаній. Це створює проблему розвитку національних лоукостерів на українському ринку авіаперевезень та їх поступового виходу на зовнішні ринки.

Міжнародні повітряні перевезення - це вид транспорту, при якому кожен з пунктів відправлення і призначення знаходиться на території декількох країн або, якщо пункт посадки знаходиться в іноземній державі, на території однієї країни, незалежно від того, чи є перевезення безперервним або транзитним [28].

Міжнародні угоди та національне законодавство поділяють міжнародні повітряні перевезення на дві категорії: регулярні та нерегулярні.

Регулярні повітряні перевезення здійснюються за розкладом спеціально призначеними державою авіакомпаніями за маршрутами, визначеними

відповідними міжнародними угодами. Однак, коли держава призначає авіакомпанію для експлуатації договірної маршруту, вона зобов'язана письмово повідомити про це іншу сторону угоди. Авіакомпанія, в свою чергу, зобов'язана видати ліцензію на експлуатацію після узгодження операційного тарифу і тарифів.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпаній зосереджується на комплексі авіаційних послуг, і чим ширший спектр послуг, тим більші можливості для розвитку. Класифікація видів діяльності авіакомпаній на міжнародному ринку наведена на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Класифікація видів діяльності авіакомпанії на міжнародному ринку

Побудовано автором на основі джерела [36]

Нерегулярні міжнародні повітряні перевезення - це повітряні перевезення, що здійснюються нерегулярними (епізодичними, разовими рейсами), тобто такими, що не виконуються за розкладом з певною періодичністю між певними пунктами [30]. Найпоширенішим видом

нерегулярних авіап перевезень є чартерні рейси. Нерегулярні рейси здійснюються на підставі спеціального дозволу, але в останні роки деякі країни почали підписувати двосторонні угоди про нерегулярні повітряні перевезення.

Швидкі зміни навколишнього середовища, поява нових вимог і зміни статусу споживача, загострення конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація та глобалізація бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що забезпечують швидку передачу та прийом інформації, широке застосування сучасних технологій, роль людських ресурсів. Зміни в авіаційній галузі та багато інших причин призвели до стрімкого зростання значення управління стратегічним потенціалом авіаційної галузі в контексті зовнішньоекономічної діяльності [31].

Якщо стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю добре структуроване, авіакомпанії можуть успішно вести свій бізнес та інвестувати в розширення своєї діяльності, завоювання нових сегментів і нових ринків, а також нарощування та розвиток ресурсного потенціалу компанії (оновлення та заміну основних фондів (авіапарку)). прибутково.

До етапів управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії при виході на міжнародний ринок авіап перевезень можна віднести наступні (рис. 1.6.).

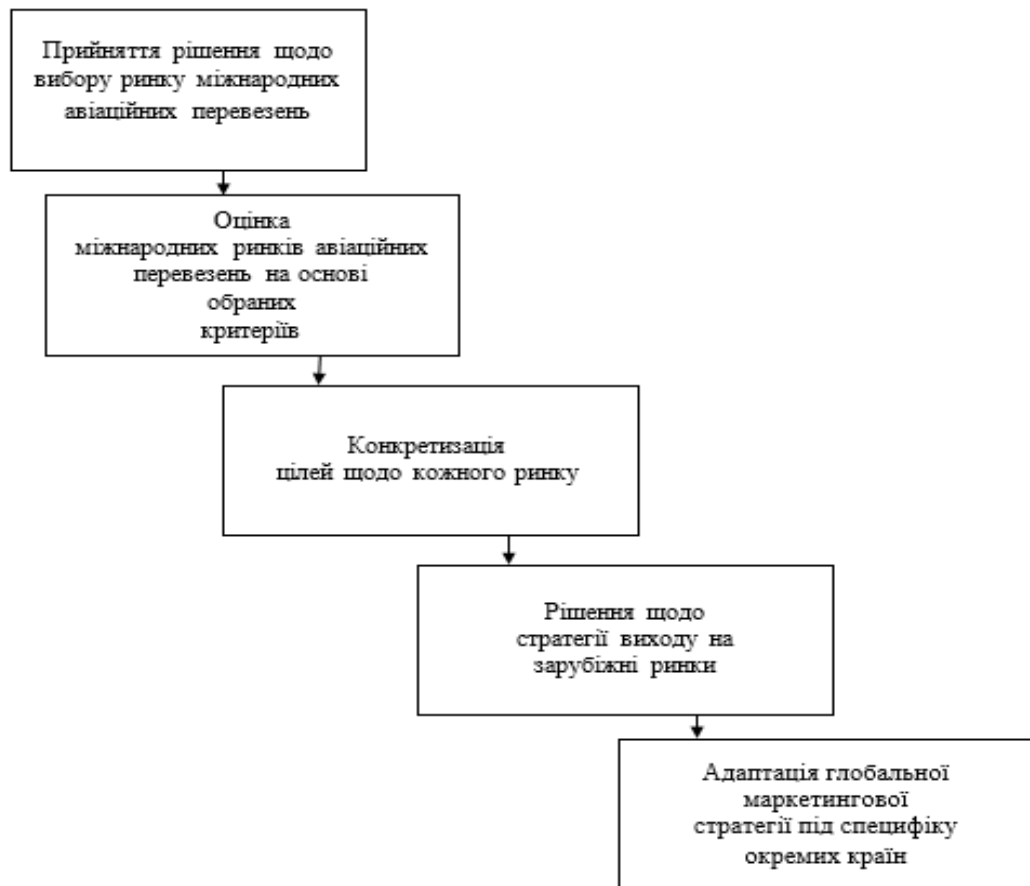


Рис. 1.6 – Етапи управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії при виході на міжнародні ринки авіаційних перевезень
Складено на основі [37]

При виході на міжнародні ринки управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії розглядається як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, важливих для оцінки меж її потенційних майбутніх можливостей і досягнення стратегічних цілей, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища. Її завданням є оцінка майбутніх можливостей авіакомпанії щодо підвищення ефективності її діяльності та зміцнення конкурентоспроможності на міжнародному ринку авіаперевезень (рис. 1.7).

авіакомпаній. У цьому контексті авіакомпаніям необхідно досліджувати можливі шляхи зростання на основі детального вивчення макро- та мікрофакторів зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки потенціалу авіакомпанії для виходу на міжнародні ринки, а також творчого використання власного досвіду та досвіду провідних світових авіакомпаній [39].

При цьому управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії має базуватися на типових ознаках будь-якої економічної системи: цілісності, взаємозв'язку і взаємодії елементів, складності, трансформованості, ієрархічності, множинності пояснень, здатності до розвитку, альтернативності форм функціонування і розвитку, примату інтересів у глобальній системі, примату якості, влади, яка характеризується пріоритетом інтересів у глобальній системі.

При розробці управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії та формуванні певних стратегічних напрямів слід пам'ятати, що головна роль належить забезпеченню авіакомпанії ресурсами, які формують її стратегічний потенціал.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії в умовах її функціонування на міжнародному ринку залежить від низки показників [46]:

- персоналу та конкурентоспроможності виробничих потужностей;
- матеріально-технічні та фінансові ресурси
- трудових ресурсів та якості їх професійної підготовки;
- рівень інформаційного та програмного забезпечення;
- організація управлінських та маркетингових служб тощо.

Згідно з теорією систем, властивість цілісності означає, що система існує як єдине ціле і може бути розділена на складові частини. Ці компоненти існують лише завдяки існуванню цілого. У цілісній системі окремі компоненти функціонують разом як єдине ціле і утворюють процес, в якому система функціонує як єдине ціле. Кожен компонент можна розглядати лише

у взаємозв'язку з іншими компонентами системи (рис. 1.8).

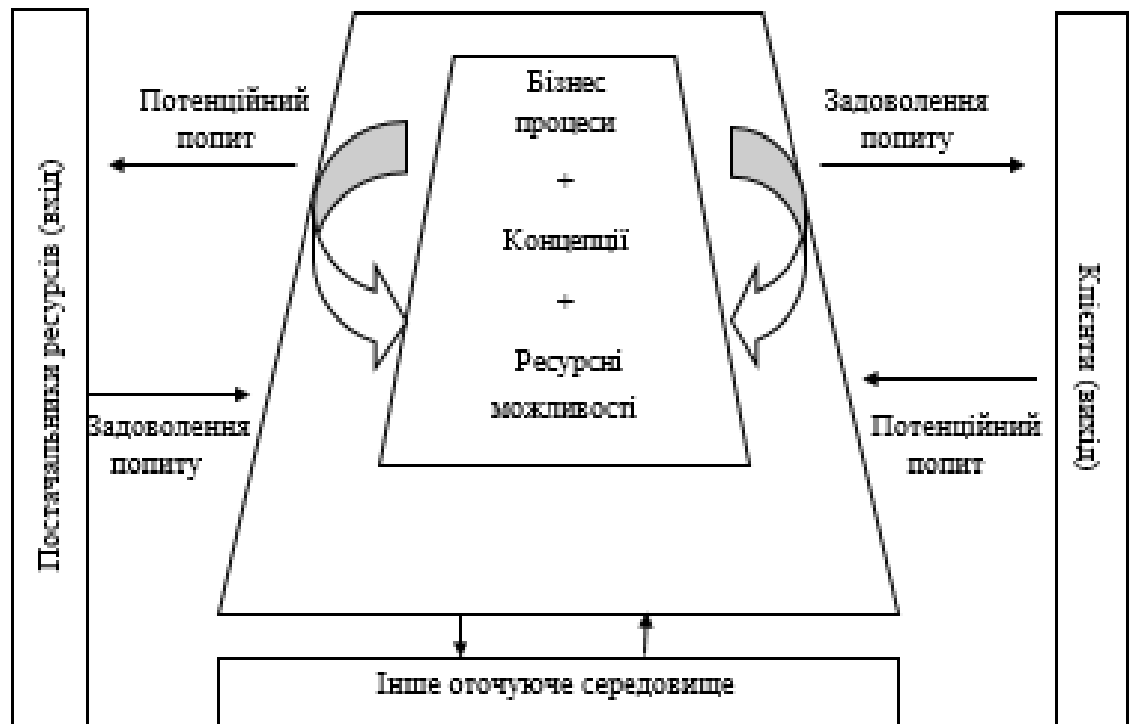


Рис. 1.8 Потенціал авіакомпанії в управлінні ЗЕД

Розроблено на основі [50]

Для того, щоб розвивати зовнішньоекономічну діяльність, керівництву авіакомпанії необхідно систематично аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище.

Аналіз внутрішньої структури дозволяє авіакомпанії визначити внутрішні можливості, на які вона може спиратися в конкурентних конфліктах, і свій стратегічний потенціал у процесі досягнення стратегічних цілей.

Внутрішній аналіз використовується для оцінки потенціалу авіакомпанії по відношенню до функціональних складових окремих структурних підрозділів або груп в цілому і конкретних напрямків її діяльності [58].

Внутрішнє середовище - це сукупність внутрішніх факторів, які визначають процеси діяльності та розвитку авіаційного підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства слід вивчати за групами функціонального позиціонування (компонентами, підсистемами), притаманними кожній організації, такими як виробництво, маркетинг, фінанси, людські ресурси, дослідження і розробки, організація тощо, та оцінювати в процедурному контексті за такими компонентами, як сильні та слабкі сторони, поточна стратегія, потенційні та можливі стратегічні проблеми тощо, які бажано враховувати.

Об'єктом внутрішнього аналізу є функціональна діяльність та потенціал авіакомпанії. Основним завданням внутрішнього аналізу є визначення потреб у ресурсах, сильних і слабких сторін авіакомпанії і, таким чином, її потенційних можливостей і конкурентної позиції по відношенню до окремих бізнес-планів [59].

Дані внутрішнього аналізу можуть бути комплексними (стратегічний потенціал окремих компонентів внутрішнього середовища авіакомпанії, стратегічний потенціал авіакомпанії в цілому, стратегічний потенціал окремих підрозділів авіакомпанії, конкурентна позиція або сильні сторони авіакомпанії) та специфічними (функціональні та процедурні групи внутрішнього середовища авіакомпанії). Залежно від окремих факторів компонентів, вони оцінюються як слабкі або сильні сторони авіакомпанії з різним рівнем важливості та використовуються для позиціонування авіакомпанії на ринку.

Така оцінка здійснюється за допомогою відповідних інтегральних показників управління зовнішньоекономічною діяльністю. Стратегічний потенціал окремих функціональних складових та авіакомпанії в цілому розраховується на основі бальної оцінки внутрішніх факторів окремих складових формування потенціалу (маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси, організація управління тощо).

Він розраховується на основі відносного рівня стратегічних інвестицій, відносного рівня оптимальності поточної стратегії авіакомпанії та рівня мобілізаційного потенціалу всередині підприємства (рівень відповідності

потенціалу авіакомпанії оптимальній стратегії).

Особливу роль в об'єктивному та ефективному внутрішньому аналізі (оцінці потенціалу управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентної ситуації) відіграють інформаційні технології, зокрема, інформаційні системи, що пропонуються авіакомпаніями.

Для досягнення найкращих результатів компанії повинні визначити ступінь і характер впливу середовища, в якому вони функціонують і яке впливає на їхню діяльність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні фактори, що впливають на управління ЗЕД та міжнародних авіаперевезень авіакомпанії

Фактори	Стимулюючі ріст	Стримуючі ріст
Макроекономічні	Світовий та національний ріст; Ріст особистого доходу; Поява нових сегментів ринку; Пом'якшення валютних обмежень; Ріст населення;	Спад виробництва; Девальвація валюти; Спад валового національного продукту; Ріст вартості перевезень.
Мікроекономічні	Модернізація повітряних суден; Ріст паливної ефективності повітряних суден; Здешевлення капіталу; Зниження собівартості; Покращення технологій.	Ріст цін для покриття витрат; Експлуатаційні витрати перевищують інфляцію; Витрати на контроль шуму та емісії; Недостатність капіталу.
Експлуатаційні	Розширення мережі повітряних ліній; Лібералізація ринку.	Державне регулювання; Погані комунікації.

Складено на основі [60]

Історичні та етнічні фактори, демографічні показники з точки зору віку та доходів, міжнародні та комерційні зв'язки компаній, інфляція та податки знаходяться поза контролем авіакомпаній. Фактори, що знаходяться під контролем авіакомпаній, - це маршрути, розклад, типи літаків і тарифи.

Метод короткострокового або середньострокового прогнозування обсягів авіаперевезень значною мірою залежить від точності аналізу останніх тенденцій та умов ведення бізнесу в галузі авіаперевезень, а також економічних і

демографічних факторів, що впливають на обсяги авіап перевезень і витрати на них.

Прогнозування обсягів авіап перевезень здійснюється за допомогою економіко-математичних моделей на макрорівні з подальшими детальними розрахунками очікуваної частки ринку авіап перевезень на мікрорівні.

Управління стратегічним потенціалом авіакомпанії базується на формуванні стратегічного потенціалу авіакомпанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища, яке включає наступні етапи (рис. 1.8).



Рис. 1.8 Процес управління ЗЕД авіакомпанії

Розроблено на основі [61]

Для прогнозування використовуються якісні методи (опитування, експертні оцінки) та кількісні методи (кореляційний аналіз, регресійний аналіз).

Якщо авіакомпанія має більше сильних сторін, ніж слабких, а зовнішньоторговельний ринок відкриває нові можливості, незважаючи на

відсутність загроз, слід впроваджувати стратегії, спрямовані на зміцнення ринкової позиції за рахунок розширення доступу до ринку, диверсифікації асортименту продукції та виведення на ринок нових продуктів (інновацій). Хороше фінансове становище дозволить реалізувати програми розробки нових продуктів і придбання конкуруючих (але менш прибуткових) авіакомпаній, що працюють у тому ж секторі економіки.

Коли авіакомпанії зі слабкими сторонами працюють у сприятливому середовищі, вони повинні впроваджувати стратегії, спрямовані на вибіркове поліпшення своєї конкурентної позиції, тобто збільшення своєї частки ринку з одночасним усуненням своїх слабких сторін шляхом поліпшення фінансового стану, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності своєї продукції та ліквідації збиткових операцій [62]:

- Зменшення впливу політичних факторів, які є джерелом невизначеності на діяльність авіакомпаній;
- Посилення впливу ринкових факторів, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності авіакомпаній і аналіз яких дозволяє керівництву переосмислити свою стратегію та зміцнити ринкові позиції;
- Постійний моніторинг технологічного середовища для виявлення змін;
- Аналіз конкурентних факторів. Це дозволяє керівництву постійно відстежувати поведінку конкурентів;
- Соціальні фактори відіграють важливу роль, включаючи такі показники, як соціальні цінності, ставлення, відносини, очікування та зміни в інтересах;
- Державний вплив: де держава завжди виконує певні економічні функції та встановлює регуляторну систему для контролю за діяльністю учасників ринку.

