

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально-науковий інститут комп'ютерних наук та управління проектами
(повна назва інституту)

Кафедра Управління проектами
(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до магістерської роботи
магістр
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: **«Удосконалення моделей розвитку проєктів
пасажирських авіаперевезень (на прикладі авіакомпанії
«МАУ»»)**

Виконав: студент VI курсу, групи 6171м
напряму підготовки (спеціальності)
122 «Комп'ютерні науки та інформаційні
технології»
спеціалізації «Управління проектами»
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Кондрашова Олена Сергіївна
(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник к.т.н., доц. Чернова Лб.С.
(прізвище, ім'я та по-батькові)

Рецензент Чернов С.К.
(прізвище, ім'я та по-батькові)

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Завідувач кафедри «Управління проектами»
_____ д.т.н., професор Чернов С.К.
“__” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Студент Кондрашова Олена Сергіївна

Група 6171м

1. Тема магістерської роботи: Удосконалення моделей розвитку проєктів пасажирських авіаперевезень (на прикладі авіакомпанії МАУ)

Затверджена наказом по від “__” _____ 20__ р. № _____

2. Строк подання студентом готової роботи - “__” _____ 20__ р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: _____

4. Зміст роботи (перелік питань, що підлягають розробці):

Розділ 1. Теоретичні основи застосування управління проєктами у сфері транспортних перевезень

Розділ 2. Стан та аналіз функціонування авіакомпанії «МАУ»

Розділ 3. Удосконалення моделей розвитку проєктів пасажирських авіаперевезень

Розділ 4. Охорона праці

Розділ 5. Охорона навколишнього середовища

5. Перелік графічного матеріалу: презентація в Power Point.

6. Консультанти по роботі:

Прізвище та ініціали консультантів	Розділи роботи
Гурець Н.В.	Розділ 4. Охорона праці
Гурець Н.В.	Розділ 5. Охорона навколишнього середовища

7. Календарний план виконання роботи:

	Назва частин роботи	Виконання роботи	
		За планом	Примітка
1.	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження		
2.	Збір і вивчення матеріалів досліджуваного підприємства		
3.	Складання розгорнутого плану магістерської роботи		
4.	Ознайомлення наукового керівника з розгорнутим планом магістерської роботи		
5.	Підготовка розділу 1 «Теоретичні основи застосування управління проектами у сфері транспортних перевезень»		
6.	Підготовка розділу 2 «Стан та аналіз функціонування авіакомпанії «МАУ»		
7.	Підготовка розділу 3 «Удосконалення моделей розвитку проектів пасажирських авіаперевезень»		
8.	Підготовка розділів з Охорони праці та навколишнього середовища (4,5)		
9.	Оформлення магістерської роботи		
10.	Передача магістерської роботи рецензенту для рецензування		
11.	Передача магістерської роботи науковому керівникові для написання відгуку		
12.	Попередній захист магістерської роботи		
13.	Захист магістерської роботи		

Дата видачі завдання “ _____ ” _____ 20__ р.

Керівник роботи: к.т.н., доц. Чернова Любава Сергіївна
(посада, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання: Кондрашова Олена Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

В магістерській роботі «Удосконалення моделей розвитку проєктів пасажирських авіап перевезень (на прикладі авіакомпанії МАУ)» досліджено застосування проєктного підходу у сфері транспортних та авіап перевезень, проведено аналіз ринку пасажирських авіап перевізників в Україні, визначено особливості роботи, організаційної структури та бізнес- процесів ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України». Задля підвищення конкурентоспроможності та пасажиропотоку авіакомпанії розроблено проєкт на основі застосування пов'язаної диверсифікації, логістично обґрунтовано обрання нового напрямку та запропоновано механізми інформаційного просування маршруту.

ANOTATION

In the master's thesis “Improving models of the passenger air transportation development projects (on the example of UIA)”, the applying of the project approach in the field of transport and air transport has been explored, the market of passenger airlines in Ukraine has been analyzed, features of work, structure and business processes of Ukrainian International Airlines has been identified. In order to increase the competitiveness and passenger traffic of the airline, a project based on the use of related diversification has been developed, the choice of a new direction has been logistically substantiated and mechanisms for information promotion of the route have been proposed.

					MP.122.6171м.ПЗ	Арк.
						4
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	8
1.1. Проєктний підхід в міжнародних транспортних перевезеннях	9
1.2. Транспортна система України в міжнародній системі транспортних перевезень	14
1.3. Управління проєктами пасажирських авіаперевезень	18
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ АВІАКОМПАНІЇ МАУ	24
2.1. Особливості операційної системи ПрАТ «МАУ»	25
2.2. Аналіз організаційної структури та бізнес-процесів компанії	34
2.3. Структура операційного проєкту авіакомпанії «МАУ»	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПРОЄКТІВ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ	50
3.1. Розробка проєкту маршруту пасажирських авіаперевезень	51
3.2. Створення механізму логістичного процесу напрямку	61
3.3. Інформаційне просування напрямків проєкту для авіакомпанії	71
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	78
4.1. Шкідливі та небезпечні фактори відділу ефективних продажів та розвитку маршрутів авіакомпанії МАУ	79
4.2. Формування заходів щодо зменшення впливу шкідливих та небезпечних факторів у відділі	81
РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	89
5.1. Забруднення навколишнього середовища авіаційним транспортом	90
5.2. Заходи МАУ щодо зменшення забруднення навколишнього середовища	93
ВИСНОВКИ	96
ДОДАТОК А	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	99

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

Високі темпи глобалізації та розвиток міжнародних економічних відносин зумовлюють зростання популярності авіап перевезень, які технологічно можуть забезпечити можливість долати тисячі кілометрів за кілька годин. Щорічно, починаючи з 2015 року, потік пасажирів в аеропортах України зростає на 24- 27%.

За даними Міністерства інфраструктури України станом на 2019 рік кількість авіакомпаній в Україні складала 68, серед яких 39 – закордонних (57% ринку), популярність яких порівняно із 2018 роком зросла на 38,1%, у той час як популярність вітчизняних авіакомпаній збільшилась лише на 7,9%.

Незмінним лідером українських авіакомпаній є «Міжнародні авіалінії України», проте порівняно з іншими авіакомпаніями, приріст пасажиропотоку у 2019 році набагато менший та складає 4,1%.

Тож спостерігається тенденція стрімкого збільшення користування закордонними авіалініями порівняно з українськими. Це зумовлено різноманіттям напрямків, високим рівнем сервісу та низькими цінами на авіап перевезення.

Особливої уваги заслуговують низькобюджетні авіап перевізники, із появою яких на вітчизняному ринку стрімко зросла конкуренція та підвищився рівень вимог до обслуговування.

У таких жорстких ринкових умовах українського авіапростору постають питання вдосконалення системи управління проєктами та створення нових для підтримки конкурентоспроможності, що й зумовлює актуальність даної роботи.

Метою дослідження є огляд теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій для вдосконалення моделей розвитку проєктів пасажирських авіап перевезень на прикладі ПрАТ «МАУ».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

1) дослідити застосування проєктного підходу у сфері транспортних перевезень та авіап перевезень;

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						6
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- 2) визначити місце України в системі міжнародних транспортних перевезень;
- 3) провести аналіз ринку авіаперевізників в Україні;
- 4) проаналізувати роботу ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України»;
- 5) висвітлити особливості організаційної структури та бізнес-процесів авіакомпанії МАУ;
- 6) розробити проєкт маршруту для ПрАТ «МАУ» із застосуванням нової методики для підвищення конкурентоспроможності;
- 7) розглянути механізми впровадження методики у авіакомпанію «Міжнародні Авіалінії України».

Об'єктом дослідження є пасажирські авіаперевезення.

Предметом дослідження є моделі розвитку проєктів пасажирських авіаперевезень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні моделей розвитку проєктів пасажирських авіаперевезень в Україні шляхом застосування пов'язаної диверсифікації, що приведе до підвищення конкурентоспроможності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованої моделі у сфері пасажирських авіаперевезень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були висвітлені на науково-практичних та всеукраїнських конференціях.

Структура та обсяг магістерської роботи. Дипломна робота містить 5 розділів, 1 додаток, 7 таблиць, 16 рисунків та 31 найменування у списку використаної літератури.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						7
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

					МР.122.6171м.ПЗ		
Зм.	Арк.	№ докум	Підпис	Дата	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ		
Студент							
Консульт.							
Керівник							
Зав. каф.							
					Лит Лист Аркушів		
					у 8 16		
					НУК ім. адм. Макарова		

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

1.1. Проєктний підхід в міжнародних транспортних перевезеннях

Поняття «проєктний підхід» в науці і суспільстві існує досить давно, однак розуміння необхідності самостійної дисципліни «Управління проєктами» прийшло в розвинених країнах Заходу з ринковою економікою тільки в 1950-х роках. Це було викликано масовим зростанням масштабів проєктів, а також тим, що поняття їх успішності стало вимірюватися в першу чергу відповідністю їх остаточної вартості обсягу виділених на них ресурсів і розміром їх кінцевого прибутку. В Україні ж дані методи почали активно вивчатися в 1960-х роках, а реальне використання концепції так званого проєктного управління (Project Management) почалося близько 20 років тому в умовах радикального реформування вітчизняної економіки [4 с. 216]. В даний час проєктний підхід використовується практично усюди в організаціях різного напрямку, і сфера транспортних послуг виключенням не стала. Тут Project Management також є досить ефективним. Однак, для того щоб знайти і пояснити місце проєктного підходу в системі надання транспортних послуг необхідно відповісти на питання що таке проєктний підхід, а також розібратися в тому, що в себе включає поняття транспортних перевезень.

Незважаючи на досить тривалий термін існування управління проєктами в якості самостійної галузі знання, трактування проєктного підходу продовжує зазнавати впливу тенденцій, що відбуваються в розвитку теорії і практики управління проєктами. До теперішнього часу склалося декілька принципових підходів до трактування цього поняття.

Перший підхід будується, відповідно до Т.Н. Жукової [11], на трактуванні даного поняття, як підходу до управління, що передбачає утворення проєктів як способу вирішення найбільш значущих для підприємства завдань.

Наступне трактування, якого дотримується Е.В. Строїлова [27], ґрунтується

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						9
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

на розумінні проєктного підходу, як методології діяльності, в основі якої лежить створення або перетворення об'єкта, що володіє новими, унікальними властивостями.

Третій підхід, заснований на працях С.Б. Фісенко [29], який визначає проєктний підхід, як формальну управлінську методику, в форматі якої різні проєкти плануються і виконуються як повторюваний, послідовний і вимірний процес.

У свою чергу А.В. Анцеев [1] вважає, що проєктний підхід – це систематичне визначення та менеджмент проєктів, що застосовуються підприємством, та взаємодія цих проєктів.

Тож більшість запропонованих науковців (Е.В. Строїлова, С.Б. Фісенко та А.В. Анцев) розглядають проєктний підхід як методологію управління. Перевага даного трактування в поданні проєктного підходу як системи організації роботи підприємства і вирішенні проблем. Управління проєктами, в такому випадку, безперервний, повторюваний процес, що включає також взаємозв'язок проєктів.

Тож підсумовуючи різні визначення проєктного підходу, можна помітити, що основу його принципу роботи становить створення проєктної структури, основним елементом якої є проєкт. Існує досить багато визначень поняття «проєкт», вони висвітлюють його з різних сторін в рамках кожного напрямку діяльності. У найзагальнішому вигляді проєкт (англ. – project) – це «що-небудь, що замислюється або планується» [13, с. 363].

З точки зору системного підходу проєкт може розглядатися як процес переходу з вихідного стану в кінцеве – результат за участю ряду обмежень (фінансові, нормативно-правові, етичні, логістичні, тимчасові і т.д.) і механізмів.

У тому випадку, коли результат реалізації проєкту – фізичний об'єкт (будівля, споруда, виробничий комплекс), то він визначається як цілеспрямоване, заздалегідь відпрацьоване і заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						10
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх виконання [3, с.364].

Наразі проєктний підхід є одним із найпоширеніших і застосовуваних, що викликано його універсальністю і можливістю використання у різних сферах діяльності таких як, наприклад: освіта, наука, бізнес, будівництво, промисловість, культура, тощо. Система транспортування не є виключенням та активно застосовує проєктний підхід у своїй діяльності.

Транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва і покликаний задовольняти потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях [22]. Від стабільної й ефективної роботи транспорту значною мірою залежить добробут населення, розвиток національної економіки та безпека держави.

Транспорт – це «галузь матеріального виробництва, що здійснює перевезення людей та вантажів» [1, с. 5-6]. Транспорт належить до галузі виробництва матеріальних послуг (див. рис. 1.1) [23, с.75].

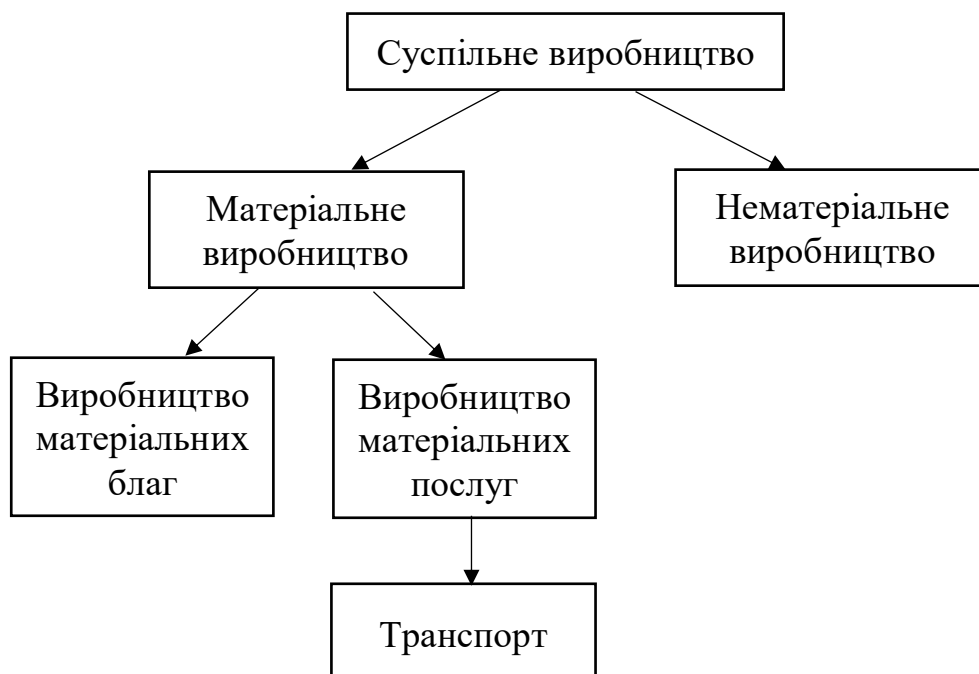


Рис. 1.1. «Місце транспорту в структурі суспільного виробництва»

Транспорт виконує інфраструктурну роль в світовій економіці в цілому та в народному господарстві окремих країн, слугує матеріально-економічною базою

міжнародних економічних зв'язків. В той же час першочергове значення транспорту в геополітиці визначається тим, що завдяки йому структурується простір. Реальне встановлення або підтримання державної власності на конкретному просторі неможливе без адекватної роботи транспорту. Тому роль транспорту є безсумнівно важливою у межах не лише України, а й світового простору [28, с. 23].

За типом транспортних засобів виокремлюють: «

- залізничний;
- морський;
- внутрішній водний;
- автомобільний;
- повітряний;
- трубопровідний [22].