Таким чином, управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпаній в умовах пандемічної кризи та військових атак вимагає пошуку

нових шляхів адаптації та специфічних рішень.

Висновки за розділу

1. Доведено, що забезпечення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств є складною системою, яка складається з сукупності організаційно-управлінських та економічних важелів, що впливають на розвиток підприємств з метою забезпечення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності та отримання конкурентних переваг. Дослідження факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств, та визначення їх особливостей свідчать про те, що кожен фактор є дуже важливим і має значні взаємозв'язки. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю спрямований на ефективне використання організаційних заходів щодо аналізу, виробництва та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Його функціонування забезпечується збалансованою системою, що складається з цілей, завдань, функцій управління, підходів і методів, елементів і критеріїв оцінки ефективності управління. Ефективний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств - це можливість мати конкурентні переваги на ринку. Якість та ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств полягає в результативності збутової діяльності на зовнішньому ринку з урахуванням потреб споживачів та економічного добробуту населення.

2. Управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії визначається як управління її виробничо-господарською та комерційною діяльністю у зв'язку з входженням авіакомпанії в міжнародне середовище та на зовнішній ринок авіаційних перевезень з метою повного використання зовнішніх факторів економічного зростання. Лоукост-авіакомпанії мають значний вплив на світовий транспортний ринок та прискорюють пасажирообіг авіакомпаній. Тому постала проблема розвитку національних лоукостерів на українському ринку авіаперевезень та їх поступового виходу

на зовнішні ринки. Управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії фокусується на спектрі авіатранспортних послуг, чим ширша пропозиція, тим більші можливості для розвитку. При виході на міжнародні ринки управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії розглядається як сукупність взаємопов'язаних вільно доступних ресурсів, які є важливими для досягнення стратегічних цілей та оцінки меж її можливого майбутнього функціонування, виходячи з очікуваних умов зовнішнього середовища. Його завданням є оцінка майбутньої здатності авіакомпанії підвищити свою операційну ефективність та покращити конкурентоспроможність на міжнародному ринку авіап перевезень.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АК «SKY UP»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності авіакомпанії «Sky Up»

Skyup Airlines - національна авіакомпанія України. Це українська авіакомпанія, лоукостер, яка розпочала свою діяльність у 2018 році. Компанія базується в аеропорту "Бориспіль" в Україні та обслуговує наступні напрямки: Іспанія, Кіпр, Ізраїль, Болгарія, Італія, Франція, Чехія, Хорватія, Вірменія, Об'єднані Арабські Емірати, Португалія, Словаччина, Грузія та Австрія.

Авіакомпанія є активним членом міжнародних та українських асоціацій, таких як FIATA (Міжнародна федерація експедиторських асоціацій), IAM (Міжнародна асоціація експедиторів) та АМЕУ (Асоціація міжнародних експедиторів України) та має всі необхідні сертифікати та ліцензії.

ТОВ "Скай Ап" має право здійснювати наступні види діяльності

- Міжнародні пасажирські авіаційні перевезення
- Міжаеропортові перевезення
- Міжнародні вантажні авіаперевезення;
- Транзит вантажів через аеропорт "Бориспіль";
- вантажні авіаперевезення під митним контролем до/з аеропорту "Бориспіль"; та інші;

- Митне оформлення всіх видів вантажів;

ТОВ "Скай Ап" здійснює авіаперевезення наступних видів вантажів

- Генеральні вантажі;
- Цінні вантажі;
- Швидкопсувні вантажі;
- Небезпечні вантажі;

- Вантажі великих габаритів або ваги; –
- Вантажі, що потребують негайної доставки протягом короткого періоду часу;
- Тварини.

Хоча кількість чартерних рейсів перевищує кількість регулярних, компанія планує подальше розширення кількості регулярних напрямків з кожного з міст-репрезентантів України (показано на рис. 2.1) міжнародними регулярними рейсами станом на 5 березня 2022 року [2]. Авіакомпанія є активним членом міжнародних та українських асоціацій, таких як FIATA (Міжнародна федерація асоціацій експедиторів), IAM (Міжнародна асоціація експедиторів) та AMEU (Міжнародна асоціація експедиторів України) і має всі необхідні сертифікати та ліцензії.

SkyUp пропонує рейси за найбільшою кількістю напрямків з Києва. Авіакомпанія виконує рейси в 47 закордонних напрямків: Алмати, Ташкент, Дубай, Єреван, Тбілісі, Батумі, Ларнака, Іракліон, Лаос, Стамбул, Бодрум, Бургас, Варна, Гданськ, Лодзь, Братислава, Брно і Катовіце, Пардубіце, Прага, Закінф, Корфу, Тирана, Тіват, Дубровник, Спліт, Белград, Пула, Мальта, Монастир, Катанія, Ламеція Терме, Барі, Неаполь, Рим, Ріміні, Болонья, Мілан, Бергамо, Ніцца, Марсель, Ліон, Париж/Буа.



Рис. 2.1 Карта польотів авіакомпанії SkyUp Airlines з Києва

Розроблено на основі [20]

Авіакомпанія SkyUp Airlines має дуже широку мережу регулярних рейсів, що обслуговує 90 міжнародних та 10 внутрішніх напрямків.

Авіап перевезення - це найшвидший спосіб доставити всі види вантажів в інші країни або доставити вантаж з-за кордону в Україну. Однак

вартість таких послуг значно вища, ніж ціна аналогічних послуг іншими видами транспорту. Серед основних факторів, що впливають на вартість вантажних авіап перевезень, можна виділити наступні.

- Тип, габарити, вага та об'єм вантажу
- Напрямок доставки
- Умови доставки.
- Допомога з вантажем доступна протягом усього шляху».
- Страхування.
- Упаковка.
- Додаткові фактори, пов'язані з характеристиками вантажу, який перевозився.

Авіап перевезення на даний момент є найперспективнішим сектором міжнародних вантажних перевезень. Швидкість і надійність є ключовими факторами, які роблять його переможцем.

Незважаючи на значну конкуренцію на ринку міжнародних пасажирських і вантажних авіап перевезень, ТОВ «Скап» залишається однією з провідних компаній в Україні. Наразі розширення флоту та маршрутів компанії робить її привабливим конкурентом для МАУ. Пропонуючи недорогі рейси за доступною ціною, SkyUp Airlines пропонує конкурентну перевагу українським та іноземним мандрівникам. [39].

Важливими елементами аналізу внутрішнього середовища є виробничі, технічні та фінансові можливості. На сьогоднішній день SkyUp Airlines має у своєму флоті 11 сучасних середньомагістральних літаків Boeing: шість 189-місних Boeing 737-800 NG, два 149-місних Boeing 737-700 NG і три 215-місних Boeing 737-900 ER. У порівнянні з конкурентами це невелика кількість літаків і тому є слабким місцем, але компанія планує її збільшити:

три літаки у 2021 році та чотири у 2022 році [52].

Основними одиницями вимірювання продукту авіакомпанії є пасажиропотік, кількість злетів і посадок, оброблений вантаж і транзитний час. Іншою основною одиницею виміру діяльності авіакомпанії є фінансові показники, які включають доходи, що насамперед поділяються на авіаційний та неавіаційний сегменти.

Фінансовий стан SkyUp визначається як рівень, на якому він забезпечує достатні фінансові ресурси для ефективної діяльності. Для оцінки ефективності роботи авіакомпанії необхідно провести фінансово-економічний аналіз результатів її діяльності.

Для розрахунків необхідно використовувати дані фінансової звітності, що містяться у формі № 1 "Баланс" (Додаток Б) та формі № 2 "Звіт про фінансові результати" (Додаток В) за період 2020-2022 рр. [30]. Фінансова звітність наведена в табл. 2.1 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні результати діяльності АК «Sky Up» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення		2022 рік	Відхилення	
			Абс. (+/-)	Відн. %		Абс. (+/-)	Відн. %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4 054 983	7 695 036	+364 0053	+89	2 756 804	-493 8232	-64
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-60 794	20 420	+81 214	+66	13 801	-6619	-32

Продовження табл. 2.1

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 050 993	7417 225	+3366232	+83	3088 304	-4328921	-58
Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	32 253	51 401	+19148	+59	57 275	+5874	+11
Короткострокові кредити й позики, тис. грн.	94 745	189 622	+94877	+100	54 556	-135066	-71
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	476987	466 040	-10947	-2,2	610 407	+144367	+31

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б, В

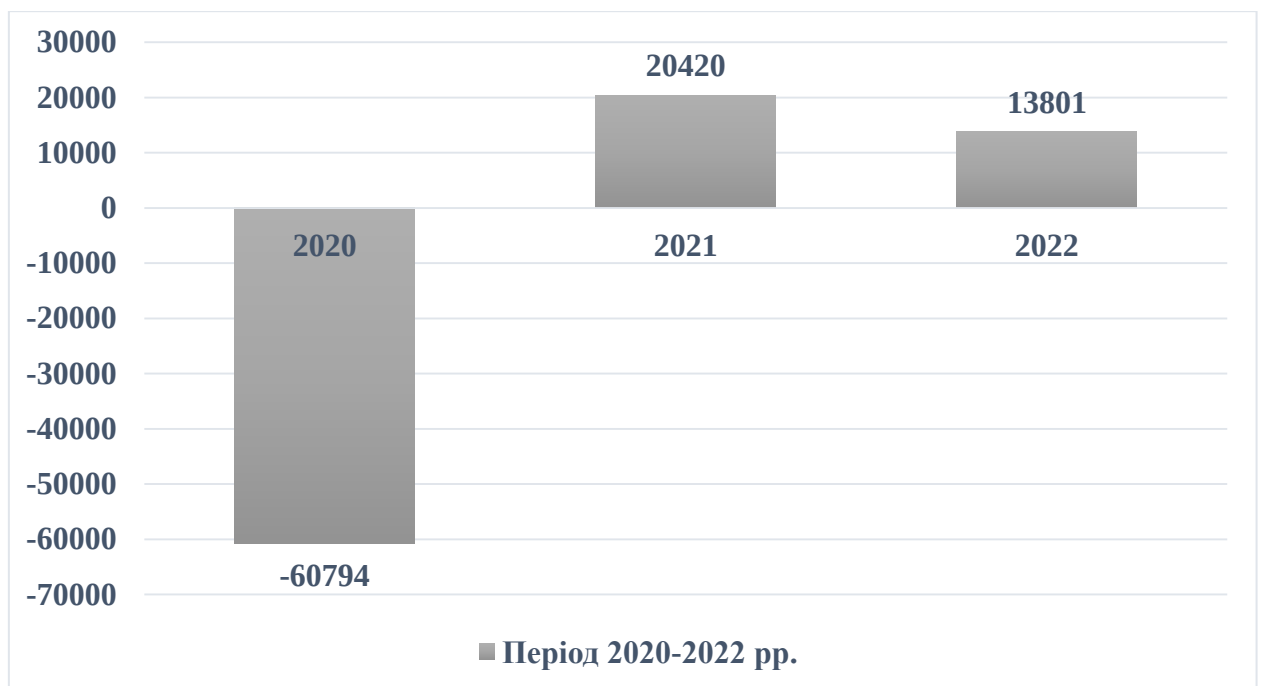


Рис. 2.2 – Динаміка чистого прибутку АК «Sky Up» 2020-2022 pp.

Джерело: складено автором

Згідно з аналізом фінансово-економічних показників діяльності АТ "Скай Ап" за 2020-2022 роки, представленим у таблиці 2.2, незважаючи на кризу, спричинену пандемією Covid 19, показник обороту у 2021 році мав

тенденцію до зростання на 3640053 тис. грн. Через заборону польотів та військову окупацію в Україні, польоти всередині країни були припинені з 24 лютого 2022 року. До початку повномасштабної окупації всі літаки авіакомпанії були врятовані, оскільки перебували за кордоном, і лише один літак, що залишився в аеропорту "Бориспіль", був евакуйований з України у квітні 2023 року.

Sky Up Airlines не припинила свою діяльність після початку бойових дій в Україні і продовжила польоти зі своєї нової бази в Софії, Болгарія. Флот авіакомпанії був орендований на умовах мокрого лізингу з використанням 14 середньомісних літаків Boeing 737 із середнім віком 11 років, що дозволило авіакомпанії підтримувати діяльність та персонал, включаючи екіпаж [30].

Оренда з екіпажем (мокрый лізинг) за умовами договорів ветеранського лізингу - це оренда, коли повітряне судно включене в сертифікат лізингодавця як експлуатант і несе відповідальність за забезпечення безпеки польотів.

З початком повномасштабної війни в Україні та повною неможливістю виконання польотів в українському небі SkyUp зарекомендував себе як надійний партнер у співпраці за договором оренди повітряних суден: З лютого по вересень 2022 року за договором чартеру було виконано 4 219 рейсів, завдяки чому авіакомпанія не збанкрутувала, але змогла отримати дуже невеликий прибуток.

Після початку війни компанія працювала за договорами АСМІ з 10 авіакомпаніями, включаючи Wizz Air, Smartwings, Freebird Airlines, Tailwind Airlines та Corendon Airlines, виконавши загалом 7 713 рейсів до 204 аеропортів та 627 маршрутів по всьому світу у 2022 році [30].

Для того, щоб більш детально дослідити фінансово-економічний стан Sky Up, представлено аналіз показників рентабельності.

Рентабельність є відносним показником ефективності діяльності і характеризує рівень прибутковості (окупності) відповідних складових

виробничого процесу та загальних витрат підприємства [33, с.90]. Показники рентабельності наведені в табл. 2.2 та на рис. 2.3.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності діяльності АК «Sky Up» за 2020-2022 рр.

№ п/п	Показник	2020 р.	2021р	2022р	Нормат. значення	Висновки
1	2	3	4	5	6	7
1	Рентабельність (збитковість) активів за прибутком (збитком) від звичайної діяльності	1,59	2,04	0,44	Збільшення >0	Спостерігаємо позитивне значення прибутку від звичайної діяльності авіакомпанії на одиницю коштів інвестованих в активи
2	Рентабельність (збитковість) капіталу за чистим прибутком (збитком)	4,25	4,05	2,33	Збільшення >0	Позитивне значення чистого прибутку припадає на одиницю інвестованих в активи кошти
3	Рентабельність (збитковість) власного капіталу	0,78	0,50	0,36	Збільшення >0	На 1грн власного капіталу авіакомпанії припадає від 0,36 до 0,78 грн. чистого прибутку, що свідчить про наявність потенційних можливостей для розширення діяльності. Рентабельність власного капіталу досить стабільна і висока не дивлячись на її зменшення за останні роки.
4	Рентабельність (збитковість) виробничих фондів	2,96	2,68	1,56	Збільшення >0	Позитивне значення даного показника для авіакомпанії, в той же час спостерігається зростання тренду, що свідчить про позитивні зміни в перспективі.

Продовження табл. 2.2

5	Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,29	0,45	0,34	Збільшення >0	Позитивне значення припадає у прибутку від реалізації на гривню виручки.
6	Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції за прибутком (збитком) від операційної діяльності	0,43	0,39	0,25	Збільшення >0	Позитивне
7	Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції за чистим прибутком (збитком)	0,57	0,41	0,24	Збільшення >0	На одиницю чистого доходу від реалізації продукції авіакомпанії за наслідковані роки припадає від 0,57 до 0,24 грн. чистого прибутку. Це свідчить про прибутковість від реалізації. Тренд зростає, що дає надію на позитивні тенденції у майбутньому.
8	Загальна рентабельність авіакомпанії	0,67	0,48	0,25	Збільшення >0	Відповідно, авіакомпанія, незважаючи на зниження показників, залишається прибутковою.

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б, В

Встановлено, що класичних значень рентабельності, на які можна спиратися при аналізі, не існує. Тому, фактичне збільшення усіх показників рентабельності в динаміці за звітні періоди розглядають як позитивну тенденцію. Аналізуючи результати розрахунків показників рентабельності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. слід зазначити, що рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (збитком) з 0,57 грн. у 2020 році зменшилась до 0,24 грн. у 2022 році, однак, залишилась прибутковою, відповідно, на 1 грн. витрат припадає 0,24 грн. чистого прибутку, таким чином, незважаючи на складну ситуацію та військові дії, авіакомпанія змогла втримати діяльність на беззбитковому рівні.

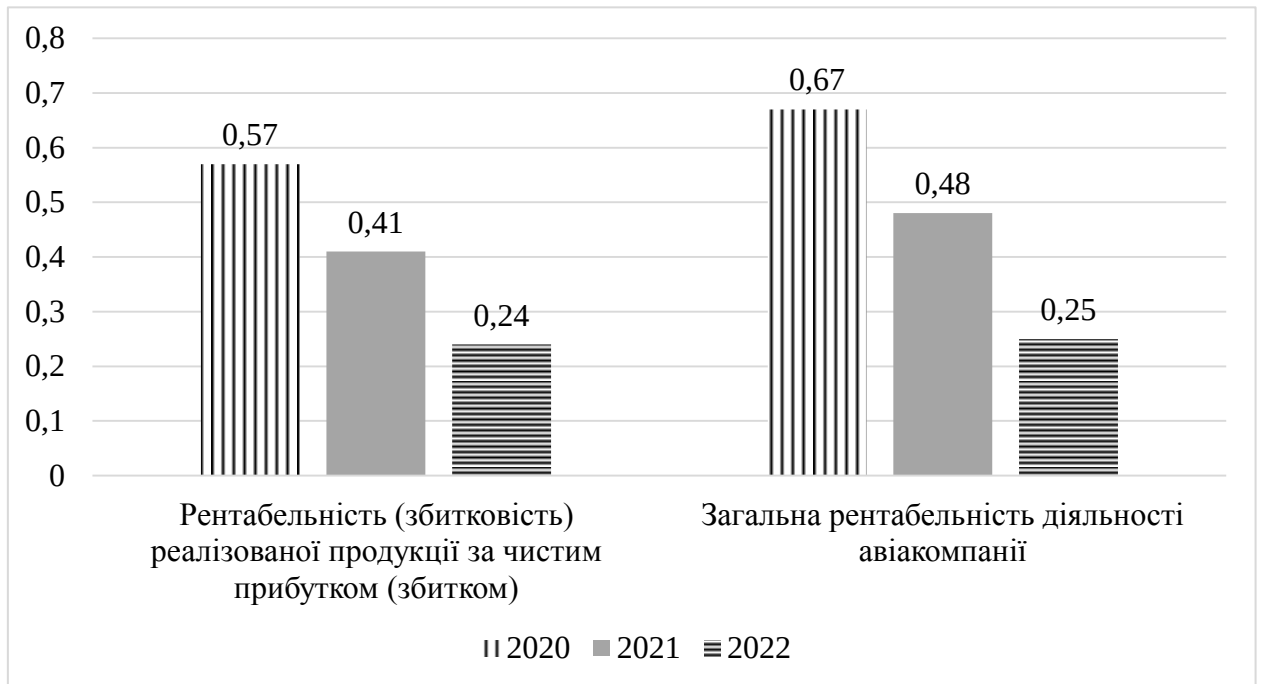


Рис. 2.3 – Узагальнені показники рентабельності діяльності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі Додатків Б, В

Загальна рентабельність авіакомпанії також піддалась зменшенню, однак, у найскладніший 2022 рік, для діяльності авіакомпанії, показник залишився на рівні 0,25 грн. чистого прибутку на 1 грн. витрат, що підтверджує ефективність антикризової політики.

Управління ресурсами є високоефективним у підтримці фінансової стабільності підприємства [15]. Виявлення порушень в управлінні фінансовою стійкістю є першочерговим комплексом дій, спрямованих на дослідження рівня економічної стабільності, виявлення проблемних областей та надання вирішення потенційних проблем.

Аналіз показників фінансової стійкості АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості АК «Sky Up» за період 2020-2022
рр.

№ п/п	Показник	2020р.	2021р	2022р	Нормат. значення	Висновки
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт автономії	0,95	0,8	0,9	$\geq 0,5$, збільш.	Характеризує частку власних коштів авіакомпанії (власного капіталу) у загальній сумі коштів, авансованих у її діяльність.
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,63	1,5	1,32	$\leq$, зменш.	Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні авіакомпанії, тобто втрату ним фінансової незалежності
3	Коефіцієнт фінансового ризику	0,27	0,2	0,13	$\leq 0,5$, крит. – 1	Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4	0,32	0,22	> 0 , збільш.	Показує, яка частина власного капіталу знаходиться в обігу, тобто в тій формі, яка дає можливість вільно маневрувати цими коштами, а яка – капіталізована

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б, В

Дані таблиці 2.3 вказують на фінансову незалежність авіакомпанії від зовнішніх джерел, відповідно, про що свідчить бухгалтерська документація авіакомпанії (Додатки Б, В), а також розраховані показники: коефіцієнт автономії має коливання 0,95-0,9, тобто, 95 % власних коштів авіакомпанії (власного капіталу) представлено у загальній сумі коштів, авансованих у її діяльність станом на 2022 р. Коефіцієнт фінансової залежності має тенденцію до зменшення за досліджуваний період, у 2022 р. становить 1,32, відповідно, наявна тенденція зменшення частки позикових коштів у фінансуванні авіакомпанії, тобто укріплення нею стану фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансового ризику у 2022 році досяг мінімального рівня

0,13, що вказує на наявність в діяльності авіакомпанії лише 13 % залучених коштів у порівнянні із власним капіталом, тобто, діяльність реалізується за рахунок рефінансування чистого прибутку АК «Sky Up» у забезпечення діяльності.

Показники ліквідності та ділової активності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності та ділової активності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2020	2021	2022
1. Аналіз ліквідності авіакомпанії				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,31	1,18	1,76
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,8	0,65	0,73
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,27	0,19	0,3
2. Аналіз ділової активності авіакомпанії				
2.1. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,6	0,56	0,69
2.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	1,44	1,35	1,55
2.3. Коефіцієнт оборотності	Збільшення	1,56	1,36	1,49

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б, В

Аналіз показників ліквідності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. дозволив визначити, що коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться в межах норми та зазначена тенденція зберігається на протязі 2020-2022 рр., а саме: 0,27-0,3, відповідно, у випадку кризової ситуації авіакомпанія здатна повністю розрахуватись із власними борговими зобов'язаннями, при цьому, коефіцієнт абсолютної ліквідності підтверджує зазначену тенденцію 0,27-0,3.

Визначені показники ділової активності доводять, що власний капітал приносить прибуток авіакомпанії на рівні 0,6-0,69 грн. вкладених в розвиток

коштів, коефіцієнт оборотності визначив, що рефінансування прибутку проходить цикл оборотності у 1,56-1,49 раз на рік.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. дозволив визначити, що незважаючи на складність впливу зовнішніх факторів Covid-19 та війну в Україні, авіакомпанія спромоглась зберегти прибутковість діяльності, фінансову незалежність та стійкість, що підтверджено отриманими результатами розрахунків.

2.2 Визначення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up»

На розвиток світового авіаринку впливають динамічні ринкові фактори. Глобалізація міжнародних перевезень супроводжується такими сучасними викликами, як збільшення операційних витрат через високі світові ціни на паливно-мастильні матеріали, жорстка конкуренція та стратегічні альянси з авіакомпаніями. Це всеохоплююче, але водночас і складне завдання. Пасажиропотік авіакомпаній прискорюється завдяки бюджетним авіакомпаніям, які впливають на світовий транспортний ринок. Назріла нагальна потреба залучення лоукост-перевізників до української авіапрому [30].

Авіакомпанія SkyUp Airlines — недорогий перевізник, який зазвичай пропонує знижені тарифи без потреби в додаткових пасажирських послугах.

Як тип лоукост-авіакомпанії, SkyUp використовує класичну бізнес-модель лоукост (ультра-лоукост). Класична бізнес-модель лоукостів - це модель, яка докладає максимальних зусиль для того, щоб всіляко знизити вартість авіаперельотів. До цього типу авіакомпаній застосовується визначення "без надмірностей" (no-frills).

Ключові елементи LCC АК «Sky Up» представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4 – Ключові елементи LCC AK «Sky Up»

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Перед війною в Україні SkyUp працював за гібридною моделлю, яка об'єднала регулярні та чартерні рейси. Після закриття українського неба SkyUp почав розширювати свою діяльність в Європі. Основними напрямками стали угоди АСМІ, приватні та чартерні рейси на замовлення туроператорів, фондів, асоціацій та спортивних клубів.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю SkyUp можна здійснити наступним чином. Воно визначається як спосіб, за допомогою якого авіакомпанія створює, формує та координує свою діяльність на міжнародному ринку повітряних перевезень та послуг.

Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю SkyUp включає в себе елементи, наведені на рис. 2.5.

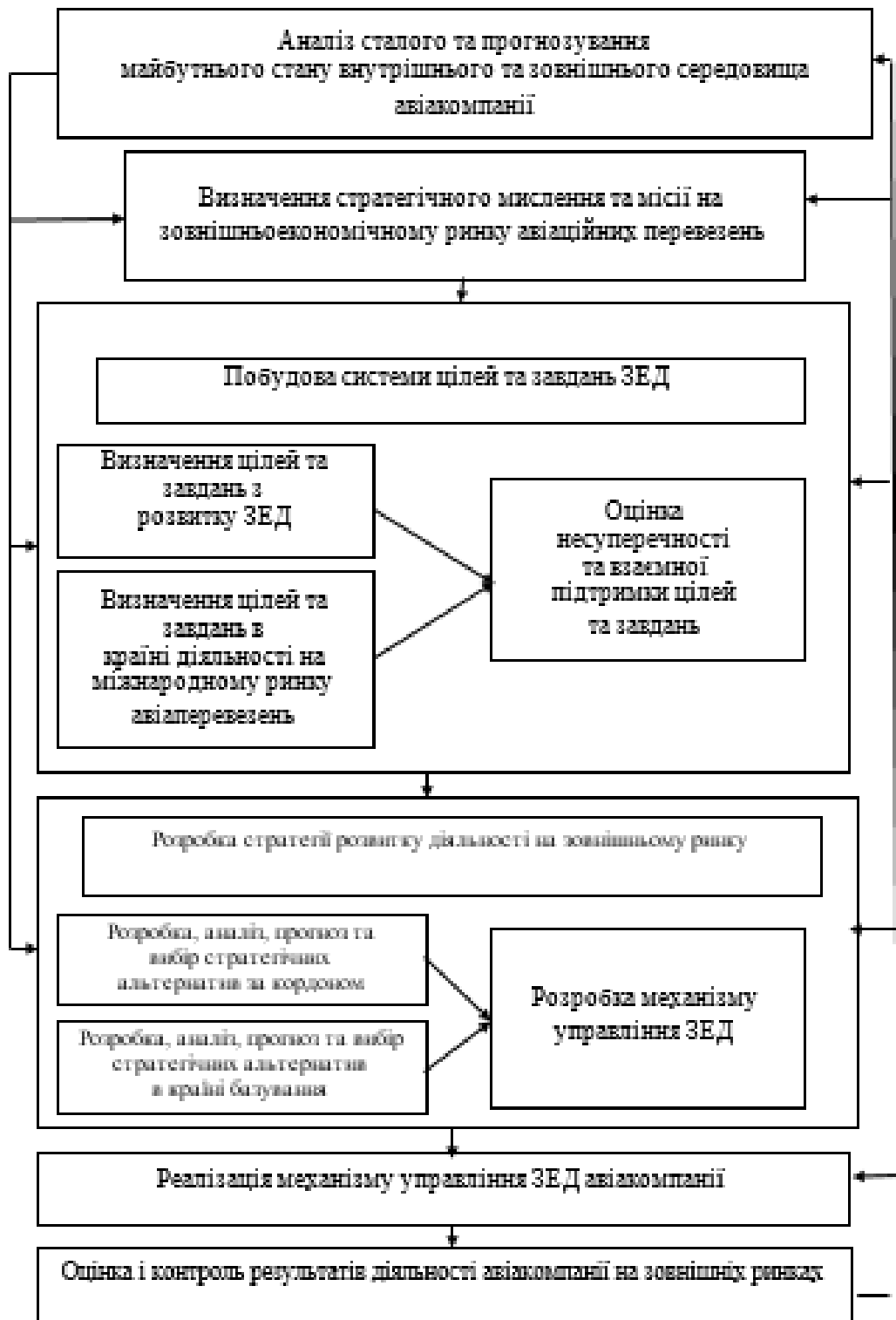


Рис. 2.5 – Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp»

Такий підхід відповідає низці ключових вимог для успішного управління авіакомпанією на зовнішніх ринках:

- поєднання тактичних і стратегічних компетенцій авіакомпанії при

плануванні її діяльності на зовнішніх ринках;

- максимальне врахування факторів, які можуть визначати процес розвитку міжнародної конкурентоспроможності авіакомпанії; та
- ефективного впливу на процес підвищення міжнародної конкурентоспроможності авіакомпанії; –
- врахування та оцінка максимально можливих ризиків для міжнародної конкурентоспроможності авіакомпаній;
- Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності повинна враховувати обсяги попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках; –

Управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії SkyUp Airlines включає наступні напрямки: 2.6.



Рис. 2.6 – Напрямки управління ЗЕД АК «SkyUp»

Головною перевагою зовнішньоекономічної діяльності SkyUp є бізнес-модель, що базується на лоукост авіап перевезеннях. При підготовці тарифів на міжнародні авіап перевезення пасажирів авіакомпанія SkyUp детально аналізує цільові ринки пасажирських перевезень на відповідному напрямку та

можливі вигоди, які можуть бути включені в опції Компоненти тарифів МАУ та SkyUp порівнюються в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Складові ціни авіаквитка АК «МАУ» та АК «SkyUp»

Тариф авіакомпанії «МАУ»	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»
	Наявність визначеного місця на борту
	Політ без пересадки
	Наявність на борту преси
	Можливість обміну квитка
	Багаж- максимальна вага 23 кг /сума трьох вимірів (довжина x ширина x висота) не більше 158 см
	Стала вартість авіаквитка
Сервісні збори при оформленні квитка	Для продажу індивідуальних авіаквитків у власних офісах продажу МАУ збір на міжнародних напрямках становить 18 доларів США за один квиток, на внутрішніх напрямках – 5 доларів США за один квиток. При оформленні авіаквитків, попередньо заброньованих на сайті МАУ flyUA.com, збір на міжнародних напрямках становить 10 доларів США. Для продажу авіаквитків на сайті МАУ встановлюються різні рівні зборів, залежно від напрямку, що становлять від 0 до 10 доларів США.
Тариф авіакомпанії «Ейр Балтік»	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»
	Відсутність визначеного місця на борту
	Відсутність преси на борту
	Політ без пересадки
	Змінна вартість авіаквитка з залежності від дати вильоту
	Багаж- одна ручна поклажа
Додаткові платні послуги на борту	Місце з додатковим простором для ніг; Послуга пріоритетної посадки; SMS - підтвердження; Роздрукований рахунок за реєстрацію; Харчування за класичним або меню на замовлення.

Джерело: сформовано автором

З метою визначення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp» проведено аналіз її складових елементів та домінуючих факторів впливу, рис. 2.7.

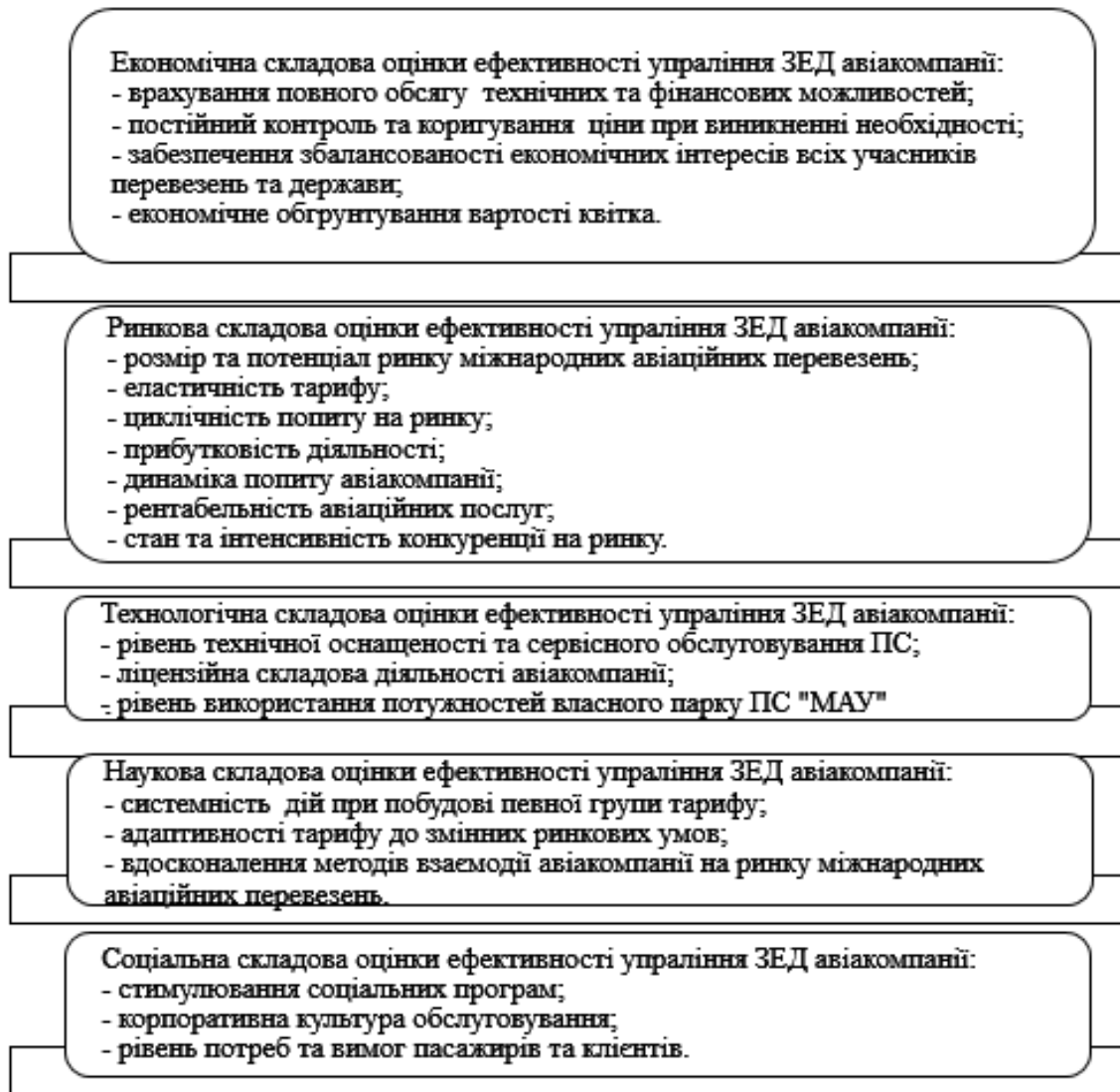


Рис. 2.7 – Основні складові елементи ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp»

Джерело: сформовано автором

Для визначення впливу складової результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю АТ "Sky-Up" використаємо метод ефективного ЕхС, який може бути успішно застосований для здійснення вмотивованого вибору альтернатив [68].