У своїй роботі ми сконцентруємо увагу на повітряних перевезеннях, які стають дедалі популярнішими, у зв'язку з їх відносною фінансовою доступністю та можливістю долати великі відстані за короткий час, що й робить сферу авіаперевезень перспективною та цікавою для досліджень.

Здійснення міжнародних транспортних перевезень включає в себе велику кількість складних процесів та етапів, які потребують чіткості, спланованості та керованості. Задля забезпечення цих факторів та ефективного функціонування сфери загалом, застосовується проєктний підхід.

Проблемам проєктного підходу у сфері транспортних перевезень присвячено ряд робіт як зарубіжних, так і вітчизняних науковців (Г. Бродецький, А.В. Міщенко, В.І. Сергєєв, Н.В. Попова, С.В. Ткачук, М.П. Денисенко, П.Р. Левковець та ін.). Проте, в основному дослідники зосереджують увагу або на створенні логістичних проєктів у конкретній галузі економіки, або на питаннях управління конкретними проєктами. Як показує аналіз, проблемам транспортних перевезень на основі проєктного підходу приділяється недостатньо уваги, тому вони потребують подальшого розвитку.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						12
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Проектний підхід в рамках системи транспортних перевезень використовується повсюдно, кожна складова системи транспортування – це вже окремий масштабний довгостроковий проєкт або ряд оперативних проєктів.

Наприклад, відкриття нового транспортного напрямку може розглядатися як масштабний проєкт, метою якого є підвищення рівня прибутку та конкурентоспроможності підприємства за рахунок надання послуг з транспортування у нові пункти призначення чи за вигіднішими умовами у порівнянні з іншими компаніями. У більшості транспортних компаній, навіть, існують відділи, які займаються проєктною діяльністю. Якщо ж у компанії нема такого відділу, то у такому випадку фахівці з проєктної діяльності працюють або локально, за необхідністю створення та розробки проєкту або у складі інших відділів.

Навіть особистісний розвиток співробітників може розглядатися як проєкт, метою якого є підвищення рівня прибутку і зменшення плинності кадрів за рахунок надання персоналу навчання, результатом якого буде більш високоякісна і конкурентоспроможна продукція або послуга. Окрім цього, результатом є формування штатного розкладу в довгостроковій перспективі за рахунок планування кар'єри співробітників компанії та сталого розвитку необхідних компетенцій того чи іншого співробітника для майбутньої займаної посади.

Транспортні перевезення – це дуже широкий напрямок, з безліччю різних цілей та завдань. Тут усе залежить від потреб компанії в конкретний період часу (зміна матеріальних ресурсів чи обладнання, їх ремонт, підвищення безпеки подорожей, розширення сфери впливу на ринку, підвищення конкурентоспроможності, інформаційне просування послуги тощо).

Проектний підхід є одним з найпоширеніших і застосовуваних, що викликано його універсальністю і можливістю використання в різних сферах діяльності. В галузі транспортного перевезення сьогодні потрібна гнучкість і швидкість дій, які забезпечують високий ступінь результативності, що робить застосування проєктного підходу незамінним як для розвитку компанії та і сфери у цілому.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						13
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

1.2. Транспортна система України в міжнародній системі транспортних перевезень

Транспортна система, відповідно до визначення С.В. Ткачука, – «це поєднання видів транспорту на певній території, що максимально задовольняє потреби в перевезенні вантажів і пасажирів, технічних засобів, вантажно-розвантажувального господарства та транспортних комунікацій» [28, с. 25].

Основними елементами транспортної системи є:

- «шляхи сполучення;
- транспортні вузли;
- транспортні засоби» [28, с. 25].

Для розуміння взаємовпливу транспортних систем різних країн варто розглянути таку економічну категорію як «національна транспортна система». Зауважимо, що національна транспортна система є складовою ланкою всесвітньої транспортної системи. В свою чергу остання є одним з основних аспектів для розвитку національних транспортних систем.

Єдину цілісну транспортну систему становить «сукупність внутрішньо узгоджених, взаємопов'язаних, соціально однорідних транспортних засобів, за допомогою яких забезпечується організуючий та стабілізуючий вплив на виконання основних завдань в перевезеннях» [20, с. 178].

Проте, транспортні системи у різних частинах світу неоднакові, тому їх прийнято поділяти на такі типи:

1) Північноамериканський тип, характерною рисою якого є високий рівень розвиненості усіх видів транспорту. Транспортні системи Північної Америки (Канади, США) характеризуються наявністю усіх видів транспорту та промисловості з його виготовлення і обслуговування (включаючи обладнання для транспортних засобів), високою якістю доріг та інженерних споруд, добре розвиненою інфраструктурою.

2) Європейський тип, для якого характерно найбільше розгалуження транспортних мереж, високий розвиток усіх видів транспорту (залізничним

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						14
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

транспортом здійснюються переважно пасажирські перевезення, а автомобільним – вантажні. До Європейського типу належать транспортні системи країн Західної Європи, Японії та країн Європейського союзу, що не входять до нього. Вони майже не поступаються країнам північноамериканського типу за головними параметрами діяльності та якості обслуговування, проте деякі країни не мають окремого виду транспорту (наприклад, морського чи річкового), або підприємств з виробництва транспортних засобів тощо. Транспорт відіграє важливу роль у світогосподарських зв'язках та економічному житті цих країн. Майже всі види транспорту знаходяться на високому рівні (наприклад, у Японії відсутні трубопровідні та річкові перевезення).

3) Євразійський тип, основною рисою якого є низька якість та недостатній розвиток доріг. Цей тип транспортної інфраструктури характерний для країн з перехідною економікою (східноєвропейські, країни СНД, Балтія), в тому числі й України. Транспортні системи частково готові до співпраці з країнами західної Європи та іншими регіонами світу, хоча Східноєвропейські країни намагаються слідувати європейським стандартам та підвищити рівень якості. Для інтеграції країн Східноєвропейського типу у західноєвропейський економічний простір потрібно провести якісну модернізацію усіх об'єктів транспортної системи.

Окрім цього, дещо схожа ситуація із транспортною інфраструктурою у країн Азії, Африки, Латинської Америки. Наразі рівень транспортних систем цих країн підвищується з метою пристосування до умов функціонування світової транспортної системи. Транспорт в економіці зазначених країн ще не відіграє провідну роль, але його розвиток є стрімким, створюється сучасна інфраструктура, а вага національних транспортних систем постійно зростає. У таких країнах переважає один вид транспорту (наприклад, залізничний в Індії, Аргентині, Марокко, автомобільний – в Афганістані, Ефіопії, річковий – у Судані, Конго, Парагваї).

4) Азіатський тип, для якого характерна розгалужена залізнична та автотранспортна мережа, у приморських районах розвинуте каботажне судноплавство. У країн Азіатського типу, транспортні мережі виражені у

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						15
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

особливій конфігурації (транспорт пристосований для експорту сировини та палива). Характерною особливістю є відсутність або недостатня кількість магістралей національного та міждержавного значення, призначених не тільки для пасажирських перевезень, а й для розвитку регіональних та міжнародних економічних зв'язків [20, с. 178-179].

Світова транспортна система безперервно розвивається. В ній постійно відбуваються кількісні та якісні зміни, що зумовлено вимогами часу та законами економічного розвитку. Це знаходить відображення в покращенні технічного оснащення транспортних операцій, зміні напрямків найважливіших транспортних вантажних та пасажирських перевезень, ролі та значенні різних видів транспорту у світовому господарстві.

Вагоме місце у розвитку світової транспортної інфраструктури посідає належне функціонування ключових національних транспортних систем. Одним з найголовніших аспектів визначення ступеню важливості транспортної систем країни є її сучасне транспортно-географічне та геополітичне положення. Україна є однією із Східноєвропейських країн, через територію якої пролягають найважливіші транспортні комунікації, що забезпечують сполучення між Північною Європою та Західною Азією (включаючи Близький і Середній Схід), Росією та Західною Європою, Центральною Азією та Європою. Серед усіх країн Євразії Україна виділяється своїм особливо вигідним транспортно-географічним розташуванням. Це зумовлено рядом факторів.

По-перше, географічне положення України характеризується «високим значенням індексу розташування в системі топологічних відстаней між країнами Європи» [20, с. 179].

Єдину транспортну систему України становлять:

- «транспорт загального користування (залізничний, морський, річковий, автомобільний і авіаційний, а також міський електротранспорт, у тому числі метрополітен);
- промисловий залізничний транспорт;
- відомчий транспорт;

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						16
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- трубопровідний транспорт;
- шляхи сполучення загального користування» [22].

По-друге, географічне положення України «на перехресті» автомобільних, залізничних, трубопровідних і повітряних трас, що з'єднують Росію, країни Середньої Азії та Закавказзя з країнами Західної Європи, а також північні країни Польщу, країни Балтії з країнами Чорноморського басейну, є перспективним і зручним для міжнародних транспортно-економічних відносин [20, с. 179] (див. рис.1.1.).

Окрім цього, Україна має вихід (через турецькі протоки) до світового океану та має змогу розвивати торгово-економічні відносини з різними країнами світу, такими як США, Великобританія, Канада, Австралія, тощо



Рис. 1.2. Транспортна система України

Також не менш важливим фактором ролі України у світовій транспортній системі є членство українських транспортних організацій у міжнародних, таких як: FIATA (Міжнародна асоціація вантажних експедиторів), IATA (Міжнародна асоціація повітряного транспорту), ICS (Міжнародна палата поставок та

Міжнародна федерація поставок), IRU (Світова організація автодорожнього транспорту), UIC (Міжнародний союз залізниць), SMDG, тощо.

Усі зазначені фактори вказують на великий транспортно-географічний потенціал України як транзитної держави, що поєднує різні країни Євразійського економічного простору та висвітлює особливе значення транспортної інфраструктури України для світового простору.

1.3. Управління проєктами пасажирських авіап перевезень

Повітряний транспорт, який вважається найшвидшим, надійним та комфортним видом транспорту для перевезень пасажирів і вантажів між різними містами і країнами, вже став одним з найважливіших ланок світової інфраструктури. У наш час міжнародними повітряними сполученнями поєднані понад 190 держав.

Головними перевагами авіаційного транспорту над іншими видами транспорту є:

- економія часу;
- маневреність та оперативність (особливо у разі організації нових напрямків);
- широкий спектр охоплення територій;
- можливість швидкої передислокації повітряних суден у разі зміни пасажиропотоків;
- порівняно невеликі капіталовкладення (1 км залізничної колії коштує приблизно у 30 разів більше, ніж на 1 км повітряного шляху);
- незалежність від кліматичних поясів у міжконтинентальних польотах (наприклад, зліт можливий у тропічному поясі, а приземлення – у полярному, і навпаки);
- відсутність яскраво вираженої сезонності за порами року, як, наприклад, у водного (річкового) транспорту.

Недоліками авіаційного транспорту є :

- відносно висока вартість авіаційних транспортних послуг;

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						18
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- залежність здійснення авіарейсів від погодних умов;
- негативний вплив на навколишнє середовище.

За даними IATA, в 2009 році на регулярних рейсах авіакомпаній було перевезено 2,1 млрд. пасажирів, а до 2020 р світової пасажиропотік може досягти 7 млрд. чоловік. Нині практично в усіх країнах світу існує національна цивільна авіація, головна мета якої – забезпечити міжнародні та внутрішні авіаперевезення.

Міжнародні повітряні перевезення регулюють декілька багатосторонніх договорів:

- Чиказька конвенція 1944 р.;
- Токійська конвенція 1963 р. про злочини і деякі інші дії на борту повітряного судна;
- Монреальська конвенція 1971 р. про припинення незаконних дій, спрямованих проти безпеки цивільної авіації;
- Гаазька конвенція 1971 р. про припинення незаконного захоплення повітряних суден;
- Варшавська конвенція 1929 р. для уніфікації міжнародних повітряних правил, що стосуються міжнародних повітряних перевезень.

В Україні при здійсненні авіаперевезень керуються багатосторонніми, двосторонніми договорами про повітряне обслуговування, а також Повітряним кодексом, у якому вказано, що регулярні міжнародні польоти повітряних суден, під час яких повітряні судна перетинають державний кордон України та іншої держави, здійснюються на підставі міждержавних домовленостей і міжнародних угод. Нерегулярні міжнародні польоти можуть виконуватися за спеціальними дозволами [28, с. 65].

Важливим аспектом, який забезпечує функціонування повітряних перевезень є аеропорти. За даними Державної авіаційної служби [9], в Україні станом на 2020 рік діють 20 аеропортів (див. рис. 1.3.), 14 з них мають статус міжнародних, які за значенням для держави поділяють на:

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						19
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- головні – аеропорти Бориспіль і Жуляни (Київ);
- регіональні (5);
- обласного підпорядкування (5);
- місцевого підпорядкування (8).

Аеропорти України

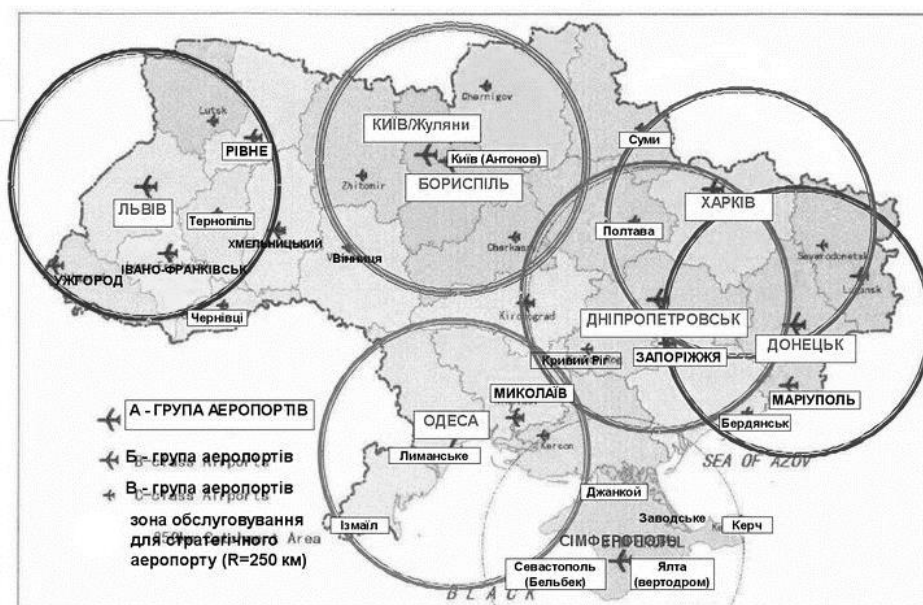


Рис.1.3. Аеропорти України

Таким чином, процеси, що безпосередньо пов'язані із повітряним перевезенням пасажирів, вантажів або пошти, обслуговуванням обладнання відбуваються за технічними, юридичними та логістичним законами. Проте, функціонування цих процесів є результатом успішно завершеного проєкту, що є центральним поняттям в управлінні проєктами.

Незважаючи на досить тривалий термін існування управління проєктами в якості самостійної галузі знання, управлінське трактування поняття проєкту продовжує відчувати на собі вплив тенденцій, що відбуваються в розвитку теорії і практики управління проєктами.

До теперішнього часу склалося декілька принципових підходів до трактування цього поняття. Один з них, прийнятий, зокрема, у виданнях асоціацій з управління проєктами DIN, ґрунтується на визначенні проєкту через «набір унікальних ознак, наявність яких є необхідною і достатньою умовою для того, щоб розглядати відповідний об'єкт управління як проєкт» [13, с. 364]. Ці

					Арк.
					20
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	

МР.122.6171м.ПЗ

ознаки, в основному, мають обмежене значення, тобто слугують відокремленням для тих видів діяльності, які описуються поняттям «проект», від тих, до яких воно не може бути віднесено.