Для визначення впливу складової результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю АТ "Sky-Up" використаємо метод ефективного ЕхС, який може бути успішно застосований для здійснення вмотивованого вибору альтернатив [68].

Де $I = 1, 2, \dots, n$ - кількість характеристик, за якими оцінюються елементи, $j = 1, 2, \dots, m$ - кількість елементів, що порівнюються. При цьому A_{ij} - це оцінка впливу i -го елементу на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії SkyUp Airlines. Як правило, оцінка варіюється від 0 до 10.

Найвищий бал - 10, а найнижчий - 0. Як правило, нульовий вплив (повна невідповідність) для елемента є гіпотетичною ситуацією. На практиці оцінки зазвичай починаються з 1.

Складові оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АТ "Sky-Up" (f) оцінюються за низкою характеристик, які оцінюються в балах (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка складових елементів ефективності управління
зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp» (f)

Показники	Результати оцінки складових елементів ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp» (f)					
	Економічна складова (f_1)	Ринкова складова (f_2)	Соціальна складова (f_3)	Технологічна складова (f_4)	Наукова складова (f_5)	Інституційна складова (f_6)
Значення	6	6	8	9	8	7
Еталон	8	7	8	9	8	7

Результати, наведені в табл. 2.6, свідчать про такі недоліки в ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії SkyUp Airlines

1. технічні та фінансові можливості авіакомпанії SkyUp Airlines

недостатньо враховуються при визначенні тарифів на авіап перевезення, що призводить до неможливості адекватного контролю та, за необхідності, коригування цін, а отже, до недостатньої економічної обґрунтованості тарифів на авіап перевезення.

2. недостатньо повно та регулярно визначається ємність та потенціал ринку авіап перевезень; не вивчається гнучкість тарифів та циклічність попиту на ринку, що відображається на зниженні рентабельності польотів; знижується динаміка попиту при втраті рейсами конкурентоспроможності, що, в свою чергу, впливає на стан та інтенсивність конкуренції на міжнародному ринку пасажирських та вантажних перевезень.

Відповідно до виявлених недоліків в ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії Skyup (AT), необхідно проаналізувати економічну складову квиткових витрат [30].

Таблиця 2.7

Економічна складова оцінки ефективності управління
зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp»

Елементи економічної складової	% до загальної суми
Витрати на оплату праці льотного персоналу	6,6
Нарахування на оплату праці	1,4
Витрати на ПММ	25,9
Інші польотні витрати	3,5
Витрати на технічне обслуговування	9,4
Амортизація	0,8
Витрати на покриття зборів з клієнтів та аеродромні витрати	20
Витрати на обслуговування пасажирів	15
Витрати на оформлення квитків та рекламу	11
Витрати на управління та обслуговування виробництва	2,1
Витрати на агентське обслуговування	4,3
Норма прибутку	15
Ціна квитка	100

Рис. 2.8 показує у відсотковому відношенні показники складових елементів вартості квитка та формування ціни рейсу.

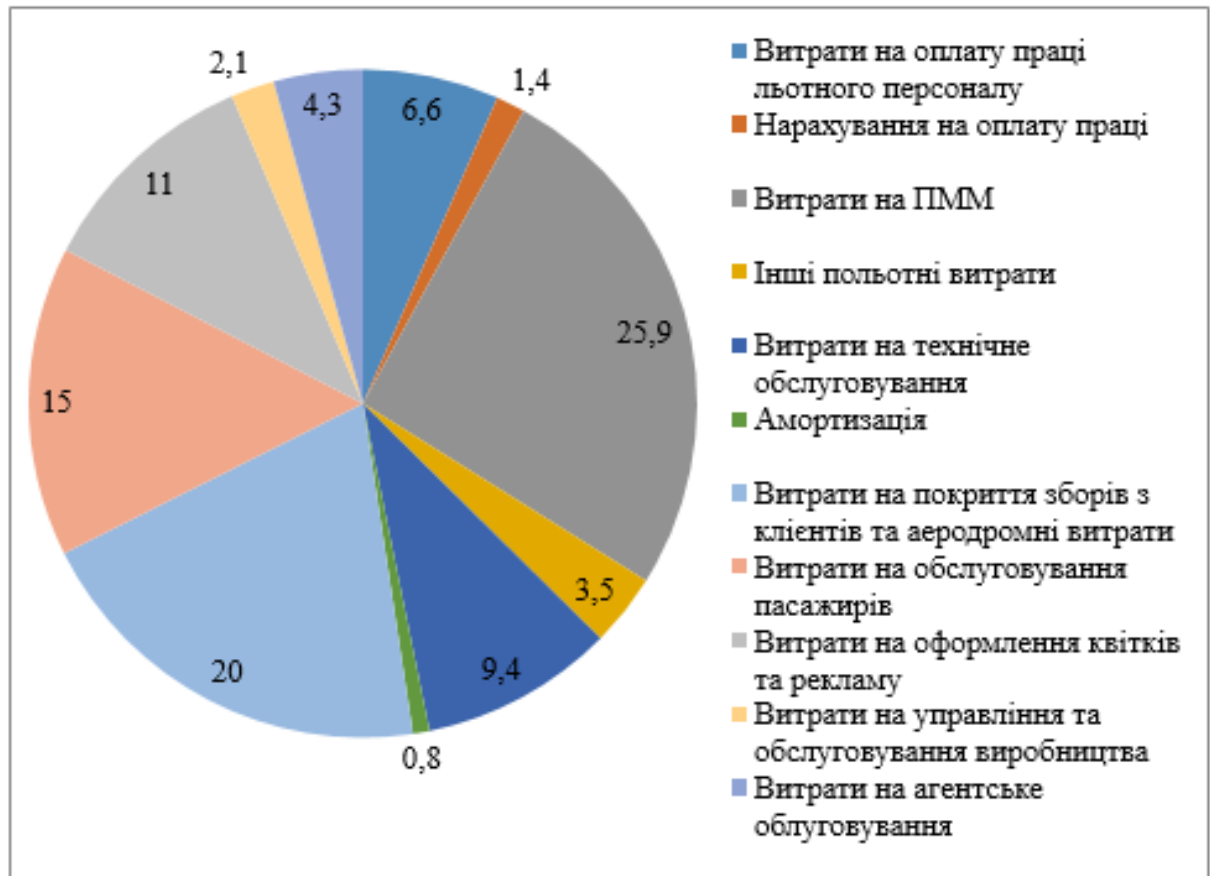


Рис. 2.8 Економічна складова оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp»

Згідно результатів аналізу економічної складової оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp» табл. 2.7, рис. 2.8 визначені наступні:

1. Найбільший відсоток витрат займають витрати на ПММ – 25,9 %;
2. Значними є витрати на покриття зборів з клієнтів та аеродромні витрати – 20 %;
3. Витрати на обслуговування пасажирів складають – 15 %;
4. Витрати на рекламу – 11%, що відповідно вказує на нераціональне та неефективне використання витратних елементів, які завищують собівартість перевезень та його вартість, що потребує перегляду та вдосконалення.

SkyUp Airlines за весь 2022 рік перевезла у 2,3 раза пасажирів менше, ніж 2021 року – 1,08 млн. Це було пов'язано з повномасштабною агресією

росії проти України і закриттям українського неба з 24 лютого 2022 року.

За умов перебазування авіакомпанії SkyUp Airlines за кордон, управління зовнішньоекономічною діяльністю було перезавантажено під потреби та замовлення, які мали гуманітарні напрямки, діяльність відбувалась без отримання прибутку, лише з метою самоокупності витрат та налагодження зв'язків на ринках авіаційних перевезень іноземних держав.

Початок зовнішньоекономічної діяльності SkyUp Airlines на території Болгарії у березні 2022 року здійснювався за наступними напрямками, рис. 2.9 [67].

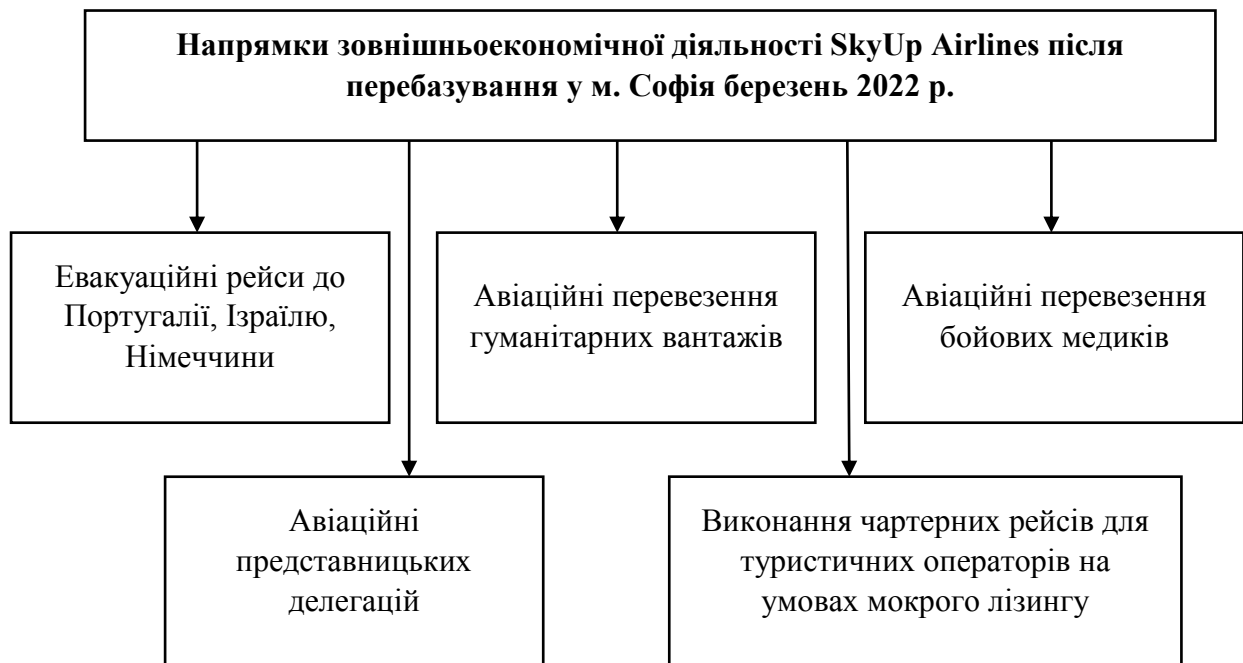


Рис. 2.9 Напрямки зовнішньоекономічної діяльності АК «SkyUp» після перебазування у м. Софія, березень 2022 р.

Проте, відповідно до внутрішньої статистики SkyUp Airlines, у 2022 році авіакомпанія виконала 7 713 рейсів і перевезла 1,08 мільйона пасажирів до 204 аеропортів по 627 маршрутах, включаючи рейси за контрактами АСМІ. Швидке пристосування до нових умов та перепрофілювання діяльності допомогли зберегти та працевлаштувати команду з близько 1 200 співробітників [67].

Проведений аналіз фінансового-господарської діяльності АК «SkyUp», а також методики оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю визначено недоліки та шляхи до вдосконалення, які представлені на рис. 2.10.

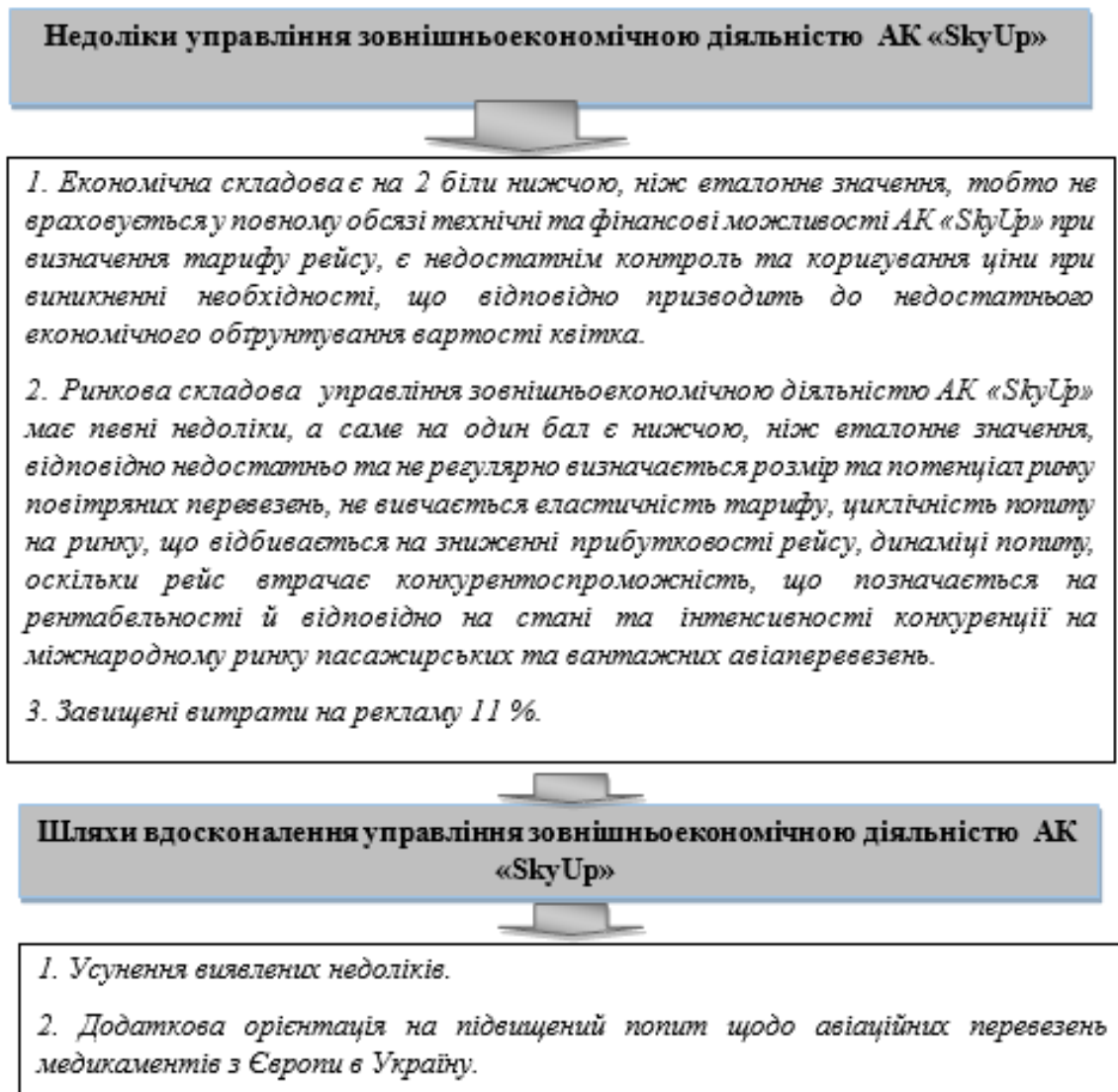


Рис. 2.10 Недоліки та шляхи вдосконаленні напрямків управління ЗЕД АК «SkyUp»

Згідно рис. 2.10 визначені недоліки в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp» станом за період 2020-2022 рр. Звісно, що умови, у яких опинилась авіакомпанія на період початку російської агресії у лютому 2022 р. змусили її у повному обсязі перелаштовувати діяльність та її стратегію. При цьому, своєчасна орієнтація дозволила керівництву

авіакомпанії адаптуватись до діяльності в Європі, вийти на беззбитковий рівень в перші місяці, а вже починаючи з липня 2022 р. вийти на прибутковий рівень.

Висновки до розділу

1. Надано характеристику ТОВ "Авіакомпанія SkyUp Airlines" (SkyUp Airlines), національний лоукост-авіаперевізник України, який розпочав свою діяльність у 2018 році. Базуючись в аеропорту "Бориспіль" в Україні, компанія здійснює регулярні та чартерні пасажирські та вантажні перевезення на внутрішньому та міжнародному ринку авіаперевезень. Згідно з аналізом фінансово-економічних показників діяльності авіакомпанії SkyUp Airlines за 2020-2022 роки, незважаючи на кризові явища пандемії COVID-19, авіакомпанія, незважаючи на тенденцію до збільшення обороту на 3640053 тис. грн у 2021 році, у зв'язку із заборонаю польотів та військовою агресією в Україні, 24 лютого 2022 року авіакомпанія припинила польоти в межах України та перебазувалася до Софії (Болгарія). Парк авіакомпанії продовжував функціонувати на умовах мокрого лізингу з 14 середньоміагістральних літаків Boeing 737 із середнім віком 11 років, що дозволило авіакомпанії продовжувати працевлаштовувати та утримувати персонал, у тому числі льотний склад. 2020 Аналіз результатів показує, що рентабельність продажів за чистим прибутком (збитком) знизилася з 0,57 грн у 2020 році до 0,24 грн у 2022 році, але залишилася в плюсі з чистим прибутком 0,24 грн на гривню витрат відповідно, завдяки чому компанія змогла підтримувати свою діяльність на рівні беззбитковості, незважаючи на складні умови та військові дії 1.

2. У даному розділі проаналізовано ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю АТ "Скайап" за період 2020-2022 рр. у розрізі основних напрямів та складових діяльності (економічна складова, ринкова складова, соціальна складова, технічна складова, наукова складова та інституційна складова). Для визначення впливу складових ефективності

управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії SkyUp Airlines було використано метод ЕхС та виявлено наступні недоліки економічна складова механізму ціноутворення на два відсоткових пункти нижча за референтне значення, тобто технічні та фінансові можливості авіакомпанії SkyUp Airlines не повною мірою враховуються при встановленні тарифів на польоти недостатня оцінка, недостатній контроль та коригування цін у разі необхідності і, як наслідок, недостатнє економічне обґрунтування вартості польотів Очевидно, що ситуація, в якій опинилася авіакомпанія на початку російської окупації в лютому 2022 року, змусила її повністю перебудувати свій бізнес та стратегію. Водночас своєчасна зміна напрямку дозволила керівництву авіакомпанії адаптуватися до роботи в Європі та вийти на рівень беззбитковості в перші місяці, а з липня 2022 року - на рівень прибутковості.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АК «SKY UP»

3.1 Шляхи підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю «Sky Up»

Вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 р. докорінно змінило умови функціонування цивільної авіації адже її діяльність була повністю зупинена. Незважаючи на складність ситуації АК «SkyUp» вчасно зорієнтувалась обравши стратегію орієнтації діяльності у Європі.

Він почав працювати за договорами мокрого лізингу, виконував чартерні рейси для туроператорів з Молдови та країн Балтії, налагодив співпрацю з компаніями, державними та недержавними професійними організаціями та благодійними фондами. Як результат, у 2022р.:

- АК «SkyUp» налагодила співпрацю з 10 авіакомпаніями, серед яких SmartWings, Freebird Airlines, Tailwind Airlines та Corendon Airlines;

- Чартерна програма Join-Up! Балтійські чартерні рейси з Литви, Латвії та Естонії до Єгипту; українські чартерні рейси з Польщі до Єгипту! Чартерні рейси з Польщі до Єгипту для українців;

- Крім того, спеціальні рейси за маршрутом Тель-Авів-Кишнів-Тель-Авів для паломників-хасидів, які приїжджають до Умані на святкування Рош га-Шана;

- Влітку було створено новий флот, в результаті чого загальний флот авіакомпанії склав 11 літаків.

У травні 2023 року відкриється зареєстрована та сертифікована на Мальті європейська авіакомпанія Skyup MT; з початку літа 2023 року Skyup MT працює за контрактом з АСМІ. Найближчим часом авіакомпанія планує розпочати регулярні рейси. Sky UP є стратегічним партнером туроператорів, що працюють за програмою Join UP! є стратегічним партнером туроператорів, що працюють за програмою Join UP та є стратегічним партнером туроператорів, що працюють за програмою 3.1.

Станом на серпень 2022 року флот SkyUp налічує 10

середньомагістральних літаків Boeing 737, середній вік яких становить 14 років.



Рис. 3.1 – Стратегія діяльності АК «SkyUp»

Представлено на основі джерела []

При аналізі діяльності авіакомпанії SkyUp Airlines було виявлено, що авіаційний транспорт відіграє важливу роль у перевезенні вантажів в Україні, особливо медикаментів, які користуються підвищеним попитом. За швидкістю транспортування термінових вантажів на великі відстані жоден інший вид транспорту не може зрівнятися.

Особливий попит на авіаперевезення медикаментів підвищеного попиту виник у 2020-2021 роках, коли спалах пандемії став очевидним. Пандемія COVID-19 призвела до формування значного ринку авіаперевезень, причому авіакомпанії перевозили ліки підвищеного попиту (вакцини), не відмовляючись від більшості традиційних пасажирських перевезень. Попит на ліки та медичне обладнання продовжує зростати з початком військової окупації. Тому одним з найбільш перспективних напрямків використання літаків SkyUp є перевезення медикаментів з Європи до українського кордону та аналогічні рейси до європейських країн.

Програма управління діяльністю АК «SkyUp» у зовнішньоекономічних умовах направлена на стратегію диверсифікації та розширення переліку послуг складається із наступних етапів, рис. 3.2.

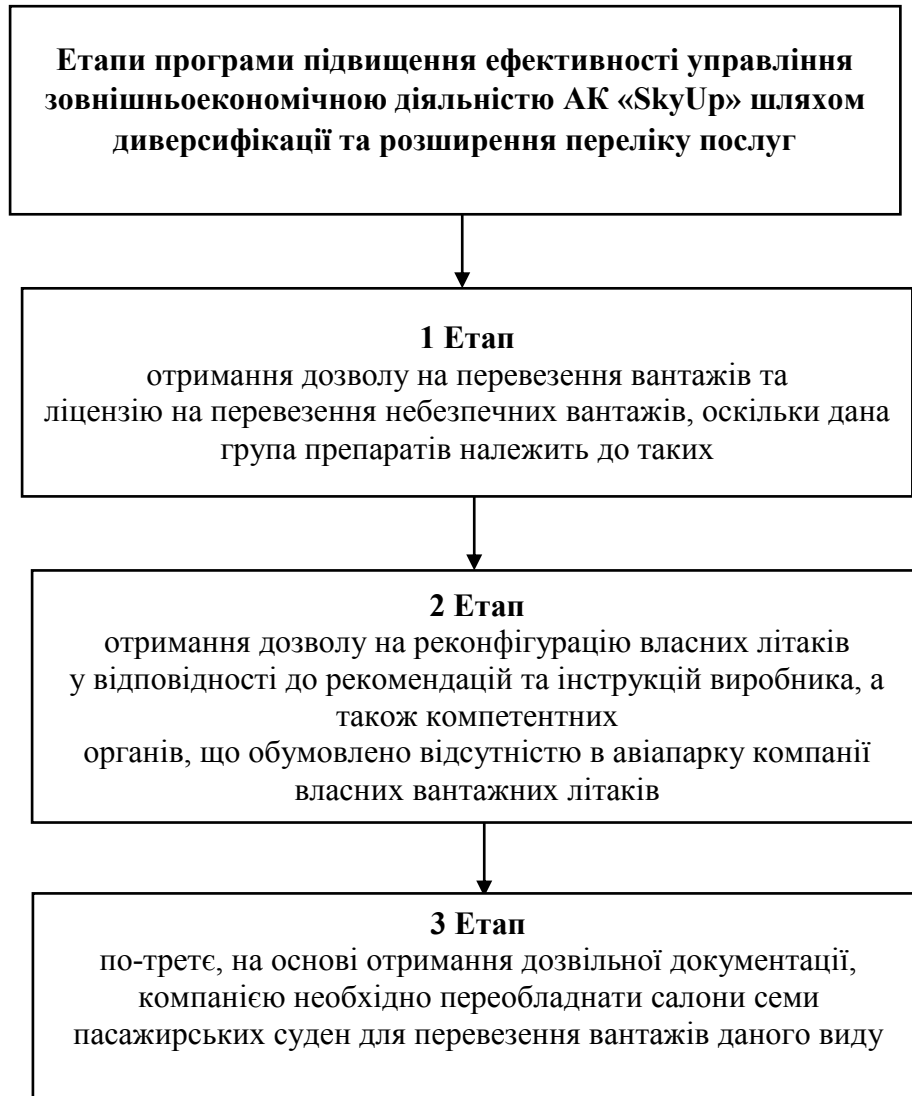


Рис. 3.2 – Етапи програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp»

Після отримання дозвільної документації необхідно провести реконфігурацію пасажирських літаків ТОВ «SkyUP» під вантажоперевезення.

На рис. 3.3 показано, що більшість пасажирських крісел в літаках мають бути демонтовані, а крісла вилучені.

Крім того, спинки крісел літаків, що використовуються для перевезення ліків, повинні бути демонтовані, обклеєні захисною плівкою, а в салоні літака повинна бути розміщена захисна сітка, щоб запобігти переміщенню вантажу під час польоту.



Рис. 3.3 Реконфігурація пасажирських літаків ТОВ «SkyUP» під вантажоперевезення

Слід зазначити, що переобладнання літаків призведе до збільшення витрат авіакомпаній. Зростання витрат пов'язане з підвищенням цін на паливо, заробітної плати, страхових внесків, а також витрат на модернізацію та обслуговування авіаційної інфраструктури.

Про доходи та прибутковість авіакомпаній свідчить наступний факторний аналіз

про що свідчить наступний факторний аналіз. Щодо витрат, то слід зазначити, що зростання відбулося за рахунок підвищення цін на паливо, заробітної плати, страхових внесків, витрат на модернізацію салонів літаків та обслуговування авіаційної інфраструктури.

Структура витрат від основної зовнішньоекономічної діяльності авіакомпанії за умов впровадження програми представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура прогнозованих основних витрат ТОВ «Sky UP» за умов
впровадження програми у 2023 році

№ з/п	Витрати	Структура витрат у %
1	2	3
1	Оплата праці	31%
2	Страхові внески	15%
3	Амортизація основних виробничих фондів	2%
4	Утримання, експлуатація будівель, споруд, обладнання	4%
5	Електроенергія, опалення, каналізація	2%
6	Радіозв'язок	3%
7	Авто ПММ	3%
8	Ремонт в сторонніх організаціях (гума, акумулятори, інші запчастини)	6%
9	Ремонт основних виробничих фондів (будівлі, споруди, обладнання)	1,5%
10	Оренда каналів і послуги зв'язку, послуги інших сторонніх організацій	7%
11	Інші виробничі витрати	53%
12	Авіа ПММ	3%
13	Інші виробничі витрати (витрати по сертифікації, страхування, підготовка кадрів, бланкова документація, збірки АНІ)	2%
14	Податки	4%
15	Загальногосподарські витрати	4%
16	Інші загальногосподарські витрати (господарчі товари, канцтовари, витрати на відрядження, миючі засоби тощо)	1%
17	Переобладнання салонів літаків на вантажні	13%

Згідно з цими показниками, витрати на персонал (31%) становлять найбільшу частину витрат SkyUp. витрати на оплату праці (31%), страхові внески (15%), переобладнання салонів літаків у вантажні (13%) та інші виробничі витрати (53%). Інші виробничі витрати (53%) (рис.3.4).

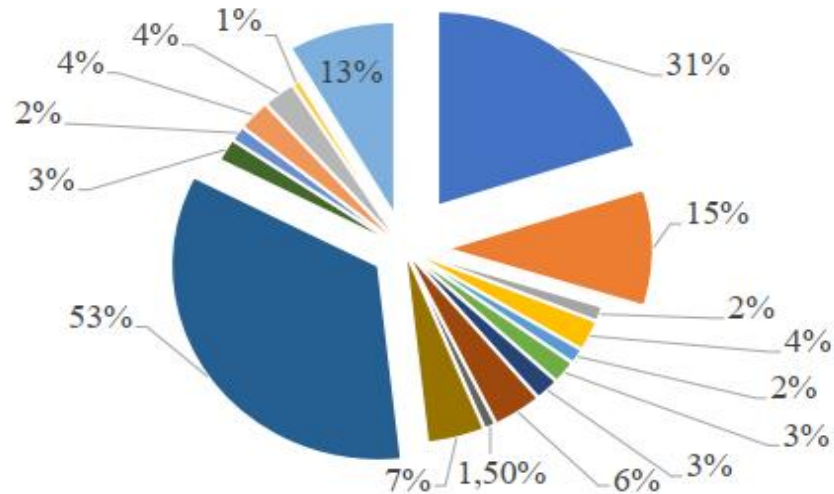


Рис. 3.4 Прогнозна сума основних витрат ТОВ «Sky UP» після впровадження програми у 2023 році

Нижче, наведена таблиця 3.2 описує основні статті витрат, що враховуються в ході виконання транспортування вантажів медичного призначення в умовах високого попиту як інструмент підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up».

Таблиця 3.2

Калькуляція витрат на впровадження програми
підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК
«Sky Up»

Статті витрат	Сума, грн.
Отримання дозволу на перевезення вантажів та ліцензії на перевезення небезпечних вантажів	10000
Переобладнання одного літака Boeing 737-300SF	2142857, 14
(виробнича необхідність переобладнання 7 літаків)	15000000
Закупівля тари (контейнерів) для перевезення медикаментів, термоконтейнерів Arktek	900000
Разом сума витрат	15910000

Досвід авіакомпанії в експлуатації та обслуговуванні літаків Boeing означає, що рейси з вакцинації будуть виконуватися на літаках Boeing 737-300SF, які користуються високим попитом. Цей літак Boeing 737-300SF обладнаний найсучаснішими системами завантаження. Завдяки вантажопідйомності до 17 тонн та значно меншій витраті парафіну та інших видів палива, літак надасть ТОВ "Скай Ап" нові можливості та нові конкурентні переваги.

У порівнянні зі швидкістю одного з найпоширеніших вантажних літаків Ан-12 (Ан-12: 670 км/год, Boeing 737-300SF: 908 км/год), літак є більш екологічним та економічним в експлуатації при однаковій витраті палива та максимальному корисному навантаженні. Boeing 737-300SF також є більш екологічним та економічним в експлуатації. Варто також відзначити, що Boeing 737-300SF має більший об'єм, ніж Ан-12, що дозволяє йому перевозити більш об'ємні та габаритні вантажі. У табл. 3.3 нижче наведено технічні характеристики літака Boeing 737-300SF [].

Таблиця 3.3

Технічна характеристика літака Boeing 737-300SF

Характеристика	Показник
1	2
Максимальна швидкість, км/год	908
Витрати палива в режимі максимальної швидкості, т/год	2,4
Макс. злітна вага, кг	56450 - 63300
Періодичність перевірок	Щороку
Тривалість перевірки судна, дні	15
Екіпаж, чол.	2
Час на завантаження/розвантаження, год	0,67
Макс. комерційне завантаження, кг	17 000
Ємність паливних баків, т	16,14
Річний наліт, год	1000
Можливість перевезення контейнерів	так
Можливість перевезення спеціальних вантажів	так

Літаки Boeing 737-300SF можуть перевозити не тільки регулярні вантажі та кур'єрські послуги, але й спеціальні вантажі, що мають актуальне значення.

Класифікація витрат, пов'язаних з реалізацією програм підвищення ефективності управління ЗЕД: витрати на модифікацію літака, витрати на паливо, витрати на технічне обслуговування літака, аеропортові збори (включаючи збори за зліт і посадку, витрати на паливо і різні збори за обслуговування літака в аеропорту).

З точки зору ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, вищезазначений процес дозволяє оцінити доцільність вантажних авіаперевезень.

Незважаючи на те, що в даний час існує велика кількість компаній, що пропонують подібні послуги, ТОВ "Скай Ап" має унікальні переваги та можливості на ринку послуг. Нижче наведена матриця SWOT-аналізу на основі сильних і слабких сторін авіакомпанії, як показано на рис. 3.5.