Інший підхід, якого дотримується більшість вітчизняних фахівців, зокрема І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Ю.І. Попов, полягає в трактуванні проекту як «діяльності, що характеризується рядом ознак, найбільш загальними з яких є наступні:

- «спрямованість на досягнення конкретних цілей, визначених результатів;
- координоване виконання численних, взаємопов'язаних дій;
- обмежена протяжність в часі, з певним початком і кінцем» [16, с.12].

В даному визначенні також виділяється цільовий аспект, однак основний акцент робиться не на ознаках, а на суті цієї діяльності, яка пов'язується з поняттям проекту. У самих визначеннях авторів, сформульованих відповідно до цієї традиції, будь-які обмежувальні моменти (терміни, бюджет тощо) часто не виділяються.

Е.А. Яковлев під терміном проект розуміє систему, про що заявляє у своїх працях[31]. Система складається з взаємозв'язаних цілей, робіт і програм, оформленої відповідної проектної документації.

Підхід, прихильником якого є А.В. Анцев[1], будується на розумінні проекту, як сукупності або системи планових документів. Таке трактування проекту, прийнятне в багатьох галузях, в тому числі використовується для проекту з точки зору технічної сфери.

Наявність різних підходів пов'язано з широким спектром сфер, в яких використовується проектний підхід. Об'єднуючою рисою для всіх визначень є набір унікальних можливостей і обмежень, прагнення до утворення системи, за допомогою яких виявляється націленість на результат.

Отже, узагальнюючи всі наведені визначення, можна зробити висновок, що проект – це процес, що має певну унікальну мету, яку необхідно досягти в певні терміни, під які виділяються людські, матеріальні, фінансові та інші ресурси.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						21
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Після досягнення необхідного результату і поставлених цілей проєкт ліквідується, перестаючи існувати. З наведеного визначення можна виокремити ряд ознак поняття «проєкт», а саме:

- 1) спрямованість на досягнення конкретних цілей, визначених результатів;
- 2) координоване виконання численних взаємозалежних дій;
- 3) обмежена протяжність в часі з певним початком і кінцем, а також обмеження у інших ресурсах.

Базуючись на визначеннях поняття «проєкт» та на його ознаках можна стверджувати, що сфера авіаперевезень активно застосовує управління проєктами у своїй діяльності, доказом чого слугує створення та розвиток проєктів пасажирських авіаперевезень.

Розробка одного рейсу вже є проєктом, оскільки має усі його ознаки, а саме:

- унікальність послуги;
- виконання протягом встановленого проміжку часу;
- обмеженість у ресурсах (матеріальних, людських, фінансових, тощо).

Отже, повітряний транспорт є швидким, надійним та комфортним видом транспорту, який стає все популярнішим та доступнішим з кожним роком. Для свого функціонування, сфера авіаперевезень послуговується управлінням проєктами, що допомагає створювати та розробляти нові проєкти.

Висновки до розділу 1

Транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва і покликаний задовольняти потреби населення в перевезеннях. Окрім цього, транспорт виконує інфраструктурну роль в світовій економіці в цілому та в народному господарстві окремих країн, слугує матеріально- економічною базою міжнародних економічних зв'язків та є інструментом структуризації простору.

Транспортна система України є невід'ємним елементом світової транспортної інфраструктури, оскільки через Україну пролягають найважливіші транспортні комунікації, що забезпечують сполучення між Північною Європою та Західною Азією (включаючи Близький і Середній Схід), Росією та Західною Європою, Центральною Азією та Європою.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						22
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Здійснення міжнародних транспортних перевезень включає в себе велику кількість складних процесів та етапів, які потребують чіткості, спланованості та керованості. Задля забезпечення цих факторів та ефективного функціонування сфери загалом, застосовується проєктний підхід.

Прикладом застосування управління проєктами у транспортних системах є сфера повітряних перевезень, яка послуговується здобутками проєктного менеджменту для забезпечення функціонування авіаперевезень. Так, процеси, що безпосередньо пов'язані із повітряним перевезенням пасажирів, вантажів або пошти, обслуговуванням обладнання відбуваються за технічними, юридичними та логістичним законами. Проте, функціонування цих процесів є результатом успішно завершеного проєкту, що є центральним поняттям в управлінні проєктами.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						23
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

					МР.122.6171м.ПЗ		
Зм.	Арк.	№ докум	Підпис	Дата	РОЗДІЛ 2. СТАН ТА АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ АВІАКОМПАНІЇ МАУ		
Студент							
Консульт.							
Керівник							
Зав. каф.							
					Лит Лист Аркушів		
					у 24 26		
					НУК ім. адм. Макарова		

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ АВІАКОМПАНІЇ «МАУ»

2.1. Особливості операційної системи ПрАТ «МАУ»

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» створена у 1992 році як національний (базовий) авіаперевізник нової української незалежної держави. Засновниками МАУ стали Асоціація цивільної авіації України та найбільша ірландська лізингова компанія GPA (згодом AerCap B.V.) [17].

За 28 років своєї роботи МАУ залучила нових фінансових та стратегічних інвесторів. У 1995 році державний пакет акцій авіакомпанії був переданий до Фонду держмайна України. У 1996 році до складу акціонерів МАУ увійшли авіакомпанії Swissair та Austrian Airlines , а у 2000 – Європейський Банк Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) [17].

Державно-приватна організаційна модель компанії дозволила МАУ використати сильні сторони всіх акціонерів: перейняти досвід міжнародних компаній у сфері пасажирських авіаперевезень та інтегрувати найновіші та найкращі напрацювання у галузях управління бізнесом, технічного сервісу та обслуговування.

На початковому етапі своєї роботи, основною метою МАУ стало налагодити пряме авіасполучення з ключовими містами та столицями у Західній Європі, що було успішно реалізовано завдяки моделі point-to-point та згодом дозволило розширити мережу маршрутів.

Вже наприкінці 2009 року МАУ займала 20% українського ринку повітряних перевезень, що зробило компанію одним з ключових гравців в Україні. У 2010 році змінилась форма власності МАУ у зв'язку з виходом іноземних інвесторів з капіталу компанії, що було пов'язано зі змінами стратегії присутності закордонних інвесторів в Україні та із закінченням стандартного терміну присутності в капіталі об'єкту інвестицій ЄБРР [17].

Приватизація МАУ забезпечила подальший розвиток компанії в умовах різкої зміни співвідношення попиту і пропозиції та жорсткої цінової конкуренції

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						25
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

з боку інших українських авіакомпаній. Зміна форми власності не лише забезпечила необхідну гнучкість керування бізнесом, а й дозволила розпочати перехід від операційної моделі базового перевізника до мережевої моделі.

У 2013 році після краху основного конкурента компанія МАУ зайняла лідируючу позицію в галузі повітряного перевезення. На той час «Міжнародні авіалінії України» виявилися єдиним українським перевізником, який зміг запобігти інфраструктурній кризі ринку пасажирських авіаперевезень. У найкоротший термін авіакомпанія здійснила незапланований ривок в розвитку: збільшила кількість флоту вдвічі та розширила чисельність працівників, що дозволило збільшити кількість нових маршрутів та швидко відновити повітряне сполучення із пунктами, які попередньо обслуговувалися компанією- конкурентом [17].

Незапланований розвиток оптимізував діяльність МАУ, а також вплинув на підвищення інтересу до географічного та транзитного потенціалу України. Робота компанії набула систематизованого характеру, за якого формування і направлення транзитних пасажиропотоків в Україні відбувається через базовий аеропорт – «Бориспіль» (КВР).

У 2014 році через складну політико-економічну ситуацію в Україні (збройний конфлікт на сході України, анексія Криму, девальвація гривні, а як наслідок, різке зростання витрат в іноземній валюті) МАУ довелося знизити витрати для стабілізації бізнесу. Зміни в компанії торкнулися скорочення штату та закриття експлуатації ряду нерентабельних маршрутів [17].

Згодом, для підвищення кількості клієнтів та забезпечення доступності авіаквитків МАУ довелося знизити тарифи на наземне перевезення шляхом виведення вартості додаткових послуг з ціни квитка. Цей крок дозволив компанії не лише запропонувати клієнтам дешевші тарифи, а й стати першим у світі мережевим низькотарифним авіаперевізником.

Наразі МАУ – галузеутворююча компанія України, використовує операційну модель мережевої низькотарифної авіакомпанії та спеціалізується на пасажирських і вантажних перевезеннях [17].

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						26
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

МАУ проводить авіасполучення між Україною та 38 країнами Європи, Азії, Америки, Африки та на Близькому Сході. Щотижня компанія виконує 1100 міжнародних і внутрішніх рейсів та забезпечує стикування з маршрутами авіакомпаній-партнерів до більш ніж 3-х тисяч міст світу.

Флот МАУ налічує 35 авіалайнерів [17].

Окрім цього, МАУ має власну мережу хендлінгу, що забезпечує контроль якості надання послуг, продаж сервісних послуг іншим авіакомпаніям та створення додаткових робочих місць в Україні.

До 2021 року авіакомпанія планує збільшити і оновити флот, відкрити нові напрямки східного та південно-східного векторів маршрутної мережі, наростити частотність польотів на вже освоєних напрямках і активно розвивати регіональні хаби в містах України [17].

Міжнародні авіалінії України безперечно є лідером вітчизняних авіаперевезень та однією з передових компаній на українському авіаринку. Проте, зі збільшенням кількості низькобюджетних іноземних авіакомпаній, які з кожним роком набирають все більшу популярність, зростає рівень конкуренції. Так, із появою в Україні таких компаній як Wizz air та Ryanair кількість збитків МАУ у 2018 році збільшилась у 8,9 разів порівняно із 2017 роком [17], не зважаючи на збільшення пасажиропотоку на 15%.

На конкурентоспроможність авіакомпаній впливають п'ять основних факторів конкурентної боротьби [18], що представлено на рис. 2.1.

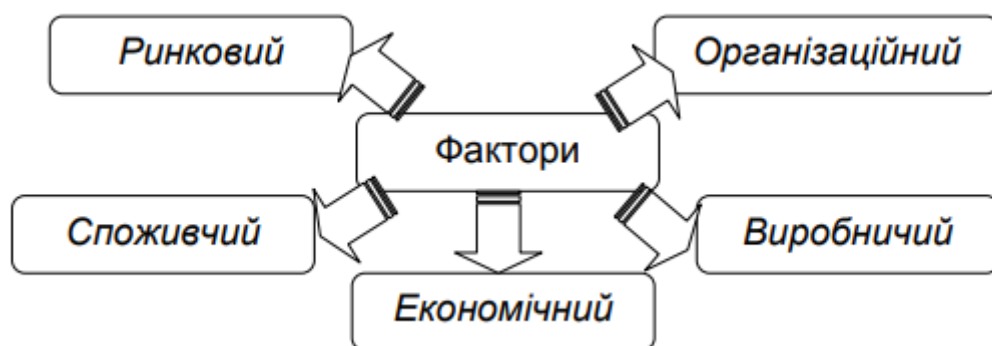


Рис. 2.1. Фактори конкурентної боротьби авіакомпаній

Згідно з наведеною на рис. 1 сукупністю факторів, доцільно провести аналіз рівня конкурентоспроможності компанії МАУ на основі офіційних даних сайту авіакомпанії та Державної авіаційної служби України [9].

Ринковий фактор відображає поточні та заплановані позиції авіакомпаній на цільових і перспективних сегментах ринку пасажирських авіаперевезень. Проаналізувавши дані державної авіаційної служби України [9], виявилось, що «Міжнародні авіалінії України» займають 66,3% ринку України, хоча ще у 2016 році займали близько 80%. Фахівці пов'язують втрату позицій МАУ із появою нових авіакомпаній, як вітчизняних так і іноземних, які займають власну нішу із новими маршрутами та низькими цінами, конкуруючи на них з МАУ.

Споживчий фактор характеризується сукупністю корисних якостей послуг пасажирських авіаперевезень, які забезпечують потреби клієнтів. Показники, що відображають споживчі фактори конкурентної боротьби авіакомпанії МАУ у 2019 році [9, 17] представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Споживчі показники авіакомпанії «МАУ» за 2018-2019 роки

№	показник	дані 2018 року	дані 2019 року
1.	Перевезено пасажирів, тис. осіб	8 млн.	8,1 млн.
2.	Показник середньої завантаженості літаків, %	77%	79%
3.	Кількість авіанапрямків: внутрішніх міжнародних	52 14	61 15
4.	Кількість регулярних рейсів на тиждень	1100	< 1100
5.	Кількість загубленого багажу на 1000 пасажирів	3,6	3,4
6.	Кількість аварій	1	0

Відповідно до таблиці 2.1. авіакомпанія МАУ у порівнянні з 2018 роком, у 2019 перевезла на 100 000 більше пасажирів, що є позитивною динамікою для цієї компанії у порівнянні з її минулим результатом, хоча порівнюючи із такими компаніями як Ryanair та Wizz air, МАУ відстає. Дещо підвищився коефіцієнт середньої завантаженості літаків (2%), кількість рейсів. Зменшився рівень загубленого багажу.

Економічний фактор відображає фінансово-економічну зацікавленість власників, інвесторів, робітників в роботі та можливості росту конкурентоздатності авіакомпаній. На жаль ми маємо змогу проаналізувати дані лише до 2017 у зв'язку з тим, що звітності за останні роки компанія не надає. Проте, аналізуючи надану інформацію [17], при явно вираженій тенденції зростання витрат на збут більше 3 млн.грн/рік отриманий валовий прибуток від реалізації послуг ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» був явно недостатнім для того, щоб перекрити збитковість операційної діяльності, зокрема, в 2017 р. на суму 638,09 млн. грн. (рис. 2.2.); за 2016-17 рр. фінансовий результат від операційної діяльності погіршився на 669,297 млн. грн., а власний капітал в 2017 р. складав (-2 542) млн. грн., що свідчить про розбалансування структури фінансових активів.

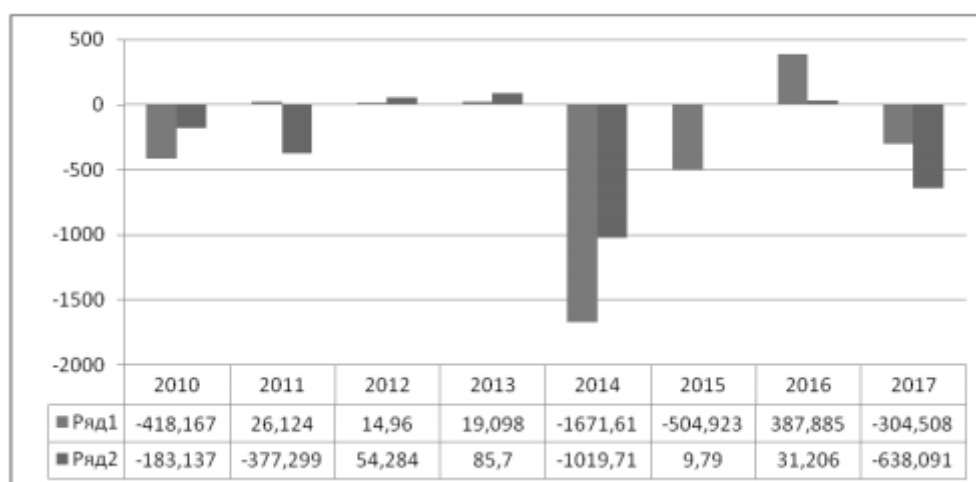


Рис. 2.2. Діаграма динаміки фінансових результатів ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» за 2010-17 рр. (в млн.грн.)

Ряд 1 – чистий прибуток, млн. грн.