Сильні сторони	Слабкі сторони
- власний флот; - відсутність обмежень щодо країн виконання вантажних рейсів; - імідж компанії; - усі перевезення виконуються у міжнародному напрямку; - надійність надання послуги; - професійність персоналу; - вміння підлаштовуватись під ситуації - клієнтоорієнтованість.	- залежність від попиту; - невелика кількість повітряних суден.
Можливості	Загрози
- розвиток нової мережі маршрутів; - розширення флоту; - співпраця з закордонними країнами.	- конкуренція з авіакомпаніями щодо надання аналогічних послуг; - карантинні обмеження, котрі були впроваджені через всесвітню пандемію COVID-19; - зниження купівельної спроможності

Рис. 3.5 Матриця SWOT-аналізу авіакомпанії «Sky UP»

Проведений SWOT-аналіз дає підстави запропонувати наступні шляхи вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю АТ "Скай Ап"

-Розширення характеристик власної техніки;

Розширення напрямків вантажних перевезень; -Розширення напрямків вантажних перевезень; -Розширення напрямків вантажних перевезень; -Розширення напрямків вантажних перевезень;

-зміцнювати співпрацю з європейськими та вітчизняними підприємствами; - зміцнювати співпрацю з європейськими та вітчизняними підприємствами; - зміцнювати співпрацю з європейськими та вітчизняними підприємствами;

-не збільшувати ціну надання послуг.

З наведеної вище інформації видно, що країною, з якою компанія найбільше співпрацює, є Китай. Однак переговори про співпрацю ведуться також з Німеччиною та країнами Балтії, які зацікавлені в послугах, що надає ТОВ "Скай Ап", а саме в перевезенні медикаментів та обладнання. Це також допоможе перевезти медикаменти, обладнання, військових лікарів та поранених солдатів, які потребують медичної допомоги та реабілітації у разі виникнення військового конфлікту.

У майбутньому також є можливості для співпраці з ТОВ "Нова Пошта Глобал" у сфері міжнародних вантажних перевезень.

Після переїзду в Софію важливим способом підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю Sky UP є вантажні перевезення. Сьогодні світ стикається з такими проблемами, як пандемія COVID-19, а Україна потерпає від військової агресії, що збільшує попит на медикаменти та обладнання.

Ці фактори є ключовими складовими авіаперевезень медикаментів підвищеного попиту, які є взаємопов'язаними та взаємозалежними, рис. 3.6.

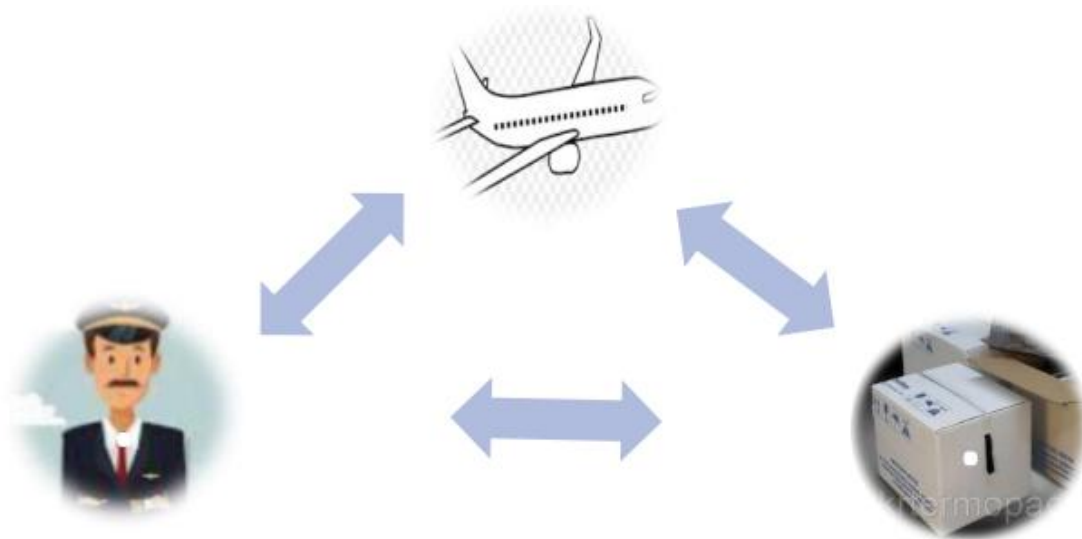


Рис. 3.6 Структурні компоненти організації авіаверевезень вакцини ТОВ «Sky UP»

ТОВ "Скай Ап" дотримується певних правил для забезпечення вищезазначеного.

ТОВ "Скай Ап" дотримується певних норм для забезпечення вищезазначених конструктивних елементів на повітряному транспорті у випадках високого попиту на медикаменти та обладнання.

Слід зазначити, що для завантаження вантажу на повітряні судна, переобладнані з пасажирських, потрібно більше ручної роботи.

Завантаження вантажу на літаки, перепрофільовані з пасажирських перевезень, вимагає більше ручної праці. Тому завантаження і розвантаження вантажу може зайняти до п'яти годин.

Процедури обробки вантажів Sky UP такі, що приватні компанії звертаються до авіакомпаній нап'ямую, а відповідний відділ координує та відслідковує цю інформацію. Це означає, що приватна компанія, яка бажає перевезти певні ліки, повинна повідомити про це Міністерство охорони здоров'я. Таким чином, авіакомпанія отримує замовлення від Міністерства охорони здоров'я (або іншої організації), а замовником таких рейсів є приватна компанія або організація (наприклад, Червоний Хрест).

3.2 Оцінка програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up»

З метою визначення доцільності впровадження програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» необхідно провести її економічну оцінку за наступними напрямками:

1. Розрахунок показників результативності програми – це нульова точка інвестицій (капіталовкладень), стан, період, коли авіакомпанія покрила всі витрати на впровадження програми.

2. Визначення економічного ефекту від впровадження програми із впливом на прибутковість діяльності, тобто додатковий дохід – різниця між доходом після впровадження програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» та прогнозованим прибутком, який би отримала компанія без програми.

Зведений звіт про рух грошових коштів при впровадженні програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Зведений звіт про рух грошових коштів при впровадженні програми підвищення ефективності управління ЗЕД АК «Sky Up»

Періоди часу, рік	0	2023	2024	2025
Кеш-баланс на початок періоду	0	-15910000	-7395000	6097000
Рух грошових коштів від авіаційної діяльності P_x , грн.		27420000	36145000	42920000
Постійні витрати, FC , грн		7560000	7560000	7560000
Змінні витрати, IX , тис. грн.		11375000	14389000	17450000
Кеш-фло від авіаційної діяльності, грн.		8515000	13492000	14220000
Рефінансування капіталу	(-15910000)	-15910000	-7395000	-
Кеш-баланс на кінець періоду	(-15910000)	-7395000	6097000	20317000

Оцінка економічної ефективності від впровадження програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up».

Економічна ефективність – відношення результату економічної діяльності (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання.

Для оцінки доцільності впровадження програми використовується проектний метод, який передбачає розрахунок основних інтегральних показників ефективності інвестицій:

- 1 Період окупності програми (Payback Period – PBP).
- 2 Чистий приведений дохід (Net Present Value – NPV).
- 3 Індекс прибутковості (Profitability Index – PI).
- 4 Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return – IRR)

Розглянемо методику розрахунку інтегральних показників економічної ефективності розробленої програми.

1 Період окупності програми (Payback Period – PBP) – час, за який сума надходжень від реалізації програми покриє суму витрат – первинних інвестицій (3.1):

$$PBP = II / DACI, \quad (3.1)$$

де II (Initial Investment) – первинні інвестиції;

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

Щорічні грошові надходження з урахуванням дисконтування DACI (приведені) визначаються за формулою (3.2):

$$DACIt = CFt / (1 + k)^t, \quad (3.2)$$

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

t – кількість періодів надходжень (років);

k – дисконтна ставка, що виражається десятковим дробом.

$$DACI_{2023} = 8515000 / (1 + 0,2)^1 = 7095833 \text{ грн.};$$

$$DACI_{2024} = 13492000 / (1 + 0,2)^2 = 9369444 \text{ грн.};$$

$$DACI_{2025} = 14220000 / (1 + 0,2)^3 = 8229166 \text{ грн.}$$

Розрахунок періоду окупності програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок періоду окупності програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up»

Періоди часу, роки	0	2023	2024	2025
Грошові надходження, грн.		7095833	9369444	8229166
Первинні інвестиції, грн.	-15910000	-15910000	-8814167	
Покриття суми витрат (інвестицій), грн.		-8814167	+555277	
Строк окупності, роки		1,0	0,3	

Перший рік: грошові надходження від реалізації програми (7095833 грн.) значно менші від первинних інвестицій (-15910000 грн.), останні протягом року покриваються лише наполовину, а їх залишок складає: $(7095833 - 15910000 = -8814167)$ грн.; за другий рік інвестиції покриваються повністю $(9369444 - 8814167 = +555277)$ грн.).

Для визначення терміну окупності, часткою від ділення відповідного залишку та грошових надходжень: $555277 / 9369444 = 0,3$ (року).

Таким чином, $PBP = 1,3$ (перший рік), отже програма є ефективною.

2 Чистий приведений дохід (Net Present Value – NPV) представляє собою оцінку сьогоденної вартості потоку майбутнього доходу, різницю приведених надходжень та витрат (3.3):

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + k)^t) - Invest, \quad (3.3)$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

$Invest$ – сума інвестицій;

k – дисконтна ставка.

Розрахунок чистого приведенного доходу зручно виконувати за допомогою табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок чистого приведенного доходу програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up»

Періоди часу, роки	0	2023	2024	2025
Грошові надходження, грн.		7095833	9369444	8229166
Первинні інвестиції (витрати), грн.	-15910000	-15910000	-8814167	
Сукупний накоплений дохід, грн.	-15910000	-8814167	+555277	

Програма є ефективною, оскільки NPV має позитивне значення 555277 грн.

3 Індекс прибутковості програми (Profitability Index – PI) є часткою від ділення суми приведених надходжень на приведену вартість витрат (3.4):

$$PI = \sum (CF_t / (1 + k)^t) / Invest, \quad (3.4)$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

$Invest$ – сума інвестицій;

k – дисконтна ставка.

$$PI = 18465277 / 15910000 = 1,5$$

Програма є економічно ефективною, оскільки $PI = 1,5 \geq 1$.

4 Внутрішня норма рентабельності програми (Internal Rate of Return

– IRR) розраховується шляхом визначення ставки дисконту, при якій приведена вартість суми майбутніх надходжень дорівнює приведений вартості витрат (3.5):

$$\Sigma(CF_t / (1 + IRR)^t) = Invest, \quad (3.5)$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

Invest – сума інвестицій.

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up»

Надходження, витрати	Інвестиції	Надходження			NPV
Періоди часу, роки	0	2023	2023	2025	
Обсяг надходжень і витрат без урахування дисконтування, грн.	-15910000	7095833	9369444	8229166	8784443 (позитивний)
$F_1 = 1 / (1 + IRR_1)^t$, $IRR_1 = 15\%$	1,0	0,87	0,76	0,66	18478241 (позитивний)
Приведені надходження і витрати, грн., ($IRR_1 = 12\%$)	-15910000	6170290	7084646	5410810	
$F_2 = 1 / (1 + IRR_2)^t$, $IRR_2 = 25\%$	1,0	0,8	0,64	0,51	-23556 (позитивний)
Приведені надходження і витрати, грн., ($IRR_2 = 25\%$)	-15910000	5676666	5996444	4213333	

IRR можна знайти двома способами, ф-ла 3.6:

1 Аналітичним, виходячи з пропорції між будь-якими двома ставками дисконтування та відповідними чистими приведеними доходами (в даному випадку $IRR_1 = 15\%$, $IRR_2 = 25\%$ та $NPV_1 = 18478241$ грн., $NPV_2 = -23556$ грн.)

$$(IRR_2 - IRR_1) / (NPV_1 - NPV_2) = (IRR - IRR_1) / (NPV_1 - NPV) \quad (3.6)$$

Звідки, за умови, що $NPV = 0$, маємо:

$$IRR = (IRR_2 - IRR_1) \times (NPV_1 - NPV) / (NPV_1 - NPV_2) + IRR_1 = (25 - 15) \times (18478241 - 0) / (18478241 - (-23556)) + 15 = 47\%$$

2. Графічним методом, як точку перетину прямої лінії, що з'єднує дві точки з координатами $(IRR_1; NPV_1)$ та $(IRR_2; NPV_2)$ з віссю X (IRR) (рис. 3.7).

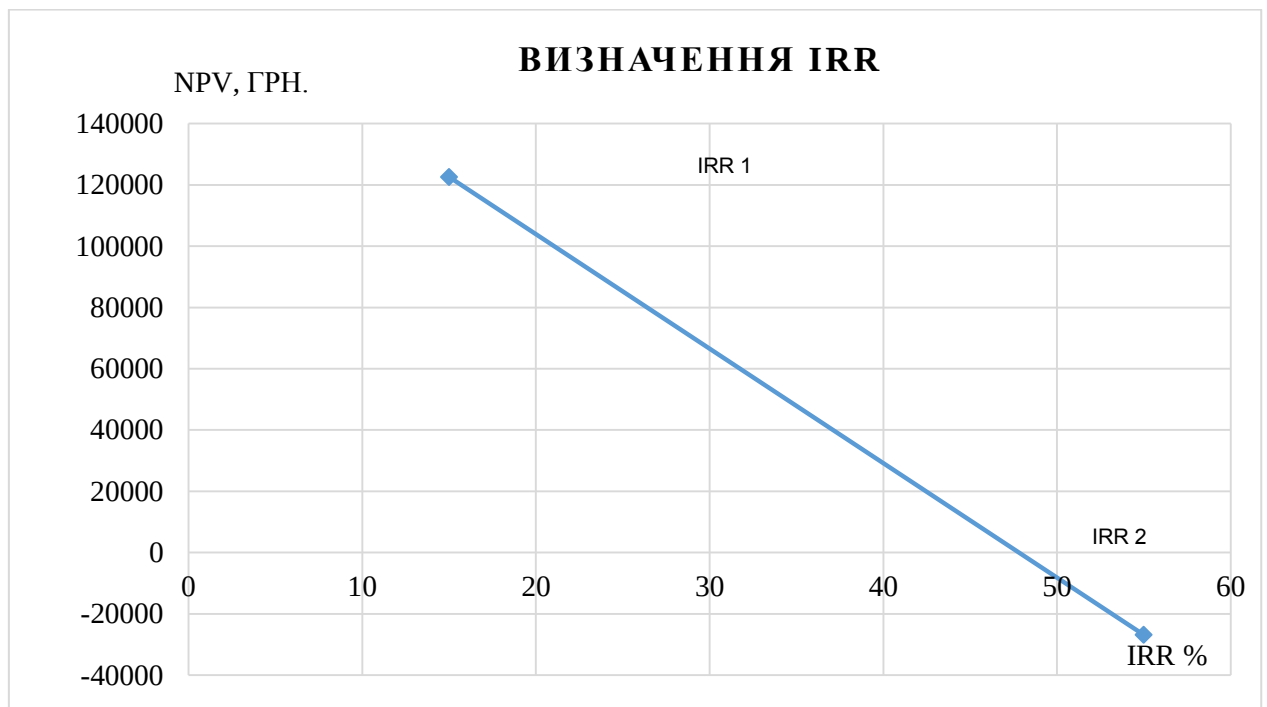


Рис. 3.7 – Визначення внутрішньої норми рентабельності

Отримане значення внутрішньої норми рентабельності програми складає 47 %.

З рис. 3.7 видно, що значення внутрішньої норми рентабельності складає близько 47 %. Так як IRR більше за стандартний рівень бажаної рентабельності ($K=25\%$), програму можна вважати прийнятною для інвестування.

Крім розрахунку інтегральних показників ефективності інвестицій, для оцінки економічної ефективності програми використовується аналіз її беззбитковості.

Метою *аналізу беззбитковості* є визначення точки беззбитковості (break-even point – BEP), в якій надходження від продажів продукції дорівнюють витратам на її виробництво, тобто, підприємство не має ні прибутку, ні збитку. Визначення точки беззбитковості алгебраїчним шляхом здійснюється наступним чином (3.7):

$$NI = P \cdot N - V \cdot N - FC, \quad (3.7)$$

де NI (Net Income) – чистий дохід підприємства (після сплати податкових платежів) за період часу (*за рік*);

P (Price) – ціна одиниці продукції;

N (Number) – обсяг виробництва за період часу;

V (Variable) – величина змінних витрат на одиницю продукції;

FC (Fixed Cost) – постійні витрати за період часу (*за рік*).

Точка беззбитковості відповідає умові $NI = 0$, звідки (3.7):

$$BEP_{од.} = FC / (P - V). \quad (3.7)$$

В даному випадку $BEP_{од.} = 7560000 / (90000 - 45500) = 169$ рейси

В грошовому вираженні точка беззбитковості визначається добутком відповідного обсягу продажів в одиницях продукції на її ціну.

В даному випадку маємо: $BEP_{гр.} = 169 \times 90000 = 15289889$ грн.

Відповідно, для покриття всіх витрат та виходу на рівень

беззбитковості АК «Sky Up» необхідно виконати 169 рейсів та отримати 15289889 грн. доходу.

Графічне визначення та представлення точки беззбитковості наводиться на рис. 3.8, де АВ – пряма доходу; СЕ – пряма постійних витрат; CD – пряма сукупних витрат.