Ряд 2 – фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн

Виробничий фактор відображає стан авіаційної техніки й обладнання. Кількісна характеристика парку літаків авіакомпанії подана нижче у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2.

Кількісна характеристика парку літаків «МАУ»

Модель літака	Кількість
Boeing 777-200ER	3
Boeing 767-300ER	2
Boeing-737	23
Embraer-190	5
Embraer-195	2
Всього	35

Організаційний фактор відображає ділові та морально-психологічні якості керівництва та персоналу, а також особливості організаційної структури компанії. Принципи та підходи у формуванні корпоративної культури компаній є комерційною таємницею та не розголошується. Про організаційний розвиток частково можемо судити з наступної інформації: авіакомпанія має 60 авіапредставництв у світі, проте імідж компанії псує недостатній рівень знання персоналом англійської мови та слабка інформаційна політика, результатом якої є зниження іміджу компанії шляхом розповсюдження негативної інформації про організацію та роботу у ній.

МАУ, як і кожна організація має на ринку певні переваги і наділена недоліками. Для узагальнення ситуації в компанії та її місця на ринку був проведений SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats).

SWOT-аналіз – це «процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства» [2, с. 19]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						30
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього [2, с. 19].

У ході проведення SWOT-аналізу авіакомпанії МАУ, були виявлені такі сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози (див. таблицю 2.3.):

Таблиця 2.3.

Результати SWOT-аналізу авіакомпанії МАУ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Безпека – абсолютний пріоритет. МАУ – перша в СНД компанія, яка була зареєстрована у міжнародному реєстрі якості IATA. 2) Зручний розклад рейсів для всіх категорій пасажирів. 3) Широка маршрутна мережа. Авіакомпанія з'єднує Україну з ключовими містами Європи, Азії, США, країн СНД і Близького Сходу. Спільно з партнерами МАУ пропонує понад 3000 напрямків по всьому світу. 4) Здійснення як пасажирських так і вантажних перевезень. 5) Програма лояльності «Панорама-Клуб» для пасажирів, які часто користуються послугами МАУ.	1) Слабкий імідж авіакомпанії на світовому ринку. 2) Низький рівень володіння англійською мовою персоналом авіакомпанії. 3) Висока залежність від платоспроможності населення. 4) Висока вартість перевезення у порівнянні з низько тарифними компаніями-конкурентами.

6) Великий досвід групових перевезень. 7) Розгалужена інфраструктура (філії та представництва в Україні та за кордоном). 8) Наявність міжнародних сертифікатів якості і безпеки польотів.	
Можливості	Загрози
1) Постійні розробки і впровадження нових видів послуг і тарифних планів як для постійних клієнтів, так і з метою залучення нових. 2) Збільшення власних регулярних рейсів. 3) Відкриття нових напрямків, маршрутів. 4) Збільшення флоту. 5) Можливість приєднання до міжнародних альянсів авіаперевізників. 6) Отримання потенційної вигоди від використання маркетингового підходу, включаючи використання зарубіжного досвіду в цій галузі. 7) Регулярне підвищення кваліфікації персоналу.	1) Низька купівельна спроможність населення України. 2) Нестабільна політична обстановка в країні. 3) Загострення конкурентної боротьби з боку іноземних авіакомпаній. 4) Високі ціни на авіапаливо. 5) Сезонність попиту.

Проаналізувавши основні показники діяльності авіакомпанії з урахуванням виробничих та фінансових показників запропонуємо такі заходи для покращення роботи МАУ:

- Розширення мережі маршрутів шляхом збільшення кількості власних рейсів з України до Західної Європи і Азії;
- розширення маршрутної мережі шляхом збільшення кількості чартерних рейсів;
- збільшення пасажиропотоку шляхом диверсифікації (менш популярні аеропорти України)
- розширення мережі своїх маршрутів шляхом збільшення вантажних перевезень;
- співпраця з іноземними авіакомпаніями-партнерами;
- навчання і підготовка фахівців на комерційній основі.

Зараз МАУ мають угоди про взаємні розрахунки з 126 авіакомпаніями, включаючи всіх провідних перевізників світу. З метою посилення своєї глобальної присутності, МАУ налагодила тісні партнерські відносини з багатьма з цих авіакомпаній. Завдяки партнерству і угодами з понад 680 авіакомпаніями світу МАУ може доставити в більш ніж 3000 пунктів призначення по всьому світі.

МАУ фактично є перевізником № 1 між Україною і країнами Західної Європи. Компанія з'єднує Україну зі світом зручними і міцними повітряними з'єднанням, забезпечуючи кращі сполучення із Західною Європою всіх авіакомпаній, що діють в Україні. Пасажиропотік постійно зростає.

Рейси здійснюються з Києва та інших міст України: Дніпра, Запоріжжя, Львова, Одеси, Харкова та Херсона. Для зручності пасажирів створена внутрішня мережа авіап перевезень між Києвом і важливими регіональними центрами України – ці рейси зручно стикуються з міжнародними рейсами в аеропорту Бориспіль.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						33
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

2.2. Аналіз організаційної структури та бізнес-процесів компанії

Продуктивна робота будь-якої організації потребує ефективних методологій управління компанією, основною з яких є управління бізнес-процесами або «процесний підхід», який виник в Америці наприкінці 80-х, на початку 90-х років XX століття. У виробничій практиці процесний підхід почав широко застосовуватися з 2000 року, коли при перегляді стандартів ISO серії 9000 була запропонована абсолютно нова ідеологія забезпечення якості і основою побудови та функціонування системи менеджменту якості став процесний підхід, що визначається як «підхід до організації та аналізу діяльності компанії, заснований на виділенні і розгляді її бізнес-процесів, кожен з яких протікає у взаємозв'язку з іншими бізнес-процесами компанії або зовнішнім середовищем» [5, с. 9].

Серед переваг процесного підходу можна відзначити:

- «клієнтоорієнтованість;
- спрямованість на результат;
- гнучкість, більш оперативне прийняття рішень, впровадження інновацій в зв'язку зі зміною зовнішнього середовища;
- безперервність управління;
- можливість побудови ефективної системи мотивації, спрямованої на максимальне врахування результатів роботи;
- прозорість за рахунок опису бізнес-процесів, їх розумної формалізації» [5, с. 9].

Основними поняттями процесного підходу є «процес» та «бізнес-процес», які не є рівнозначними. В стандартах ISO серії 9000: 2015 «процес» визначається як : «сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату» [26, с. 15], натомість «бізнес-процес» за визначенням засновників підходу М. Хаммера та Дж. Чампі це «сукупність взаємопов'язаних заходів або робіт, спрямованих на створення певного продукту або послуги для споживачів» [30, с. 23]. Тобто «бізнес-процес» на відміну від «процесу» має комерційну мету.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						34
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

«Правильний» набір бізнес-процесів окремої компанії являє собою їх систему або мережу, яка охоплює процеси виробничого циклу компанії, а також процеси управління, забезпечення необхідними ресурсами. Для того щоб процес пройшов в керованих умовах, в розпорядженні власника процесу повинні бути такі складові:

1. Технологія;
2. Персонал;
3. Обладнання;
4. Оснащення та інструменти;
5. Контрольно-вимірвальне та випробувальне обладнання;
6. Нормативна документація;
7. Основні матеріали;
8. Допоміжні матеріали;
9. Виробниче середовище;
10. Тепло-енергоносії;
11. Програмне забезпечення (hard & soft);
12. Інформація [5, с. 9-14].

На практиці процеси є графічним відображенням логіки протікання певного явища в часі, мають входи, виходи та механізми управління (див. рис.2.3.).

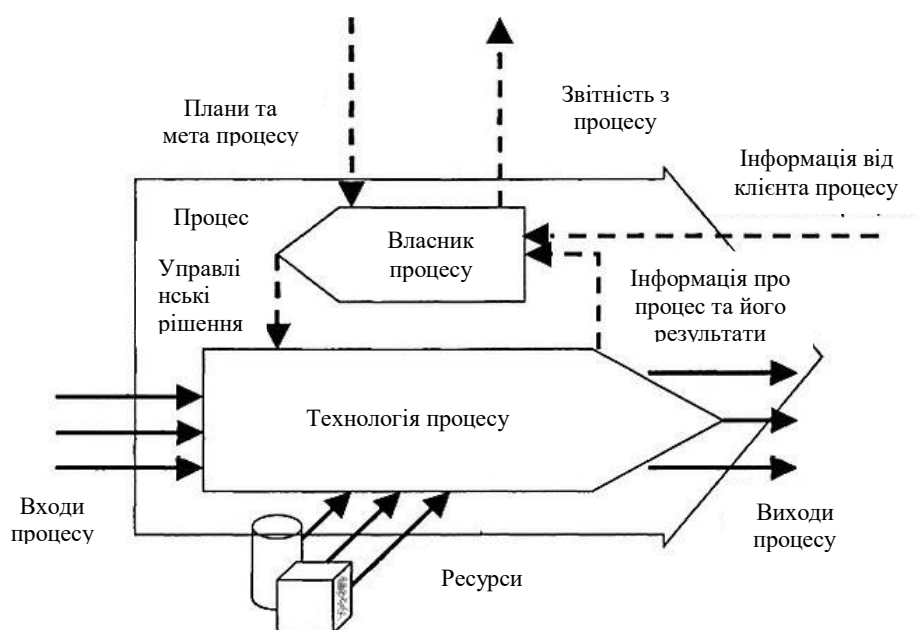


Рис. 2.3. Концептуальна схема управління процесом

Бізнес-процес включає в себе:

- власника процесу – посадову особи, яка має в своєму розпорядженні ресурси процесу, з певними правами, зоною відповідальності, повноваженнями;
- технології процесу – алгоритм з перетворення входів у виходи;
- системи показників процесу – показників продукту, показників ефективності процесу, показників задоволеності споживачів;
- управління процесом – діяльність власника процесу з аналізу даних про нього і прийняття управлінських рішень;
- ресурси процесу – інформацію та матеріальні засоби, які власник розподіляє в ході планування робіт процесу та враховує при розрахунку ефективності процесу, як співвідношення витрачених ресурсів на отриманий результат [5, с. 9-14].

Бізнес-процес включає в себе безліч внутрішніх кроків, які починаються з одного і більше входів і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту та задовольняє його за вартістю, довготривалістю, сервісом та якістю.

Структура бізнес-процесу не є складною та містить 3 основні компоненти, які зображені на рис. 2.4.:

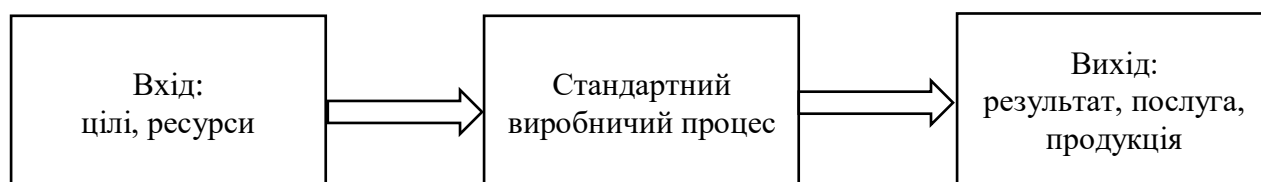


Рис. 2.4. Структура бізнес-процесу

Оскільки бізнес-процеси за своїм змістом у сфері авіаперевезень ширше наведених формулювань, то і їх класифікацію доцільно поділити на блоки: управлінський, операційний та забезпечення (рис. 2.5.). Складові усіх трьох блоків варіюються в залежності від цілей, напрямків діяльності та розмірів авіакомпаній.

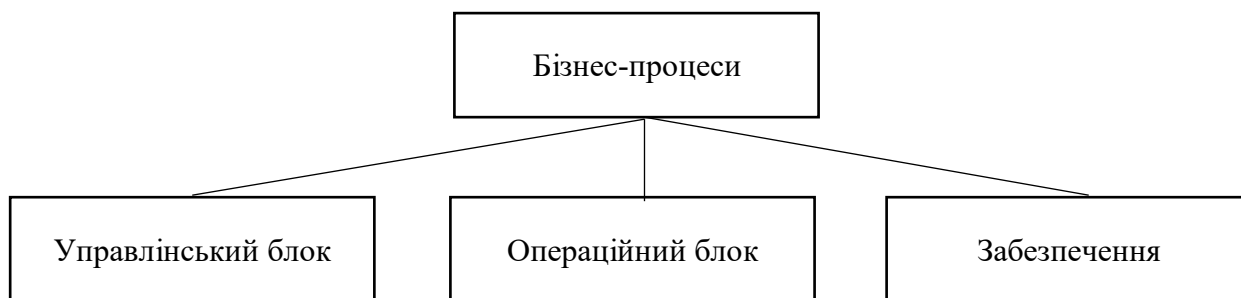


Рис. 2.5. Блоки бізнес-процесів у сфері авіаперевезень

Бізнес-процеси «Міжнародних авіаліній України», як однієї з компаній-представників у сфері авіаперевезень, також функціонують за наведеною структурою, проте зміст кожного з блоків відрізняється компонентами, які входять до його складу.

Проаналізувавши управлінський блок бізнес-процесів авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», який відповідає за управління функціонуванням компанії, можна виокремити такі компоненти: корпоративні питання, стратегія та розвиток організації (рис. 2.6.).

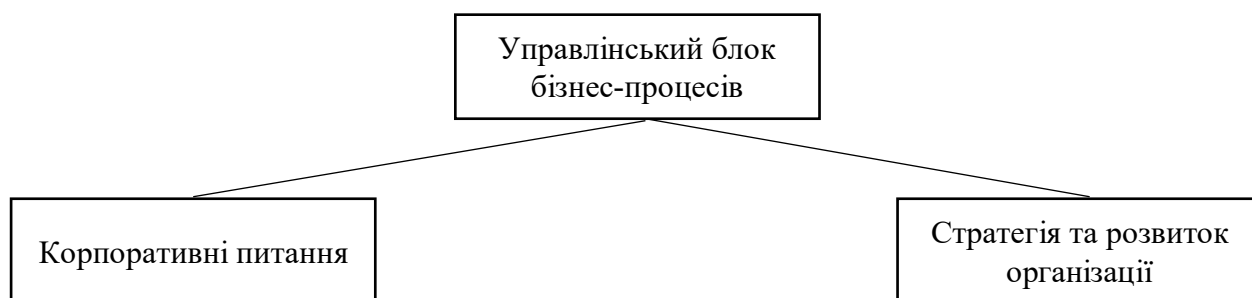


Рис. 2.6. Управлінський блок бізнес-процесів

Операційний блок бізнес-процесів компанії МАУ містить бізнес-процеси, які становлять основну діяльність компанії: вантажні та пасажирські перевезення, інфраструктура (рис. 2.7.).

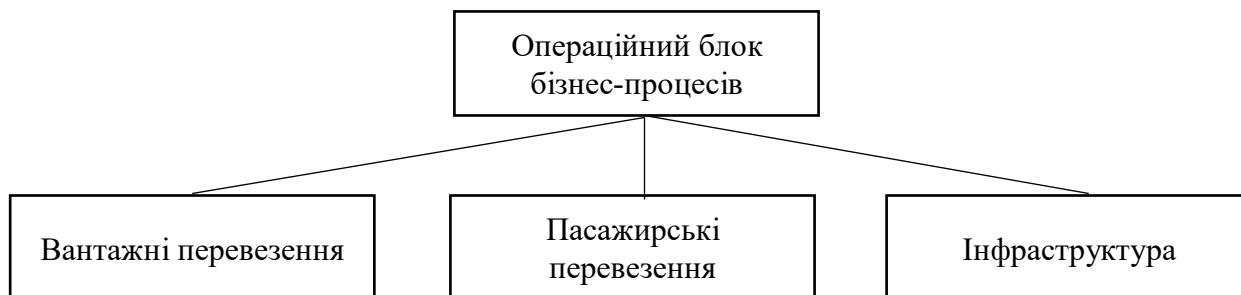


Рис. 2.7. Операційний блок бізнес-процесів

Блок забезпечення вміщує бізнес-процеси, які обслуговують основну діяльність компанії : забезпечення технічного обслуговування та безпеки, фінанси та правове забезпечення, управління персоналом та соціальна політика (рис. 2.8.).

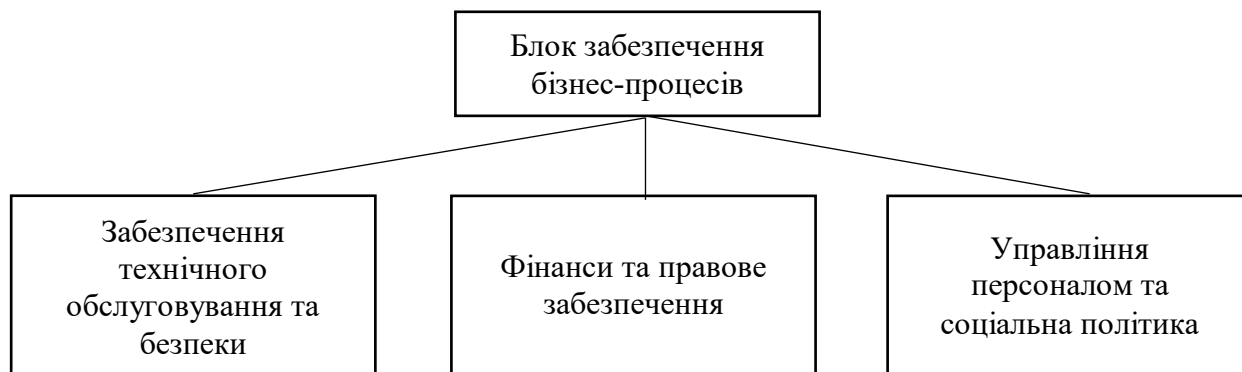


Рис. 2.8. Блок забезпечення бізнес-процесів

Усі бізнес-процеси, які протікають у компаніях відбиваються у їх організаційних структурах. Кожна така структура побудована таким чином, щоб функціонування організації відбувалося якомога ефективніше. Вдалий вибір (проектування) організаційної структури, дотримання встановлених норм щодо керування сприяє ефективній співпраці ланок компанії, забезпечує їх злагоджене функціонування, раціональне використання ресурсів та часу, що у результаті спрямовує організацію на позитивний результат у досягненні поставлених цілей і задач.

У наслідок розподілу виробничих задач встановлюється ієрархія виконавців у підрозділах апарату управління і структурних підрозділах виробничої сфери підприємства. Для забезпечення взаємодії виконавців і керівників, а також різних підрозділів має функціонувати чітко розроблена система управління, яка повинна відповідати головним вимогам:

- чіткість та несуперечливість цілей;
- простота;
- розмежування лінійного і функціонального управління;
- мінімальна кількість управлінських ланок.

Унікальність організаційної структури кожної компанії пояснюється своєрідністю її мети та стратегічних цілей. Авіакомпанія МАУ має

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						38
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

лінійно- функціональний тип структури і складається з 10 підрозділів та великої кількості відділів. У Додатку А представлена детальна організаційна структура авіакомпанії МАУ.

На нашу думку організаційна структура управління авіакомпанією «Міжнародні авіалінії України» не є досконалою та має ряд недоліків, які потребують змін:

1. Компанії варто переглянути структуру підрозділів (відділів, дирекції тощо) згідно з рекомендованими нормами управління, які вже давно застосовуються у світовій практиці. Наприклад: в організаційній структурі МАУ деякі відділи мають 2-3 співробітника (тоді як функціональні відділи повинні мати не менше 5-8 співробітників, а лінійні 3-4), а саме:

- розвитку організації (2 особи);
- корпоративних питань та власності (2);
- внутрішнього аудиту (2);
- рейсів та розкладу (2);
- комерційної роботи за кордоном (2);
- маркетингу та реклами (3);
- організації групових перевезень (3);
- управління доходами та розвитку мережі (3);
- робота з авіакомпаніями, альянсами та партнерами бізнесу (2);
- ціноутворення та розповсюдження тарифів (3);
- фінансів і контролю дебіторсько-кредиторської заборгованості (3);
- відділ з питань кризових ситуацій та ін. (3);
- дирекція внутрішньої безпеки (2).

2. Президенту підпорядковуються 10 цільових блоків, в той час як деякі з них мають однакові функції (Наприклад: контроль якості та безпеки польотів та авіаційна безпека та режим польотів). Доцільно об'єднати деякі підрозділи (корпоративні питання, розвиток мережі, авіаційна безпека та режим) та утворити замість 10 – 7, що значно спростить управлінську роботу.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						39
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

3. Нелогічним залишається підпорядкування деяких структурних підрозділів (наприклад, питання страхування у блоці стратегічного розвитку). На нашу думку варто передати їх у підпорядкування іншим віце-президентам та іншим директорам і начальникам відділів авіакомпанії.

Отже, бізнес-процеси авіакомпанії «Міжнародних авіаліній України» слід розглядати у трьох аспектах: управлінський, операційний та забезпечення. Управлінський блок містить такі компоненти як: корпоративні питання, стратегія та розвиток організації; операційний – вантажні та пасажирські перевезення, інфраструктура; забезпечення – забезпечення технічного обслуговування та безпеки, фінанси та правове забезпечення, управління персоналом та соціальна політика. Бізнес-процеси тісно пов'язані з організаційною структурою компанії, яка побудована за лінійно- функціональним типом. На нашу думку організаційна структура МАУ має ряд недоліків, які доцільно виправити для підвищення ефективності роботи організації.

2.3. Структура операційного проєкту авіакомпанії «МАУ»

Для зручності аналізу і синтезу проєктів, а також систем управління ними безліч різноманітних проєктів класифікується за різними ознаками (наприклад: за класом, типом, видом, масштабом, складністю, тривалістю, тощо).

Відповідно до Ноздріної Л.В. [19], у реальній практиці управління проєктами поділяють на операційні та інвестиційні проєкти, а інвестиційні у свою чергу на інноваційні та венчурні. Така класифікація дозволяє точніше визначити фінансовий результат бізнесу, окреслити внесок до нього проєктів кожного типу, позиціонувати відповідальність і оточення проєктів і, як наслідок, побудувати більш ефективну систему управління проєктами.

Для повноти розуміння поняття «операційний проєкт», зазначимо, що будь- який проєкт функціонує у певному напрямку діяльності. Відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, діяльність будь-якого

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						40
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

підприємства поділяється на три види: операційна діяльність, інвестиційна діяльність та фінансова діяльність.

Згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності операційна діяльність – основна діяльність компанії, а також інша діяльність, виключаючи фінансову та інвестиційну, тобто вона є головним джерелом прибутку і відповідно основним джерелом доходу.

Операційна діяльність застосовується, коли зовнішні умови добре відомі і стабільні, коли виробничі операції добре вивчені і неодноразово випробувані, а функції виконавців визначені і постійні. У цьому випадку основою ефективності служать вузька спеціалізація і підвищення компетенції.

Відповідно до визначення та застосування операційної діяльності, операційні проекти – це проекти, які направлені на поліпшення операційної діяльності.

Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» регулярно створює зазначений тип проектів задля розвитку і модернізації компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Протягом останніх років МАУ було створено та запроваджено безліч операційних проектів.

Одним з перших проектів, який був реалізований в кінці 2014 року з метою заощадження фінансових ресурсів у ПрАТ «МАУ», став «Електронний бортовий портфель екіпажу». Ця програма дозволила замінити паперові довідники та програми розрахунків злітно-посадкових характеристик, загальна вага яких складала близько 50 кг, на електронні пристрої – планшети. «Електронний бортовий портфель екіпажу» дав змогу зменшити витрати пального більше ніж на 120 000 кг на рік, що оптимізувало та полегшило умови роботи льотного складу авіакомпанії.

Перехід на власну систему організації технічного обслуговування «AMOS», яка дозволяє планувати, оптимізувати та контролювати технічне обслуговування флоту МАУ у такий спосіб, що час простою літака зводиться до мінімуму, враховуючи завантаження літака під час виконання рейсів, а також технічну підтримку кожного судна [3, с. 14].

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						41
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Запровадженню проєкт централізованого розрахунку центрування літака, з метою зниження витрат та забезпечення безпеки польотів. Зазначений проєкт позитивно відбився на плануванні та аналізі комерційної завантаженості рейсів, а також на підвищенні ефективності перевезення пошти та вантажу, що вплинуло на зменшення витрати палива.

Впровадження наступного проєкту дозволило скоротити час наземного обслуговування «обертового» рейсу до 40 хвилин за рахунок оптимізації взаємодії роботи наземних служб та виконання поставлених задач вчасно під час підготовки літака до рейсу, результатом чого стало збільшення загальної кількості годин перебування літака у авіа просторі.

Виконання проєкту «Підвищення точності розрахунків заправки паливом та зниження рівня додаткового «запасного» палива» дало змогу економити на перевезенні літаком зайвої ваги у дві сторони. Цей проєкт здійснювався в два етапи: першим етапом стало здійснення аналізу витрат пального на всіх напрямках та на різних типах літаків. Наступний етап включав індивідуальний розрахунок витрат пального на кожен тип літака. Запровадження МАУ цього проєкту, звело до мінімуму витрати пального на кожному рейсі до 1,5 % .

Виконаний ряд проєктів зі зменшення ваги літака, споживання літаком палива та зменшення викидів CO₂ через оновлення внутрішніх частин літаків, шляхом заміни пасажирських крісел сучаснішими та легшими. За підрахунками, літак став легшим на 130 кілограм після заміни 8 рядів сидінь [3, с. 14].

Ще одним проєктом стало підвищення мобільності персоналу у відділі технічного обслуговування авіакомпанії, що дало можливість зменшити затримки рейсів з технічних причин та зменшити витрати на оплату стоянки літаків в аеропорту, яка складає в середньому 1500 \$ за добу.

З'явилася програма оптимізації витрат на міжнародний роумінг, так як авіакомпанія має постійно знаходитися на зв'язку із закордонними партнерами та співробітниками, які виконують службові обов'язки за кордоном. Топ- менеджменту МАУ вдалося укласти вигідні корпоративні угоди з

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						42
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

операторами стільникового зв'язку, що дозволило компанії скоротити поточні витрати до 40 % на одну хвилину розмов.

Перехід на карбонові гальма для сучасних типів літаків Boeing 737 NG (New Generation) надав можливість збільшити кількість циклів їх експлуатації на відміну від сталених, зменшуючи при цьому вагу літака на 300 кг та відповідно знижуючи витрати пального та викиди CO₂ [3, с. 15].

Окрім зазначених проєктів, «Міжнародні Авіалінії України» постійно працюють над збільшенням кількості знижок на обслуговування в аеропортах та перебування в готелях, де зупиняються екіпажі. В зв'язку з відкриттям нових напрямів польотів та збільшенням їх частоти на вже існуючих напрямках, користуючись гарною репутацією, авіакомпанія дає гарантії на постійне користування послугами аеропорту, хендлінгових компаній та готелів, у відповідь на що МАУ отримує значні знижки.

Працюючи над різноманітними проєктами, менеджери авіакомпанії здійснюють аналіз діяльності підприємств, які обслуговують МАУ поза базовими аеропортами, що дає можливість виконати заміну постачальника послуг через проведення тендерних закупівель (за умови відсутності монополізованих послуг в будь-якому з аеропортів).

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

Усі зазначені проєкти є важливою та невід'ємною частиною операційної діяльності авіакомпанії, проте, одними з провідних операційних проєктів Міжнародних авіаліній України залишаються проєкти з відкриття нових напрямків, що дозволяє не тільки розширити географію польотів, а й залучити нових клієнтів та партнерів, що позитивно впливає на кількість пасажирів, репутацію компанії та її конкурентоспроможність. Тому відкриття нових напрямків та збільшення кількості вже існуючих є пріоритетним напрямком для МАУ.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						43
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Так, у 2018 році авіакомпанія МАУ відкрила 6 нових рейсів (з Борисполя до Вінниці, Копенгагена, Каїра, Делі, Торонто та Санї). Протягом 2019 року було запущено 10 нових рейсів (з Борисполя до Миколаєва, Гамбурга, Лісабону, Неаполю, Осло, Гомелю, Ашхабаду, Ташкенту, Ізміру та Шанхаю). У 2020 році планувалося відкриття 9 нових сполучень (Ужгород, Дублін, Манчестер, Болонью, Гданськ, Бішкек, Кувейт, Майямі, Гуанчжоу), проте не усі проекти вдалося реалізувати у зв'язку з епідемією COVID-19. У 2021 році планується завершити реалізацію проектів 2020 року да додати 4 нових напрямки (Загреб, Варна, Таллін та Сеул), а у 2022 році – 6 (Белград, Братиславу, Бейрут, Шираз, Аддіс-Абеби і Чикаго). Більшість міжнародних рейсів виконуються з Борисполя, у той час інші аеропорти залишаються незадіяними у роботі МАУ [17].

Для відкриття нових напрямків важливо розуміти алгоритм виконання дій задля досягнення бажаного результату, тому фахівці з проектного менеджменту керуються не лише суто проектним менеджментом, а й правилами формування логістичних систем, яке починається з проектування.

Будь-яке системне проектування великих та складних логістичних систем включає в себе дві стадії:

1) макропроектування (зовнішнє), основною метою якого є вирішення функціонально-структурних питань, виокремлення зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на проект, визначення критеріїв, за якими буде оцінюватися ефективність функціонування логістичної системи;

2) мікропроектування (внутрішнє, що відображає рівень окремого логістичного проекту). Воно пов'язане із поділом ланок і елементів логістичної системи з урахуванням їх взаємозв'язку і взаємодії, специфічних властивостей і особливостей виконання основних функцій [5, с. 327].

Проектування є першою ланкою, з якої починається життєвий цикл проекту, проте, воно не є єдиною.

Існують різні підходи до визначення життєвого циклу проекту, проте найбільш поширеним є варіант, який містить три етапи: початковий

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						44
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

(передінвестиційний), проміжний (інвестиційний) та заключний (експлуатаційний).

Під час початкового етапу (передінвестиційного) проводиться технічне та економічне обґрунтування проєкту, відбувається загальне планування та розробка проєкту, тобто описується ідея проєкту, встановлюються цілі та завдання, а також варіанти реалізації та розвитку проєкту, за кожним з них складається первинний кошторис, потім обирається найкращий варіант проєкту. Початковий етап завершується окресленням кінцевих результатів, які очікуються від проєкту, встановленням переліку варіантів проєкту, з яких обирається та затверджується найкращий варіант [5, с. 328].

На проміжному етапі (інвестиційний) відбувається збір та обробка необхідної для проєкту інформації. Розробляється детальний план робіт. Через велику кількість чинників, параметри проєкту (тривалість та бюджет, обсяг робіт, учасники проєкту та ін.), які були встановлені на першому етапі, можуть змінюватися. У результаті відбуваються зміни у термінах та витратах на реалізацію проєкту. Окрім цього, на даному етапі укладаються контракти та виконуються основні роботи з проєкту [5, с. 328-329].

Під час заключного (експлуатаційного) етапу життєвого циклу проєкту проводиться економічна оцінка проєкту, встановлюються терміни його впровадження та відбувається передача результатів замовнику та/або керівництву компанії [5, с. 329].