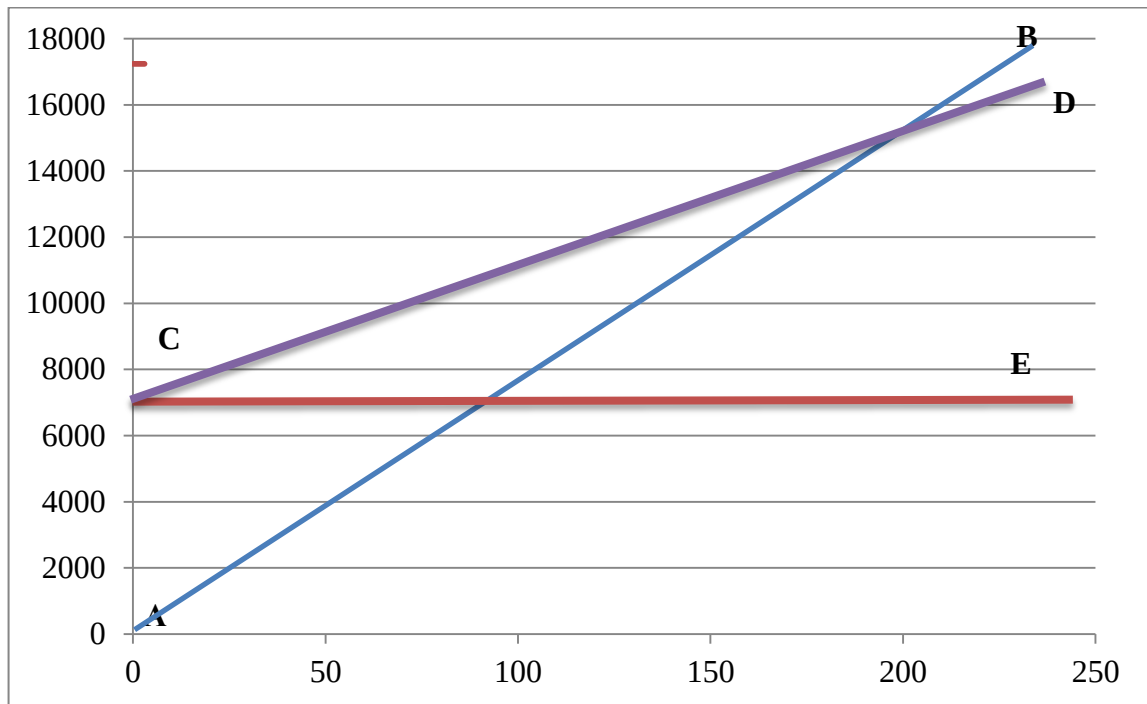


Рис. 3.8 Визначення точки беззбитковості

З метою прогнозування прибутковості авіакомпанії на наступні три роки до впровадження програми проведемо кореляційно-регресивний аналіз через оцінку лінії регресії.

Відповідно, для візуального визначення лінії регресії в кореляційному полі, необхідно нанести точки, що відповідають вихідним даним про рівень чистого прибутку АК «Sky Up».

Для визначення коефіцієнтів регресії b_0 і b_1 дані обчислень заносимо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Методика обчислення коефіцієнтів регресії

x, t	$y, K \cdot 10^3$	x^2	y^2	xy	$x+y$	$(x+y)^2$
1	60794	1	3695910	60794	60795	3696032
2	20420	4	4169764	40840	20422	4170580
3	13801	9	1904676	41403	13804	1905504
Σ 6	95015	14	4303354	143037	95021	9028990

Виконаємо перевірку за формулою (3.8):

$$\Sigma(x+y)^2 = \Sigma x^2 + 2\Sigma xy + \Sigma y^2. \quad (3.8)$$

$$9028990 = 14 + 2 \times 143037 + 4303354 = 9028990$$

Таким чином, табличні розрахунки зроблені вірно.

Обчислимо коефіцієнти регресії за формулами (3.9)-(3.10):

$$b_0 = (\Sigma y \Sigma x^2 - \Sigma xy \Sigma x) / (n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2); \quad (3.9)$$

$$b_1 = (n \Sigma xy - \Sigma x \Sigma y) / (n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2), \quad (3.10)$$

де n – кількість місяців.

$$b_0 = (4303354 \cdot 14 - 143037 \cdot 6) / (3 \cdot 14 - 6^2) = 325;$$

$$b_1 = (3 \cdot 143037 - 6 \cdot 4303354) / (3 \cdot 14 - 6^2) = 45,5$$

4. Рівняння регресії, що визначає апроксимуючу лінійну функцію для даних задачі, визначається як $y = 325 + 45,5 x$.

5. Використовуючи дані табл. 3.10, обчислимо коефіцієнт кореляції $-1 \leq r \leq 1$ за формулою (3.11):

$$r = \frac{\Sigma xy - (1/n)(\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[\Sigma x^2 - (1/n)(\Sigma x)^2][\Sigma y^2 - (1/n)(\Sigma y)^2]}}. \quad (3.11)$$

$$r = \frac{4303354 - (1/3) \cdot 6 \cdot 248567}{\sqrt{14 - \left(\frac{1}{3}\right) \cdot 6^2} \cdot \sqrt{4303354 - (1/3) \cdot 4303354^2}} = 0,9991$$

Значення коефіцієнта кореляції свідчить про те, що змінні x та y мають прямий (так як значення r додатне) сильний (так як значення r ближче до 1,

чим до -1) зв'язок. Тобто, з часом прибуток збільшується.

На основі отриманого рівняння регресії $y = 325 + 45,5x$ в табл. 3.8 оцінимо прибуток АК «Sky Up» за 2020-2022 роки і за цими даними побудуємо лінію регресії (рис. 3.9).

Таблиця 3.8

Розрахунок потенційної суми чистого прибутку АК «Sky Up»

x , роки.	$y = 325 + 45,5x$
2020	17839
2021	18232
2022	18435
2023	19112
2024	19324
2025	19689

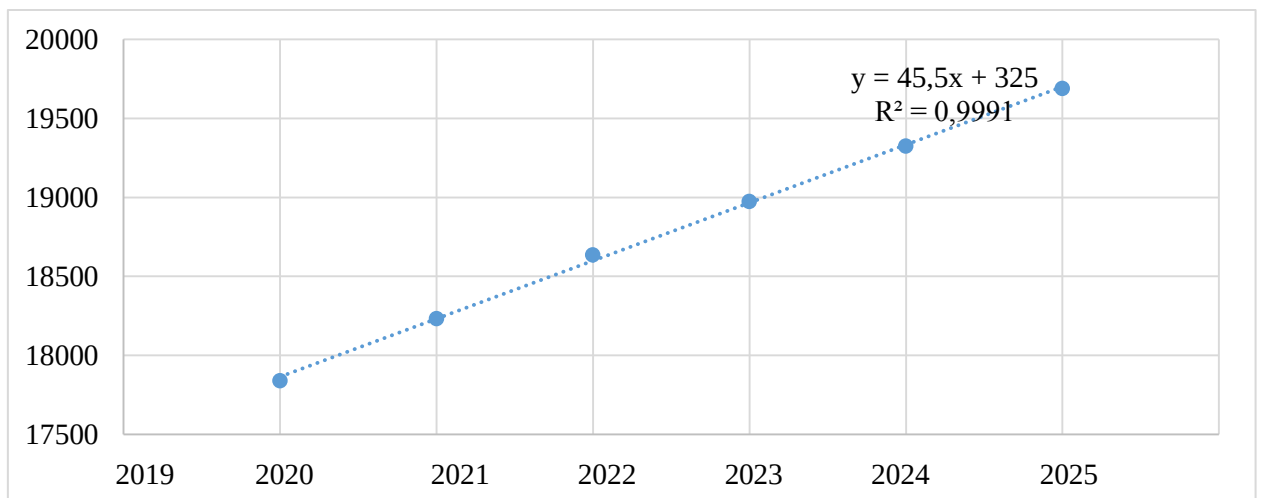


Рис. 3.9 Лінія регресії

Значення коефіцієнта кореляції показує, що змінні x та y мають прямий (так як значення r додатне) сильний (так як значення r ближче до 1, чим до -1) зв'язок.

Визначення розміру чистого прибутку АК «Sky Up» на наступні три роки з урахуванням ефекту впровадження програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up».

Прогнозні значення величини чистого прибутку знайдені з використанням методу екстраполяції трендів занесемо до табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Економічний ефект від впровадження програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up»

<i>Рік</i>	<i>Прогнозне значення величини прибутку до впровадження програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up», тис. грн.</i>	<i>Прогнозне значення величини прибутку після впровадження програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up», грн.</i>	<i>Економічний ефект від впровадження програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up», грн.</i>
2023	15205667	19112567	+3906900
2024	16621800	19324689	+2792889
2025	17156799	19689756	+2532957

Таким чином, розрахунки свідчать про те, що програма підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up», як напрямок підвищення ефективності діяльності авіакомпанії на міжнародному ринку авіаційних перевезень матиме позитивний економічний ефект. У 2023 р. АК «Sky Up» отримає економічний ефект в розмірі 3906900 грн., у 2024 р. розмір прибутку суттєво збільшиться та принесе економічний ефект у сумі 2792889 грн, 2025 рік забезпечить приріст прибутку на 2532957 грн. за рахунок програми.

Отже, розрахунки фінансово-економічних показників підтвердили організаційну, технічну та економічну доцільність програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up»

шляхом стратегії диверсифікації на впровадження авіаційних перевезень медичних препаратів та медичного обладнання.

Висновки до розділу

1. Конкретизовано, програма підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю авіакомпанії SkyUp через стратегію диверсифікації та розширення послуг з метою впровадження авіаперевезень лікарських засобів та медичного обладнання складається з наступних етапів: 1-й етап - отримання дозволу на перевезення вантажів та дозволу на перевезення небезпечних вантажів. 2 етап - отримання дозволу на реконфігурацію парку повітряних суден компанії, дотримуючись рекомендацій та інструкцій виробника, а також приписів компетентних органів, оскільки компанія не має у власності вантажного повітряного судна. Етап 3 - На підставі отриманого дозволу компанія зобов'язана переобладнати салони семи пасажирських суден під цей вид вантажних перевезень. Вартість реалізації програми з отримання дозволу на вантажні перевезення та дозволу на перевезення небезпечних вантажів становить 10 000 грн.; вартість переобладнання одного літака Boeing 737-300SF (для виробництва необхідно переобладнати сім літаків) - 10 000 грн.; вартість придбання ізотермічних контейнерів "Артек" для перевезення лікарських засобів - 900 000 грн.; витрати на рефінансування за рахунок чистого прибутку компанії - 10 000 грн.

2. Оцінена та доведена ефективність впровадження програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up». Термін окупності програми становить 1,3 роки, отже, програма є ефективною; NPV є позитивним 18478241, отже, програма є ефективною. Програма є економічно ефективною, оскільки показник рентабельності $PI = 1,5 \geq 1$. Внутрішня норма рентабельності становить близько 47%; IRR є вищою за бажаний стандартний рівень рентабельності ($K = 25\%$), тому програму можна вважати інвестиційною. Для того, щоб покрити всі витрати і

досягти точки беззбитковості, Sky UP потрібно виконати 169 рейсів і отримати дохід у розмірі 15289889 грн. Розрахунки показують, що програма підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю Sky UP матиме позитивний економічний ефект: 3906900 грн у 2023 році; 2792889 грн у 2024 році; та 2532957 грн у 2025 році.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено, що забезпечення процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є комплексною системою, що складається із сукупності організаційних, управлінських та економічних важелів, які впливають на розвиток підприємства з метою забезпечення ефективності ЗЕД й отримання конкурентних переваг. Дослідження факторів впливу на забезпечення ЗЕД підприємств України та виявлення їх особливостей свідчать про значну взаємодію факторів, кожен із яких є надзвичайно важливим. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю повинен спрямовувати свою дію на ефективне використання організаційних заходів управління аналітичною, виробничою та збутовою зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Його дія забезпечується збалансованою системою цілей, завдань, функцій управління, підходів і методів, факторів і критеріїв оцінки ефективності управління. Ефективний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це можливість мати конкурентну перевагу на ринку. Якість, ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у відповідності запитам споживачів, врахуванні рівня економічного добробуту населення, ефективності збутової діяльності на зовнішньому ринку.

2. Визначено, що управління зовнішньоекономічної діяльності авіакомпанії – це управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю авіакомпанії, пов'язаною з її виходом на зовнішній ринок авіаційних перевезень, у міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх факторів економічного росту. Низькобюджетні авіаперевізники мають значний вплив на ринок перевезень у світі, вони прискорюють динаміку авіаційного пасажирообороту, саме тому постає питання розвитку національних лоукостерів на ринку авіаційних перевезень України з поступовим їх виходом на зовнішні ринки діяльності. Управління зовнішньоекономічної діяльності авіакомпанії фокусується у виконанні ряду авіаційних перевезень, й чим ширшою є пропозиція, тим більше

можливостей розвитку вона отримає. Управління ЗЕД авіакомпанії при виході на міжнародні ринки розглядається як взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища. Сферою його застосування є оцінка перспективних можливостей авіаційного підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на міжнародному ринку авіаційних послуг.

3. Надано характеристику ТОВ «Авіакомпанії Скайап» (англ. SkyUp Airlines) національному українському авіаперевізнику, лоукост, який розпочав свої польоти у 2018 році. Компанія базується в українському аеропорту «Бориспіль», здійснює регулярні та чартерні пасажирські та вантажні перевезення, як на внутрішньому, так і міжнародному ринку авіаційних перевезень. Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр., дозволив визначити, що незважаючи на пандемічну кризу Covid-19, у 2021 році, показник виручки від реалізації мав тенденцію до зростання на 3640053 тис. грн., однак, у зв'язку із заборонаю польотів в Україні та військовою агресією з 24 лютого 2022 року авіакомпанія припинила польоти на території України, перебазувавшись у м. Софія (Болгарія). Повітряні судна авіакомпанії, продовжили польоти на умовах мокрого лізингу, а саме, 11 середньомагістральних літаків Boeing-737, середній вік яких складає 14 років, що дозволило забезпечити функціонування авіакомпанії та збереження персоналу, у тому числі, льотного складу. Аналізуючи результати розрахунків показників рентабельності АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. слід зазначити, що рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (збитком) з 0,57 грн. у 2020 році зменшилась до 0,24 грн. у 2022 році, однак, залишилась прибутковою, відповідно, на 1 грн. витрат припадає 0,24 грн. чистого

прибутку, таким чином, незважаючи на складну ситуацію та військові дії, авіакомпанія змогла втримати діяльність на беззбитковому рівні.

4. Проаналізовано ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» за період 2020-2022 рр. за основними напрямками діяльності та складовими: економічна складова, ринкова складова, соціальна складова, технологічна складова, наукова складова, інституційна складова. Для виявлення впливу складових елементів ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp» використано метод ЕхС та визначено наступні недоліки: економічна складова цінового механізму є на 2 бали нижчою, ніж еталонне значення, тобто не враховується у повному обсязі технічні та фінансові можливості АК «SkyUp» при визначення тарифу рейсу, є недостатнім контроль та коригування ціни при виникненні необхідності, що відповідно призводить до недостатнього економічного обґрунтування вартості квитка; ринкова складова управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «SkyUp» має певні недоліки, а саме на один бал є нижчою, ніж еталонне значення, відповідно недостатньо та не регулярно визначається розмір та потенціал ринку повітряних перевезень, не вивчається еластичність тарифу, циклічність попиту на ринку, що відбивається на зниженні прибутковості рейсу, динаміці попиту; завищені витрати на рекламу 11 %. Звісно, що умови, у яких опинилась авіакомпанія на період початку російської агресії у лютому 2022 р. змусили її у повному обсязі перелаштовувати діяльність та її стратегію. При цьому, своєчасна орієнтація дозволила керівництву авіакомпанії адаптуватись до діяльності в Європі, вийти на беззбитковий рівень в перші місяці, а вже починаючи з липня 2022 р. вийти на прибутковий рівень.

5. Конкретизовано, програма підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» шляхом стратегії диверсифікації та розширення переліку послуг направлена на впровадження авіаційних перевезень медичних препаратів та медичного обладнання складається із наступних етапів: 1 Етап – отримання дозволу на перевезення

вантажів та ліцензію на перевезення небезпечних вантажів, оскільки дана група препаратів належить саме до таких. 2 Етап – отримання дозволу на реконфігурацію власних літаків у відповідності до рекомендацій та інструкцій виробника, а також компетентних органів, що обумовлено відсутністю в авіапарку компанії власних вантажних літаків. 3 Етап – на основі отримання дозвільної документації, компанією необхідно переобладнати салони семи пасажирських суден для перевезення вантажів даного виду. Калькуляція витрат на впровадження програми на отримання дозволу на перевезення вантажів та ліцензії на перевезення небезпечних вантажів 10000грн., переобладнання одного літака Boeing 737-300SF (виробнича необхідність переобладнання 7 літаків) 15000000 грн., закупівля тари (контейнерів) для перевезення медикаментів, термоконтейнерів Arktek 900000 грн., загальна сума рефінансування чистого прибутку авіакомпанії становить 15910000 грн.