Отже, під час проведення логістичного проєкту, як одного з видів проєктів, відбувається планування та безпосередньо виконання робіт, які направлені на досягнення попередньо встановленої мети. Після цього відбувається подальша перевірка відповідності вихідних цілей та задач результатам проєкту. Тому, під час проєктування логістичної системи потрібно:

- 1) «чітко визначити мету та завдання, які ставляться перед логістичним проєктом.
- 2) окреслити загальну концепцію проєкту та сформулювати кроки для її виконання.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						45
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

3) дотримуватися термінів проектування.

4) якісно спланувати проектні заходи, що не будуть перевищувати бюджет проекту» [5, с. 329].

Спираючись на етапи життєвого циклу проекту, можна визначити алгоритм за яким відбувається проектування логістичних систем, етапи якого зазначені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Етапи проектування логістичних систем

Етап проектування	Характеристика етапу
○ Виявлення проблеми	Проводиться опис та аналіз проблемної ситуації, а також зовнішнього і внутрішнього середовища.
○ Визначення мети	Мета логістичного проекту, що проектується формулюється з урахуванням кон'юнктури виробництва товарів (послуг) і ринку споживання.
○ Формування обмежень	Етап передбачає виявлення (формулювання) обмежень: ресурсних, часових, функціональних та ін.
○ Розробка критеріїв оцінки результатів	Формулюється глобальний критерій (параметр ефективності проектування) – витрати на досягнення цілей логістичної системи. Система критеріїв відображає якість, надійність обслуговування, стійкість стандартів обслуговування при заданому рівні логістичних витрат.
○ Складання проектного завдання. Розробка проекту	Складаються технічний і робочий проекти (цілі, завдання та функції систем / підсистем); проектуються функціональні і організаційні структури об'єкта і суб'єкта управління;

	визначаються схеми матеріального, інформаційного і фінансового потоків. При створенні логістичної системи краще використовувати модульний принцип побудови.
○ Впровадження і реалізація	Передача проєкту замовнику, усунення недоліків, апробація.

Проектування макрологістичних систем відбувається із урахуванням трьох груп факторів: соціально-економічних, транспортно-комунікаційних та природо-кліматичних. Вважається, що зазначені компоненти впливають на основний зміст логістичного проєкту, а саме на цілі та завдання із урахуванням таких елементів:

- «стану і перспектив розвитку економіки регіону (країни, декількох держав);
- характеристики транспортних систем і комплексів, а також існуючих логістичних центрів, умов функціонування ринку логістичних послуг, матеріальних і супутніх потоків;
- наявності телекомунікаційних систем та рекреаційних зон, стану екології і т.д» [5, с. 333].

Проектування мікрологістичних систем сприяє у вирішенні наступних завдань:

- «визначення логістичних цілей організації;
- розробка схем основних і супутніх потоків;
- визначення провідної логістичної ланки;
- оптимізація технологій виробничих і складських процесів з урахуванням транспортних операцій;
- логістична інтеграція і координація діяльності всіх ланок логістичного ланцюга;
- розробка системи обліку логістичних витрат;

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						47
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- розробка організаційної структури системи управління логістичними операціями і функціями;
- визначення і формування системи оцінок ефективності мікрологістичних систем» [5, с. 333-334].

Кожен проєктний менеджер під час проєктування має чітко розуміти цілі та завдання проєкту. Від цього залежать правильність і адекватність прийнятих рішень, якого б підходу не дотримувалася організація при проєктуванні логістичної системи. Наприклад, якщо при проєктуванні стоїть завдання організації нового пасажирського авіанапрямку у визначені терміни, то мета та завдання проєкту повинні бути чітко зрозумілі менеджеру. Так, забезпечивши організацію точно в строк, підприємство підвищує рівень сервісу, який є умовою для лояльності споживачів, а це, в свою чергу, забезпечить підвищення надходжень в довгостроковій перспективі. Окрім цього, дії в рамках проєкту мають бути спрямовані на створення і підтримання сформованого при проєктуванні логістичного сервісу.

Окрім проєктування та дотримання цілей, завдань та обмежень проєкту, менеджер має ефективно керувати командою проєкту, тобто, призначити відповідних фахівців на виконання завдань, встановити кожному з членів команди задачі та обмеження (у строках, фінансах, тощо). Під час виконання завдань, проєктний менеджер слідкує за станом виконання робіт та за необхідністю надає допомогу фахівцю. Крім цього, на всіх етапах проєкту, менеджером здійснюється проєктний аналіз, який покликаний визначити проблеми, які виникли під час роботи над проєктом, що дозволяє, в свою чергу, оптимізувати діяльність та здійснити вибір і прийняти вивірені рішення в умовах обмеженості ресурсів.

Отже, операційні проєкти – це проєкти, які направлені на поліпшення операційної діяльності, яка є головним джерелом прибутку і відповідно основним джерелом доходу. Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» регулярно створює зазначений тип проєктів задля розвитку і модернізації компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Протягом останніх років

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						48
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

МАУ було створено та запроваджено безліч операційних проєктів із заощадження фінансових ресурсів, підвищення мобільності персоналу, зменшення ваги літака, тощо. Проте, одними з провідних операційних проєктів Міжнародних авіаліній України залишаються проєкти з відкриття нових напрямків. Для відкриття нових маршрутів важливо розуміти алгоритм виконання дій задля досягнення бажаного результату, тому фахівці з проєктного менеджменту керуються не лише суто проєктним менеджментом, а й правилами формування логістичних систем, яке включає в себе проєктування. Окрім останнього та дотримання цілей, завдань і обмежень проєкту, менеджер має ефективно керувати командою проєкту, що суттєво впливає на результат.

Висновки до розділу 2

МАУ – галузеутворююча компанія України, використовує операційну модель мережевої низькотарифної авіакомпанії та спеціалізується на пасажирських і вантажних перевезеннях. Авіакомпанія проводить авіасполучення між Україною та 38 країнами Європи, Азії, Америки, Африки та на Близькому Сході.

Одним з найважливіших показників для авіакомпаній є конкурентоспроможність, на яку впливають п'ять основних факторів (ринковий, споживчий, організаційний, виробничий та економічний), за якими був проведений аналіз компанії МАУ. Окрім цього, у роботі представлений SWOT-аналіз. Відповідно до проведеного дослідження, МАУ залишається лідером на українському ринку авіаперевезень, проте втрачає свою популярність серед клієнтів. У зв'язку з цим, нами були запропоновані кроки для покращення ефективності роботи авіакомпанії.

У 2 розділі нами розглянуті бізнес-процеси, які відбуваються у МАУ. Оскільки бізнес-процеси за своїм змістом у сфері авіаперевезень ширше загальноприйнятих формулювань, то їх класифікацію було поділено на 3 блоки: управлінський, операційний та забезпечення. Також у роботі висвітлена організаційна структура МАУ, яка на нашу потребує змін.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						49
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

					МР.122.6171м.ПЗ		
Зм.	Арк.	№ докум	Підпис	Дата	РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПРОЄКТІВ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ		
Студент							
Консульт.							
Керівник							
Зав. каф.							
					Лит Лист Аркушів		
					у 50 28		
					НУК ім. адм. Макарова		

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПРОЄКТІВ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ

3.1. Розробка проєкту маршруту пасажирських авіап перевезень

Необхідність авіації у сучасному світі досить велика, докази чого можна представити у вигляді її переваг. Висока швидкість, перельоти на довгі і короткі дистанції з мінімальними витратами за часом, велика безпосадкова дальність польоту, різноманітність технічних можливостей. У сучасному суспільстві перед повітряним транспортом стоїть чимало завдань, які перебувають в різних сферах діяльності. Однією з найосновніших та економічно вигідних сфер застосування авіації є пасажирські перевезення.

Лідером вітчизняних авіап перевезень та однією з передових компаній на українському авіаринку залишаються Міжнародні авіалінії України. Проте, зі збільшенням кількості низькобюджетних іноземних авіакомпаній, які з кожним роком набирають усе більшу популярність, зростає рівень конкуренції. Відповідно до раніше проведеного нами аналізу було виявлено, що у МАУ знижуються не лише економічні показники, а й кількість пасажирів.

Виходячи з цього, авіакомпанії потрібно запровадити проєкти, які б підвищили дохід та збільшили кількість клієнтів. Тому ми вважаємо, що МАУ необхідно розширити спектр своїх робіт та послуг шляхом диверсифікації та надавати послуги з міжнародних пасажирських авіап перевезень не лише з великих, завантажених аеропортів, а й з малих, регіональних. Через розширення географії авіап перевезень, зросте кількість клієнтів, що приведе до підвищення доходу та прибутку авіакомпанії, росту конкурентоспроможності на ринку пасажирських авіап перевезень, а також налагодження міжнародної співпраці.

Відповідно до Грузінова та Грибова [8], диверсифікація виробництва – «одночасний розвиток багатьох не пов’язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту вироблених товарів в рамках одного підприємства, концерну тощо. Диверсифікація застосовується з метою підвищення

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						51
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

ефективності виробництва, отримання економічної вигоди і запобігання банкрутству» [8, с. 22].

Підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління діяльністю сучасних авіапідприємств в значній мірі визначається рівнем диверсифікації виробництва, яка спрямована на розширення сфер діяльності, номенклатури продукції, що випускається і виконуваних послуг.

Що стосується політики диверсифікації виробництва авіакомпаній, то вона може бути спрямована на:

- забезпечення переваги над суперником;
- копіювання дій лідера галузі;
- збереження досягнутого рівня [25].

Фактори, які впливають на вибір політики, різноманітні: фінансовий портфель, поточна стратегія, положення на ринку авіаперевезень, займана ринкова ніша, державний контроль та інші. На українському ринку авіакомпанії, які мають суттєві фінансові переваги дотримуються політики копіювання дій, зокрема запозичення досвіду зарубіжних авіакомпаній, в той час як невеликі авіакомпанії намагаються зберегти досягнутий рівень і утриматися в цьому сегменті бізнесу.

У сфері пасажирських авіаперевезень спостерігаються два шляхи диверсифікації:

– зміна діяльності в основній галузі та перехід на виробництво нових товарів і послуг, освоєння нових ринків збуту. Цей напрямок включає два види диверсифікації: непов'язану (конгломератну) та горизонтальну. Результатом такого виду диверсифікації є проникнення авіапідприємств в сферу діяльності туристичних фірм, відкриття власних готелів тощо. Наприклад, національна авіакомпанія Росії «Аерофлот – російські міжнародні авіалінії» ще в 1988 році почала процес створення підприємств з іноземними інвестиціями. Створення підприємств дозволило Аерофлоту мати нові технологічні ланки в інфраструктурі компанії, залучити сучасні технології по обробці пасажирських і вантажних потоків, підвищити рівень обслуговування пасажирів на борту,

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						52
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

розвинути супутні основному виробництву Аерофлоту сфери діяльності: туризм, готельні та транспортні послуги, торгівлю товарами народного споживання і сувенірами на борту і в аеропортах;

– послідовне проведення диверсифікації на базі основного виду діяльності організації, тобто тієї галузевої спеціалізації, яка була основною до проведення диверсифікації з використанням, в більшості своїй, вже освоєної технології та наявних у розпорядженні основних засобів (так звана пов'язана диверсифікація). Прикладом такого виду диверсифікації можуть слугувати відкриття нових маршрутів [25].

Хоча перший тип диверсифікації є поширеним та економічно обґрунтованим для великих авіакомпаній, проте наразі МАУ не може запровадити непов'язану диверсифікацію у зв'язку з рядом причин:

1. З огляду на проведений нами аналіз, економічне становище компанії не дозволяє запроваджувати настільки дорогі проєкти;
2. Пошук інвесторів для переходу на виробництво нових товарів та послуг може відбуватися протягом невизначеного терміну та мати незадовільні результати для компанії;
3. Розробка та впровадження проєкту, що непов'язаний з основним видом діяльності (туризм, готельні послуги) є довготривалою процедурою у порівнянні з проєктами пов'язаної диверсифікації через інноваційність проєкту, відсутність налагодженого механізму дій у новій галузі та часовою затратністю проєкту;
4. Ризики, пов'язані з економічною, епідеміаційною та політичною нестабільністю в країні, що може відбитися на кількості туристів;
5. Нестабільна ситуація у сфері пасажирських авіаперевезень в Україні та світі у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби.

Натомість, запровадження проєкту диверсифікації пов'язаного типу для МАУ є одним з можливих рентабельних проєктів на даний момент. Пропонується розширити географію міжнародних польотів, залучивши не лише великі аеропорти України такі як Бориспіль, Жуляни, Одеса, Львів, Харків, а й

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						53
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

менш завантажені, регіональні аеропорти міжнародного значення, наприклад Миколаїв, Чернівці, Рівне, Житомир, Вінниця, Суми, Івано-Франківськ тощо.

За прогнозами українських авіаекспертів, при модернізації українських регіональних аеропортів міжнародного значення та за максимальної лібералізації авіаперевезень між Україною та іншими країнами, очікується повторення польського сценарію. Наприклад, аеропорт-хаб Варшава-Шопен через 15 років після приєднання до єдиного авіаринку ЄС (при щорічному зростанні на 10-12%) має лише 30% частки в пасажиропотоку через всі аеропорти Польщі, а регіональні аеропорти, відповідно, 70%. При цьому ряд польських аеропортів в регіонах обслуговують вже по кілька мільйонів пасажирів на рік.

В Україні, крім двох столичних аеропортів, більше одного мільйона пасажирів вже обслуговують аеропорти Львова та Одеси, а з 2019 року – і Харків. При збереженні зовнішніх політико-економічних стимулів і зростанні економіки України, а також модернізації авіаційної інфраструктури в аеропортах, сумарний пасажиропотік може перевищити 70 млн пасажирів до 2030 року.

Тому прогресивною та важливою ланкою роботи для МАУ може стати розширення сфер впливу на перспективні регіональні аеропорти України, що безсумнівно, збільшить кількість клієнтів та підвищить конкурентоспроможність авіакомпанії у боротьбі за першість на українському авіаринку. Доказом успішності запропонованого методу є не лише закордонний досвід, а й власне запуск МАУ декількох авіанапрямків з регіональних аеропортів: Херсон, Запоріжжя та Дніпро, що позитивно відбилося на доході та пасажиропотоці компанії. Щоправда, «Міжнародні авіалінії України» не стали однією з перших авіакомпаній, які відкрили міжнародні рейси у зазначених аеропортах, а запровадили маршрути після популяризування та стабілізації пасажиропотоку на цих летовищах.

З огляду на ефективність застосування пов'язаної диверсифікації у сфері пасажирських авіаперевезень, пропонуємо проєкт розвитку міжнародного авіасполучення з регіонального аеропорту «Миколаївський міжнародний

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						54
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

аеропорт», для якого МАУ стане однією з перших авіакомпаній, яка виконуватиме рейси закордон.

Тип проєкту – монопроєкт розвитку, середній, організаційно складний, міжнародного значення.

Мета проєкту – запуск авіанапрямку з регіонального аеропорту міжнародного значення.

Результат проєкту – успішне відкриття нового авіамаршруту, що збільшить кількість клієнтів компанії, підвищить її конкурентоспроможність і дохід та стане прикладом для подальшого розвитку нових міжнародних авіанапрямків компанії «Міжнародні авіалінії України» з регіональних аеропортів України.

Критерій успіху – кінцевий продукт має високу популярність серед населення та є рентабельним, а також відповідає усім вимогам керівництва та політиці компанії.

Для реалізації проєкту ми розробили його загальний план, що містить етапи, на кожному з яких були поставлені задачі та термін їх виконання. Усе планування та розрахунки проводились у Microsoft Project (див. рис 3.1).