6. Оцінена та доведена доцільність впровадження програми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» Розрахунок періоду окупності програми становить 1,3 роки, отже програма є ефективною. Програма є ефективною, оскільки NPV має позитивне значення 18478241 грн. Програма є економічно ефективною, оскільки індекс прибутковості $PI = 1,5 \geq 1$. Значення внутрішньої норми рентабельності складає близько 47 %. Так як IRR більше за стандартний рівень бажаної рентабельності ($K=25\%$), програму можна вважати прийнятною для інвестування. Для покриття всіх витрат та виходу на рівень беззбитковості АК «Sky Up» необхідно здійснити 169 рейси та отримати 15289889 грн. доходу. Розрахунки свідчать про те, що програма підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю АК «Sky Up» матиме позитивний економічний ефект. У 2023 р. АК «Sky Up» отримає економічний ефект в розмірі 3906900 грн., у 2024 р. розмір прибутку принесе економічний ефект у сумі 2792889 грн, 2025 рік забезпечить приріст прибутку на 2532957 грн. за рахунок програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс]. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. №18-22 Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

2. Повітряний кодекс України: Закон України від 19.05.2011 № 3393-VI. База даних (БД) «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17>.

3. Закон України; Програма від 21.03.2017 № 1965-VIII. БД «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1965-19#Text 17>.

Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України : [прийнято ВР 16.04.1991 р. №959-XII із змінами № 2388-VI (2388-17) від 01.07.2010 р.]. ВВР. 2010. № 37. 496 с.

4. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року [Електронний ресурс]. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25-26. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>

Укази Президента України:

5. 15.01.1998 року № 17 «Про невідкладні заходи щодо забезпечення безпеки цивільної авіації в Україні».

Постанови/розпорядження КМУ:

6. 08.10.2014 № 520 «Про затвердження Положення про Державну авіаційну службу України».

Накази міністерства транспорту

7. 20.04.2007 року № 329 «Про затвердження Програми контролю якості безпеки авіаційних суб'єктів», зареєстровано в Мін'юсті 10 травня 2007 року за № 493/13760.

8. 18.06.2007 року № 508 «Про затвердження Програми підготовки персоналу з авіаційної безпеки», зареєстровано в Мін'юсті 5 липня 2007 року за № 769/14036.

Накази Укравіатрансу

9. 04.12.2002 року № 635 «Про затвердження Інструкції про підготовку Керівництва з виконання польотів повітряних суден експлуатанта цивільної авіації України».
10. 18.07.2003 року № 374 «Про порядок узгодження Керівництва з виконання польотів».
11. 23.02.2006 року № 143 «Про забезпечення авіаційної безпеки, посилення контролю та обмеження польотів українських повітряних суден у країнах з нестабільним становищем», зареєстровано в Мін'юсті 26 квітня 2006 року за № 482/12356.
12. 05.02.2020 року № 218 «Про затвердження Авіаційних правил України «Правила сертифікації служб авіаційної безпеки суб'єктів авіаційної діяльності», зареєстровано у Міністерстві юстиції України 21 травня 2020 року за № 458/34741.
13. Правила обслуговування повітряного руху на цивільних аеродромах, затверджені наказом Мінтрансв'язку України від 23.06.2010 № 383.
14. Гричкоєдова М. В. Конкурентні переваги як умови розвитку авіакомпаній на світовому ринку. Інформаційні технології, економіка та право: стан та перспективи розвитку (ІТЕП2012). Чернівці: Книжки XXI, 2022. С.15-16.
15. Air transport, passengers carried. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR?end=2018&start=1970&view=chart> (дата звернення: 20.10.2023).
16. LCCs increasingly attracted to primary airports. 22.11.2023. URL: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/lccs-increasingly-attracted-to-primary-airports459531> (дата звернення: 20.11.2023).
17. LowcostUA. URL: <https://lowcost.ua/skytrax-2023/> (дата звернення: 15.10.2023).

18. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
19. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1030569/airasia-number-of-passengers/> (дата звернення: 20.10.2023).
20. Офіційний сайт авіакомпанії «SkyUp Airlines» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://skyup.aero.uk>
21. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. 2023. Том 7. С.64-68.
22. Величезний гайд по лоукостерам. URL: <https://tripmydream.ua/media/layfhak/-velicheznej-gajd-po-loykosteram-vse-scho-potribno-znati> (дата звернення: 20.10.2023).
23. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Львів: Афіша, 2022. 140 с.
24. Висоцька Т. Є. (2012). Державне управління: удосконалення та розвиток. Напрями вдосконалення державної політики забезпечення безпеки польотів повітряних суден цивільної авіації, №11, 1-3
25. Вівчевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Львів: Афіша, 2021. 140 с.
26. Воронкова А. Е. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Луганськ. : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 320 с.
27. Гаврилко Т. О., Гавриленко А. В. Аналіз діяльності міжнародних низько-тарифних авіакомпаній на ринку авіаційних перевезень України. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 27. С. 1519.
28. Гаврилко Т.О., Побоченко Л.М. Масштаби розвитку та структура світового ринку бізнес-авіації в умовах глобальних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №7(169). С. 65-71.
29. Георгіаді Н.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні основи і прикладні аспекти: навч.-метод.посіб. Л.: Інтеллект-Захід, 2022. 260 с.

30. Глобальні стратегічні альянси в авіаційній галузі: сучасний стан і тенденції розвитку. *Стратегія розвитку України: наук. журн.* К.: НАУ, 2022. №2. С. 130–135.
31. Голуб В.М. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності: Опорний конспект лекцій. Чернігів, 2023. 51 с.
32. Гурова Д.Д. Перспективи розвитку авіаційного туризму в Україні. *Географія та туризм.* 2023. № 34. С. 114–124.
33. Дахно І.І., Альбіщенко Н.В., Жебровський А.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. Цосібник. К: Центр учбової літератури, 2022. 328с.
34. Державна авіаційна служба України. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/> (дата звернення: 20.10.2023).
35. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К.:Знання, 2020. 462 с.
36. Духовна Л. Л., Леонова В.П. Аналіз міжнародного та національного ринку бюджетних авіаперевезень: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Транспортна економіка*, 2023. № 1, 59–66.
37. Economic performance of the airline industry. URL : <http://www.iata.org/IATA-EconomicPerformance-of-the-Industry-mid-year-2017-report.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).
38. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: Підручник. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2019. 560 с.
39. Інтернет ресурс Державної авіаційної служби України www.avia.gov.ua.
40. Інтернет ресурс Державної служби України з надзвичайних ситуацій www.dsns.gov.ua.
41. Інтернет ресурс Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO International Civil Aviation Organization) www.icao.int.
42. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. 2-е вид., перероб. і доп . К.: Знання, 2018. 518 с.

43. Кириченко О.А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.nbuuv.gov.ua

44. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 792 с.

45. Любич Б.Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки*. Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. Донецьк, 2023. Вип.1(25). С. 48-53.

46. Малиновська О.Ю. Бюджетні авіакомпанії (low cost): специфіка діяльності та географія перевезень. *Географія та туризм*. 2022. Вип. 21. С. 155-161.

47. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. К.: Київ. Нац. торг.-ун-т, 2022. 824 с.

48. Міжнародна організація цивільної авіації URL: https://www.icao.int/Meetings/a38/Documents/WP/wp132_ru.pdf.

49. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2023).

50. Набок І.І. Проблеми відновлення світової авіаційної галузі внаслідок коронавірусної кризи. *Modern international relations: topical problems of theory and practice: collective monograph* Faculty of International Relations of the National Aviation University; under general editorship of W. Welskopa, Y.O.Voloshin Lodz: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, 2022. С. 186-192.

51. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація. Х. : вид-во «ІНЖЕК», 2020. 336 с.

52. Офіційний сайт «Новини авіації»: веб-сайт. URL: <http://www.avianews.com> (дата звернення: 30.07.2022).

53. Офіційний сайт інформаційного центру «Україна-2022» : веб-сайт. URL: <http://www.ukraine2022.gov.ua>.

54. Офіційний сайт Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA). URL: <http://www.iata.org> (дата звернення: 20.10.2023).

55. Офіційний сайт Міністерства транспорту та зв'язку України : вебсайт. URL: <http://www.avia.gov.ua>.

56. Офіційний сайт Міністерства транспорту та зв'язку України Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2021 рік : веб-сайт. URL: <http://airflai.at.ua>.

57. Офіційний сайт Міністерство транспорту та зв'язку України, Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2022 рік : веб-сайт. URL: www.ukraviatrans.gov.ua.

58. Побоченко Л.М. Сучасні тенденції розвитку ринку авіаційних послуг України. *ABIA -2023: XIII міжнародна науково-технічна конференція*, 19-21 квітня 2023 р.: тези доп. К., 2023. Т.6. С. 34.39-34.43.

59. Побоченко Л.М. Вплив бізнесавіації на економіку країн Європейського Союзу. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2023. №1. С. 112-117.

60. Побоченко Л.М. Глобалізаційні тенденції розвитку світового ринку бізнесавіації. *ABIA-2023: XIII міжнародна науковотехнічна конференція*, 21-23 травня 2023 р.: тези доп. К., 2021. Т.6. С. 37.1537.18.

61. Побоченко Л.М. Ключові проблеми ринку авіаційних перевезень в Україні. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*: зб. наук. праць. К.: НАУ, 2023. Вип. 1. С. 249-261.

62. Побоченко Л.М. Масштаби розвитку та структура світового ринку бізнес-авіації в умовах глобальних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №7(169). С. 65-71.

63. Побоченко Л.М. Роль ділової авіації в глобальному економічному просторі. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки*: X міжнародна

науково-практична конференція, 18 травня 2022 року: тези доп. Харків, 2022. С.33-34.

64. Панасюк І.П. (2015). .: автореф. дис. . канд. екон. наук. Київ, 2015. 20.

65. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2021. 390 с.

66. Стрикун А. М, Вишневський В. І. (2019). Українські лоукостери та їх роль в туристичних перевезеннях. Київ, 33-65

67. Український авіаційний портал www.aviation.com.ua.

68. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [навч.-методич. посібник для самостійного вивчення дисципліни]. К.: КНЕУ, 2021. 232 с.

69.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Додаток Б1

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП"
[#41403314](#)

Фінансова звітність за 2022 рік

2022

2021

2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	321 729.00	286 276.00
первісна вартість	1001	328 499.00	329 323.00
накопичена амортизація	1002	6 770.00	43 047.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 202.00	3 448.00
Основні засоби	1010	67 411.00	95 764.00
знос	1012	36 273.00	53 492.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11 000.00	23 000.00
Усього за розділом I	1095	411 944.00	532 891.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	214 391.00	243 137.00
Виробничі запаси	1101	214 389.00	243 022.00
Товари	1104	2.00	115.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	610 407.00	466 040.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	54 076.00	82 213.00
з бюджетом	1135	22 760.00	29 447.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.00	
з нарахованих доходів	1140	298.00	109.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	209 793.00	1 086 610.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 000.00	12 000.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 349.00	46.00
Рахунки в банках	1167	25 349.00	46.00
Інші оборотні активи	1190	9 694.00	9 544.00
Усього за розділом II	1195	1 158 768.00	1 929 146.00
Баланс	1300	1 570 712.00	2 462 037.00

Продовження Додатку Б1

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Капітал у дооцінках	1405	260 181.00	266 055.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 894.00	-576 822.00
Усього за розділом I	1495	281 075.00	-309 767.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	57 275.00	51 401.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 112.00	328.00
Усього за розділом II	1595	58 387.00	51 729.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	54 556.00	189 622.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	822.00	
товари, роботи, послуги	1615	295 160.00	720 191.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 467.00	3 594.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 333.00	
розрахунками зі страхування	1625	3 974.00	1 432.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 439.00	15 367.00
за одержаними авансами	1635	350 350.00	1 129 616.00
Поточні забезпечення	1660	56 420.00	69 698.00
Інші поточні зобов'язання	1690	447 884.00	589 733.00
Усього за розділом III	1695	1 231 250.00	2 720 075.00
Баланс	1900	1 570 712.00	2 462 037.00

Додаток Б2

Фінансова звітність за 2021 рік

2022 2021 2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	411.00	321 729.00
первісна вартість	1001	636.00	328 499.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	11 000.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	602.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	76 544.00	411 944.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	170 635.00	214 391.00
Виробничі запаси	1101	170 635.00	214 389.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	2.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	807 912.00	610 407.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32 382.00	54 076.00
з бюджетом	1135	12 087.00	22 760.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	236.00	298.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	101 546.00	209 793.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 000.00	12 000.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	110 465.00	25 349.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	110 465.00	25 349.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	2 612.00	9 694.00
Усього за розділом II	1195	1 249 875.00	1 158 768.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 326 419.00	1 570 712.00

Продовження Додатку Б2

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	317 456.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-526.00	19 894.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	474.00	338 350.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	699.00	1 112.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	699.00	1 112.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	113 098.00	54 556.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	15 127.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	532 576.00	295 160.00
розрахунками з бюджетом	1620	27 009.00	5 467.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	1 333.00
розрахунками зі страхування	1625	3 027.00	3 974.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 281.00	17 439.00
за одержаними авансами	1635	360 638.00	350 350.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	21 990.00	56 420.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	245 500.00	447 884.00
Усього за розділом III	1695	1 325 246.00	1 231 250.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	1 326 419.00	1 570 712.00

Додаток БЗ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП"
#41403314

Фінансова звітність за 2020 рік

2022 2021 2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	397.00	411.00
первісна вартість	1001	444.00	636.00
накопичена амортизація	1002	47.00	225.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 805.00	5 455.00
Основні засоби	1010	142 957.00	70 678.00
первісна вартість	1011	161 075.00	91 608.00
знос	1012	18 118.00	20 930.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	158 159.00	76 544.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	104 960.00	170 635.00
Виробничі запаси	1101	104 960.00	170 635.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 769.00	807 912.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	115 590.00	32 382.00
з бюджетом	1135	21 241.00	12 087.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	236.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	100 414.00	101 546.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	58 145.00	122 465.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	58 145.00	122 465.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	1 927.00	2 612.00
Усього за розділом II	1195	407 046.00	1 249 875.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	565 205.00	1 326 419.00

Продовження Додатку БЗ

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-854.00	-526.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	146.00	474.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	32 253.00	15 826.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	32 253.00	15 826.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	94 745.00	113 098.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	77 945.00	532 576.00
розрахунками з бюджетом	1620	263.00	27 009.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	223.00	3 027.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 182.00	6 281.00
за одержаними авансами	1635	149 745.00	360 638.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	3 509.00	21 990.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	205 194.00	245 500.00
Усього за розділом III	1695	532 806.00	1 310 119.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	565 205.00	1 326 419.00

Додаток В

Додаток В1

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 756 804.00	7 695 036.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 088 304.00	7 417 225.00
Валовий: прибуток	2090	277 811.00	
збиток	2095	331 500.00	
Інші операційні доходи	2120	366 950.00	93 783.00
Адміністративні витрати	2130	215 810.00	194 684.00
Витрати на збут	2150	38 589.00	55 347.00
Інші операційні витрати	2180	489 607.00	89 061.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	32 502.00	
збиток	2195	708 556.00	
Інші фінансові доходи	2220	1 650.00	4 047.00
Інші доходи	2240	3.00	
Фінансові витрати	2250	13 080.00	11 080.00
Інші витрати	2270	531.00	685.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 787.00	
збиток	2295	720 517.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	123 801.00	-4 367.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 420.00	
збиток	2355	596 716.00	

Додаток В2

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 695 036.00	4 054 983.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 943 869.00	4 050 993.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	0.00	3 990.00
збиток	2095	248 833.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	620 427.00	404 584.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	194 684.00	158 018.00
Витрати на збут	2150	55 347.00	15 769.00
Інші операційні витрати	2180	89 061.00	284 213.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	32 502.00	0.00
збиток	2195	0.00	49 426.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	4 047.00	3 115.00
Інші доходи	2240	3.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	11 080.00	13 803.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	685.00	680.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 787.00	0.00
збиток	2295	0.00	60 794.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 367.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 420.00	0.00
збиток	2355	0.00	60 794.00

Додаток В3

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 054 983.00	5 201 777.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 050 993.00	4 287 240.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	3 990.00	914 537.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	404 584.00	70 074.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	158 018.00	108 209.00
Витрати на збут	2150	15 769.00	14 971.00
Інші операційні витрати	2180	284 213.00	651 991.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	209 440.00
збиток	2195	49 426.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 115.00	3 191.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	13 803.00	10 798.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	680.00	501.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	201 332.00
збиток	2295	60 794.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	201 332.00
збиток	2355	60 794.00	0.00