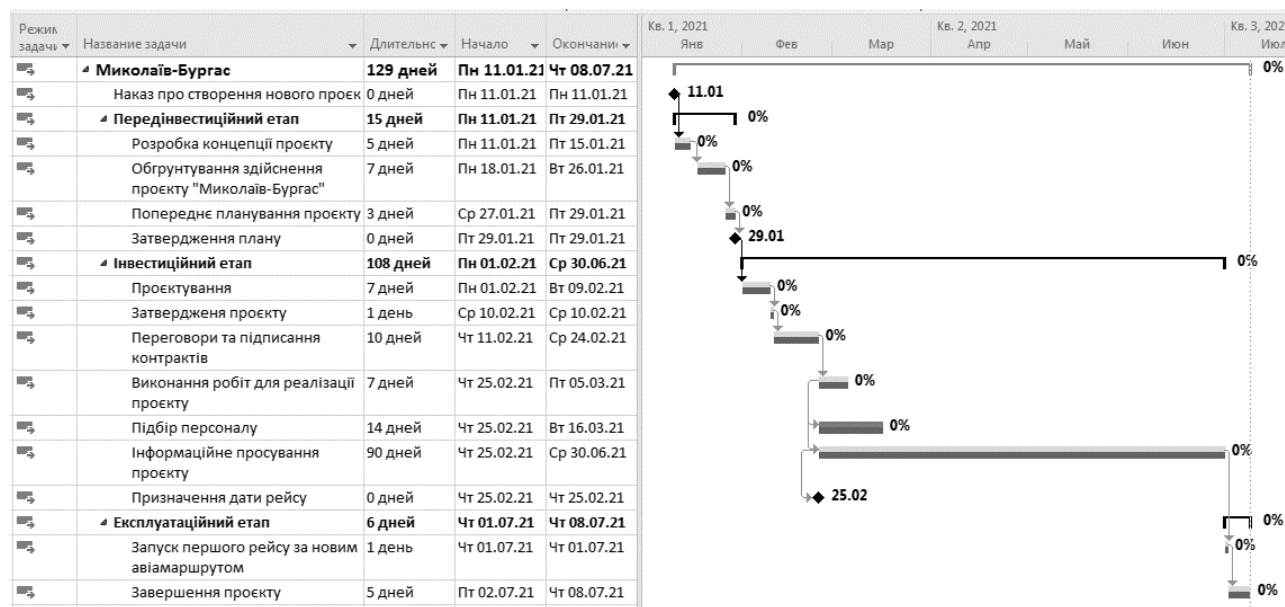


Рис. 3.1. Загальний план проєкту нового авіасполучення

Спираючись на основні теоретичні засади управління проєктами ми виокремили 3 основні етапи проєкту «Миколаїв-Бургас»:

1. Передінвестиційний етап;

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						55
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

2. Інвестиційний етап;
3. Експлуатаційний етап.

Кожен з етапів характеризується виконанням певного набору задач та завдань, а саме:

1. Передінвестиційний етап

- 1.1. Розробка концепції проєкту (встановлення мети та завдань проєкту, аналіз та вибір основних шляхів реалізації проєкту).

- 1.2. Обґрунтування здійснення проєкту «Миколаїв-Бургас» (аналіз здійснення проєкту з точки зору різних аспектів, складання бізнес-плану, техніко-економічного обґрунтування).

- 1.3. Попереднє планування проєкту (визначення структури робіт та складання попереднього календарного плану робіт).

- 1.4. Затвердження плану

2. Інвестиційний етап

- 2.1. Проєктування (розробка проєктних рішень починаючи з бізнес- ідеї та закінчуючи її втіленням).

- 2.2. Затвердження проєкту

- 2.3. Переговори та підписання контрактів (включно з визначенням необхідних поставок та підрядчиків, планування, переговори та підписання контрактів з іноземними партнерами).

- 2.4. Виконання робіт для реалізації проєкту (розробка маршруту та лізингування, оформлення транспортної та страхової документації, перевірка технічного оснащення аеропорту, визначення та капітальна технічна перевірка обладнання, отримання дозволів на виконання маршруту, розрахунки з перевезення тощо).

- 2.5. Підбір персоналу (для виконання авіарейсу, підготовка документації).

- 2.6. Інформаційне просування проєкту

- 2.7. Призначення дати рейсу

3. Експлуатаційний етап

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						56
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

3.1. Запуск першого рейсу за новим авіамаршрутом

3.2. Завершення проєкту (складання остаточної звітності, проведення ревізії).

Загальна тривалість існування проєкту становить 129 днів із врахуванням вихідних та святкових днів. Тривалість кожної з задач різна (див. рис 3.1.) та залежить від її складності. Проте, дата закінчення виконання тієї чи іншої задачі до моменту призначення дати рейсу може бути змінена у зв'язку зі складнощами або непередбачуваними ситуаціями, які можуть виникнути на будь-якому з етапів проєкту. Встановлена тривалість проєкту відповідає середньостатистичній, враховуючи тип проєкту, закордонний досвід розробки та запуску аналогічних проєктів, рівень співпраці МАУ з іноземним партнером, швидкість та якість роботи співробітників над проєктом.

Для того, щоб почати роботу над попередньо встановленими завданнями та задачами проєкту, варто окреслити його учасників, які є основним елементом структури проєкту, тобто саме вони забезпечують реалізацію його задуму. У проєкті «Миколаїв – Бургас» виокремимо таких учасників:

Ініціатор проєкту – це співробітник або декілька співробітників, які ідентифікують потребу в проєкті і вносять «пропозицію» про його ініціювання. Ініціатор проєкту може бути представником будь-якого функціонального підрозділу, але зазвичай у МАУ цим займаються співробітники або керівництво підрозділу «Розвитку мереж».

Куратор проєкту – віце-президент «Розвитку мережі» МАУ, який курує проєкт з боку організації (власника проєкту), забезпечує загальний контроль і підтримку проєкту (фінансові, матеріальні, людські та інші ресурси). Куратор проєкту відповідає за досягнення проєктом кінцевих цілей і реалізацію вигоди для організації. Куратор несе відповідальність перед заступником президента та президентом, а також визначає менеджера проєкту та забезпечує йому необхідну підтримку.

Менеджер проєкту (керівник проєкту) – особа, відповідальна за управління проєктом. Менеджер проєкту несе відповідальність за досягнення цілей проєкту

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						57
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

в рамках бюджету, в термін і з заданим рівнем якості. Керівник проекту забезпечує щоденне управління проектом, командою проекту, в розрізі всіх основних управлінських функцій (управління за термінами, витратами, ризиками тощо).

Постачальники – здійснюють різні види поставок на контрактній основі – матеріали, обладнання, транспортні засоби та ін.

Органи влади – місцеві органи влади України та Болгарії, які висувають і підтримують екологічні, соціальні та інші суспільні і державні вимоги, пов’язані з реалізацією проекту.

Команда проекту – співробітники відділу «Ефективності продажів та розвитку маршрутів» та співробітники інших відділів, залучені у проект на час його створення.

Виконавці – співробітники, які реалізуватимуть створений проект (пілоти, стюардеси, інженери, водії тощо).

Проект буде впроваджуватись за класичною моделлю, відповідно до якої робота в команді проекту має однозначний пріоритет над відносинами підпорядкування керівникам традиційних підрозділів. Проект курується безпосередньо керівництвом, а керівник і окремі співробітники проекту повністю або частково звільняються від своєї звичайної діяльності на час існування проекту.

Розглянемо детальніше пропоновану організаційну структуру учасників проекту міжнародного пасажирського авіап перевезення «Миколаїв-Бургас» для компанії МАУ (рис. 3.2):

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						58
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

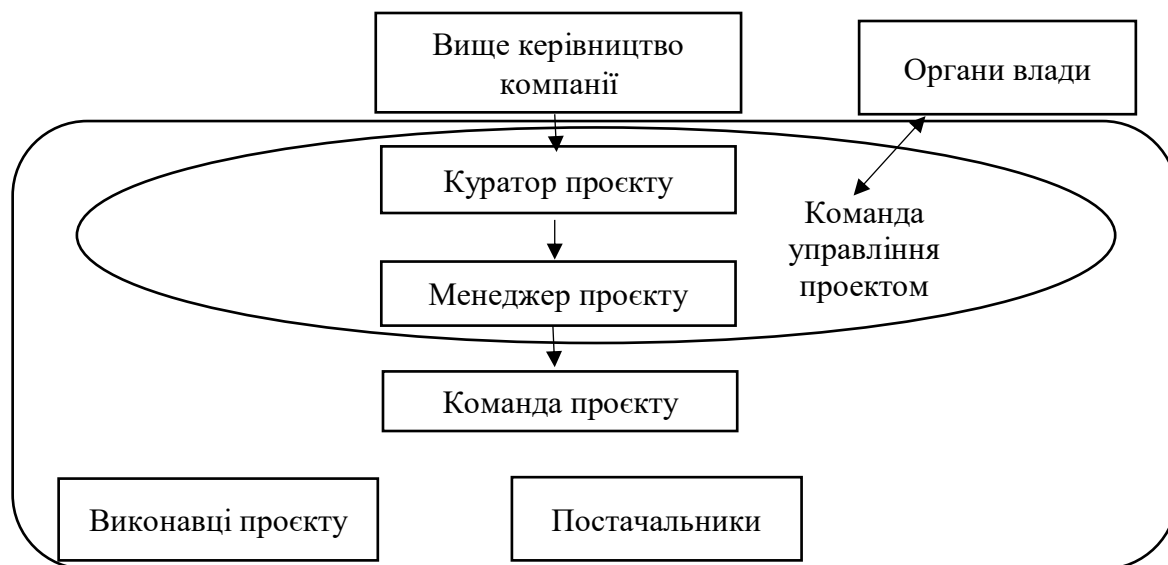


Рис. 3.2. Структура учасників проекту «Миколаїв-Бургас»

Команда проекту – одне з головних понять управління проектами, це група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту і його реалізацією.

Для виконання проекту «Миколаїв-Бургас» необхідна команда зі спеціалістів різних сфер, список яких подано нижче:

Менеджер проекту – відповідальна особа за виконання проекту якісно, у рамках встановлених обмежень.

Фінансовий менеджер – спеціаліст, який займається плануванням бюджету проекту, економічними прогнозами, контролем бюджету, розрахунками собівартості тощо.

Спеціалісти з юридичних питань – співробітники, які займаються правовою стороною проекту та забезпечують його правомірність (складання та підписання контрактів, укладання угод, ведення юридичної документації, консультування на всіх етапах проекту тощо).

Менеджери з розповсюдження – основними завданнями яких є маркетинг та реклама, «просування» нового напрямку, мерчандайзинг та продажі.

Спеціалісти з логістики – розробляють та розраховують маршрут нового авіанапрямку.

Спеціалісти з безпеки польотів – забезпечують перевірку станів авіаційної

техніки, компонентів та обладнання .

Менеджер з підбору персоналу – співробітник, що займається підбором кадрів (пілот, стюардеси тощо) для реалізації проекту.

ІТ-спеціаліст – підтримує технічну сторону розробки проекту та відповідає за роботу комп'ютерної техніки і локальної мережі, а також підтримує та супроводжує web-сайт.

Після окреслення загального плану проекту, термінів та команди, необхідно визначити ще один важливий фактор – бюджет. Бюджет проекту – план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. Планування собівартості проектних робіт в Україні здійснюється відповідно до Методичних рекомендацій із формування собівартості проектних робіт з урахуванням вимог Положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

Фахівці виокремлюють два види витрат на проект: інвестиційні та поточні, проте у розрахунках проекту «Миколаїв-Бургас» ми будемо керуватися лише поточними, адже інвестиційні передбачають витрати тільки на основний капітал (придбання літака, будівництво приміщень та споруд, купівля або оренда технології та обладнання).

Розрахунок вартості проекту проводився із врахуванням наступних груп факторів на кожному з етапів:

- прямі матеріальні витрати (обладнання, роботи й послуги виробничого характеру, паливо та енергія на технологічні цілі);
- прямі трудові витрати (заробітна плата, внески до Фондів соціального страхування та Пенсійного фонду);
- операційні витрати (податки й збори, що не пов'язані з заробітною платою і належать до валових витрат, фінансування (лізингові витрати, виплати процентів по боргових зобов'язаннях, страхування ризиків), маркетингові витрати (витрати по комплексному вивченню ринку, на рекламу, на сертифікацію), витрати на обслуговування виробничого процесу, контроль якості, витрати пов'язані з природоохоронними заходами, адміністративні

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						60
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

(оплата послуг зв'язку, ремонтно-сервісних послуг, офісно- господарських витрат, службових відряджень);

– амортизація (нематеріальних активів).

Відповідно до проведених підрахунків у MS Project, загальний бюджет проєкту складає 684 774 083,00 гривень (враховуючи вартість літака) (рис. 3.3).

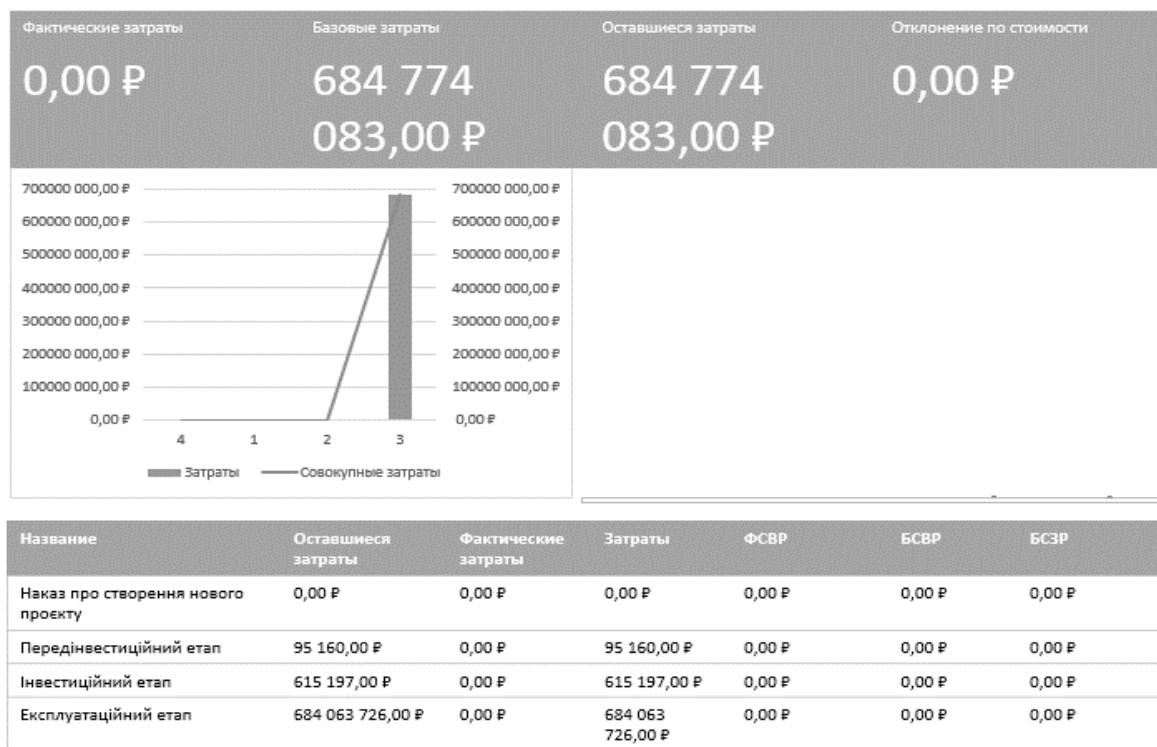


Рис. 3.3. Загальний бюджет проєкту «Миколаїв Бургас»

Отже, задля підвищення конкурентоспроможності та кількості клієнтів авіакомпанії МАУ, пропонується запровадити проєкт створений на основі диверсифікації. Розроблений нами проєкт «Миколаїв – Бургас» представлений загальним планом і розрахунками бюджету, часу та ресурсів для виконання робіт над проєктом.

3.2. Створення механізму логістичного процесу напрямку

Транспортна логістика – це система організації переміщення та доставки будь-яких матеріальних предметів, сировини тощо з однієї точки в іншу за оптимальним маршрутом. Основне завдання логістики в організації пасажирських перевезень полягає у визначенні найбільш короткого шляху з

мінімальними витратами і максимальним прибутком від перевезень. Але для виконання основного завдання існує безліч інших умов, які потрібно враховувати: стихійність потоків і накопичення пасажирських потоків, схильність до впливу кліматичних, сезонних та інших зовнішніх факторів. Коли організовується новий маршрут або визначається його рентабельність, логістика враховується в усіх питаннях.

Для відкриття нового авіанапрямку, перш за все проводиться аналіз, відповідно до якого обґрунтовується доцільність та рентабельність проекту не лише з економічної точки зору, а й з логістичної. Так, О.А. Немчинов та О.М. Жуков у своїй роботі «Авіатранспортний маркетинг: економічна ефективність експлуатаційної діяльності авіакомпанії» виокремлюють 3 групи регіональних факторів, які формують попит на авіаперевезення на конкретній території [18, с. 14] (рис.3.4).

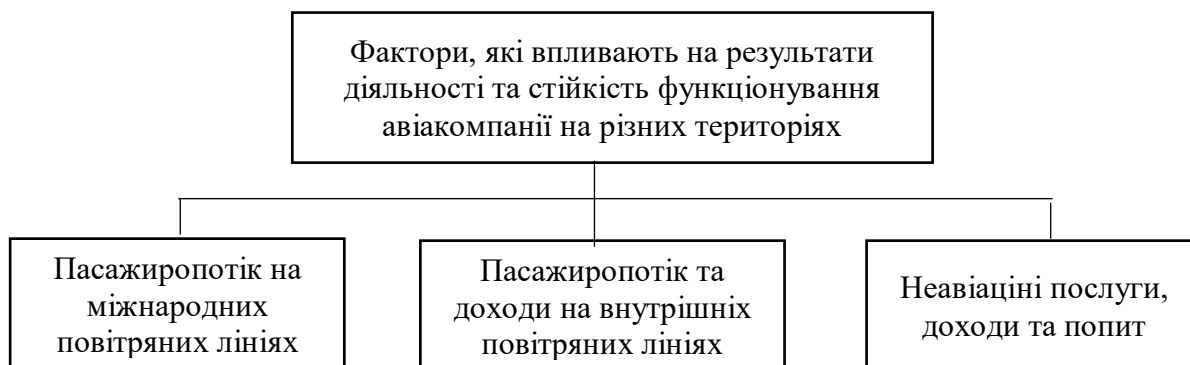


Рис. 3.4. Фактори функціонування авіакомпанії на різних територіях

Кожен з факторів має перелік характеристик, за якими він аналізується.

Варто зазначити, що наразі в Україні існує 20 аеропортів, з яких функціонують 16 (див. табл. 3.1) [9].

Таблиця 3.1.

Загальний пасажиропотік аеропортів України у 2019-2020 роках

Рейтинг	Аеропорт	Місто	Пасажиропотік (2019)	Пасажиропотік (2020)
1.	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	Київ	15 260 281	2 436 900 (1 кв)
2.	Міжнародний аеропорт «Київ» ім. Ігоря Сікорського	Київ	2 617 900	
3.	Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького	Львів	2 217 499	370 800 (1 кв)

4.	Міжнародний аеропорт «Одеса»	Одеса	1 694 022	
5.	Міжнародний аеропорт «Харків»	Харків	1 340 000	111 600 (січень)
6.	Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»	Запоріжжя	434 063	43 286 (січень)
7.	Міжнародний аеропорт «Дніпро»	Дніпро	338 888	
8.	Міжнародний аеропорт «Херсон»	Херсон	154 000	
9.	Міжнародний аеропорт «Івано-Франківськ»	Івано-Франківськ	104 700	
10.	Міжнародний аеропорт «Чернівці» ім. Леоніда Каденюка	Чернівці	76 832	
11.	Міжнародний аеропорт «Вінниця»	Вінниця	40 124	
12.	Міжнародний аеропорт «Миколаїв»	Миколаїв	22700	
13.	Міжнародний аеропорт «Кривий Ріг»	Кривий Ріг	21 329	
14.	Міжнародний аеропорт «Рівне»	Рівне	11 031	
15.	Міжнародний аеропорт «Полтава»	Полтава	5 036	
16.	Міжнародний аеропорт «Ужгород»	Ужгород	2 782	
Всього			24 336 600	4 143 000 (2 квартал)

Авіакомпанія МАУ виконує свої рейси з 8 аеропортів України: Дніпро, Львів, Бориспіль, Жуляни, Одеса, Херсон, Харків, Запоріжжя. З логістичної точки зору, перспективним для виконання рейсів для МАУ є Міжнародний аеропорт «Миколаїв» з огляду на ряд факторів, які формують попит на авіаперевезення.

1) Пасажиропотік на міжнародних повітряних лініях

– Розвиток туристичного ринку, що формує попит на подорожі закордон. Туристичний ринок Миколаївської області представлений літніми курортними зонами в Очакові, Рибаківці, Луговому, на Кімбурській косі, а також туристично привабливими зонами у Бузькому Гарті, Мигії тощо. Окрім цього, Миколаївська область розташована поряд з Одеською та Херсонською областями, які також відомі своїми літніми курортами. Проте, з кожним роком все більше українців надають перевагу закордонному відпочинку. Відповідно до проведених онлайн опитувань, у 2019 році попит на іноземні курорти виріс порівняно з 2018 роком на 3% та склав 33%. Дослідники пов'язують це з тим, що сума відпочинку закордоном не відрізняється від вітчизняної, а іноді є меншою, але якість та стандарти обслуговування значно вищі. Так, у 2018 році пасажиропотік на

міжнародні рейси з Миколаєва склав 256 чоловік, а вже у 2019 році він виріс до 22 700 осіб [9].

– Величина авіаційних тарифів. Базова величина пасажирського авіаційного тарифу встановлюється з огляду на загальнотеоретичні посилення про собівартість авіатransпортної послуги. Загальна схема встановлення тарифу зазначена у такій послідовності:

$$C \rightarrow TB \rightarrow TP,$$

де С - величина собівартості;

ТБ – тариф базовий;

ТР – тариф розрахунковий.

З огляду на те, що собівартість є головним складником компоненту вартості, тариф включає в себе собівартість, прибуток та інтегральний коефіцієнт k, який враховує споживчу вартість і кон'юнктуру ринку транспортної продукції.

$$TP = TB \cdot k$$

При цьому собівартість відображає в узагальнюючій формі відомі статі затрат, які пов'язані з реалізацією технологічного процесу (авіаційні ПММ, амортизаційні відрахування, обслуговування та ремонт техніки, заробітна плата з відрахуваннями, аеропортові витрати).

Прибуток включає необхідні засоби на технічне переобладнання, розширення виробництва, преміювання персоналу, накопичення та інші встановлені цілі. Отримана величина вартості корегується із врахуванням кон'юнктурних коливань цін і попиту на авіатransпортні послуги.

Так, за підрахунками величина пасажирського тарифу на рейс «Миколаїв-Бургас» складатиме від 2000 тисяч гривень та змінюватиметься залежно від обраного клієнтом класу [18, с.37-42].

– Динаміка валютного курсу. Відповідно до статистики сезонних коливань курсу долара США до гривні за останні 10 років, гривня не є досить стабільною валютою. З 2008-2013 рік курс гривні штучно утримувався на одному рівні, відбувалися незначні зрушення у вартості гривні щодо долару. Період 2014-2016 років характеризується стрімким зростанням гривні та нестабільністю. У

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						64
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

2017-2018 роках відбуваються сезонні коливання курсу. Останні 2 роки характеризуються коливаннями гривні: тобто спад валюти змінюється її зростанням (рис.3.5).

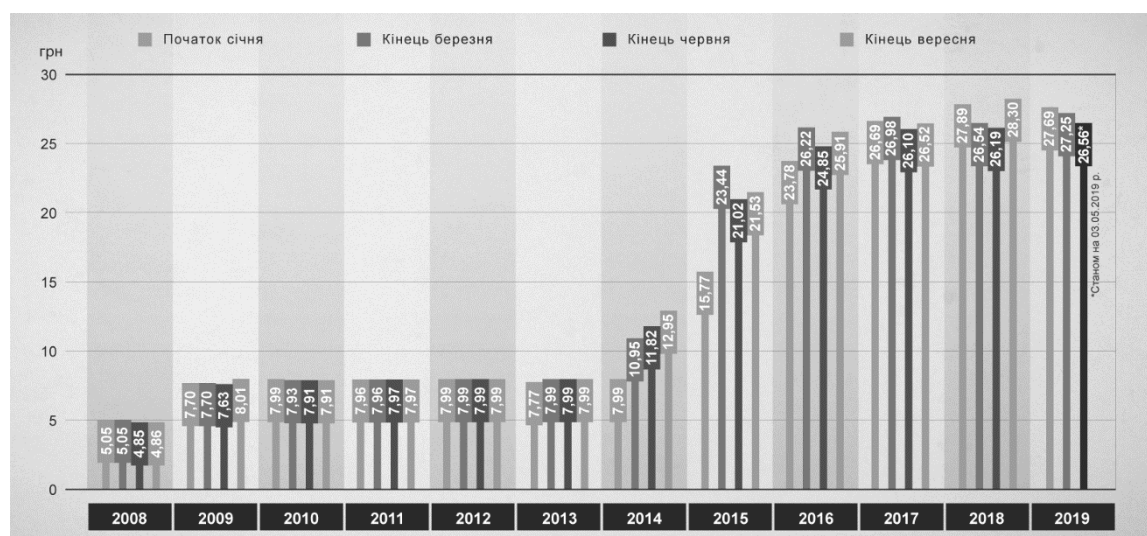


Рис. 3.5. Динаміка валютного курсу 2008-2019 років

За прогнозами фахівців протягом 2020-2024 років буде відбуватися поступове подальше зменшення курсу національної валюти, що вплине на підвищення цін та незначне зменшення купівельної спроможності українців.

– Лібералізація візових режимів. Відповідно до даних Міністерства закордонних справ, зі 193 країн світу громадяни України можуть відвідати 128 країн за безвізовим режимом або спрощеною візовою процедурою. Однак, з поширенням коронавірусної хвороби ряд країн ввели обмеження та/або заборону на в'їзд. Наразі українці можуть поїхати закордон за безвізовим режимом або спрощеною візовою процедурою, однак список таких країн є обмеженим та змінюється кожні 2 тижні відповідно до ситуації поширення COVID-19.

2) Пасажиропотік та доходи на внутрішніх повітряних лініях

– Співвідношення між авіаційними тарифами та тарифами на перевезення конкурентів. Міжнародний аеропорт «Миколаїв» є відносно «молодим» у сфері повітряних перевезень незалежної України, тому з початку функціонування аеропорту (наприкінці 2018 року) після затяжної паузи, послугами летовища почало користуватися 2 авіакомпанії: SkyUP Airlines (сезонні рейси до Анталії та Шарм-еш-Шейху) та Windrose Airlines (рейси до Києва). Наразі, сегмент

повітряних перевезень з аеропорту «Миколаїв» знаходиться у стані розвитку, тому у випадку відкриття МАУ рейсів за іншими напрямками, авіакомпанії не доведеться вести активну боротьбу за встановлення конкурентоспроможних тарифів на перевезення, що є істотною перевагою.

Так як компанія функціонує за гібридною схемою та не є лоукостом на 100%, то тарифи на рейсах встановлюються для клієнтів із різним бюджетом. Так, МАУ має бізнес (два рівні) та економ класи (три рівні обслуговування з різними наборами послуг).

Однак, зважаючи на те, що при встановленні надто високих тарифів миколаївці можуть скористатися послугами інших аеропортів та інших авіакомпаній, варто порівняти тарифи МАУ з іншими популярними авіаперевізниками (рис. 3.2).

Табл. 3.2

Авіакомпанії з найдешевшими тарифами на перевезення в Україні

№	Авіакомпанія	Тарифи
1.	Ryanair	Компанія відома своїми акціями. Так, авіаквитки на деякі напрямки складають від 9 євро.
2.	Wizz Air	Учасникам клубу Wizz Discount Club (вступ до клубу – 30 євро) подорожі на авіанарямки складають від 10 євро.
3.	Vueling	Авіакомпанія здійснює переліт з Києва до Барселони за 99 євро, проте будь який авіанарямок у межах Шенгенської зони коштуватиме від 10 євро (наприклад рейс Краків- Барселона коштує 49 євро).
4.	МАУ	Вартість квитка на рейс в одну сторону складе від 30 євро.
5.	Sky Up	Квитки закордон коштують від 30 євро, а у межах України – від 18.

Отже, основними конкурентами МАУ є Ryanair, Wizz Air та Sky Up. При встановленні тарифів на перевезення за новими авіанарямками варто не лише враховувати економічну та логістичну складову, а й тарифи конкурентів на перевезення за цими ж напрямками задля підтримки та збільшення кількості клієнтів.

– Масштаби економіки у регіоні. За результатами 2019 року, Миколаївщина

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						66
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

виборолa 3 місце у рейтингу соціально-економічного розвитку регіонів України, поступившись Київській та Дніпропетровській областям. Рейтинг складався за оцінкою 6 факторів: економічна ефективність, інвестиційний розвиток та зовнішньоекономічна співпраця, фінансова самодостатність, ефективність ринку праці, розвиток інфраструктури, відновлювальна енергетика та енергоефективність. З огляду на результати 2019 року, Миколаївську область можна вважати перспективною з соціально- економічної точки зору, а отже рентабельною для запуску нових авіанапрямків.

3) Неавіаційні послуги, доходи та попит

– Характеристики аеропорту. Міжнародний аеропорт «Миколаїв» є одним з потужних технічно оснащених летовищ на півдні України. Аеродром класу «В» має сучасну злітно-посадкову смугу (асфальто-полімер-бетонне покриття) та стоянку (на 9 літаків), посадкова маса літаків до 220 тон. Окрім цього, аеропорт обладнаний освітленням, світлосигнальним, радіо та навігаційним обладнанням. Летовище має всі необхідні сертифікати для обслуговування пасажирських та вантажних літаків.

Пропускна здатність аеровокзального комплексу складає 430 осіб на годину на внутрішніх рейсах та 100 на міжнародних. Аеропорт розташований за 13 кілометрів від міста Миколаєва, тому виконує трансферні послуги на кожен рейс.

– Пасажиропотік аеропорту. Довге перебування аеропорту «Миколаїв» у приватизації, відсутність сертифікації та реконструкція летовища вплинули на його роботу та пасажиропотік. Результатом стала зупинка роботи аеропорту на 6 із останніх 10 років. Проте, з 2018 року летовище повністю відновило свою роботу та готове приймати як пасажирів, так і нові авіакомпанії. Незважаючи на відносно недавнє відновлення своєї роботи, аеропорт показує гарну динаміку росту пасажиропотоку (див. Табл. 3.3.). Так, у 2018 році кількість пасажирів становила 256, а вже у 2019 послугами аеропорту скористалися 22 700 громадян, що у 8 767,19% перевищує результати попереднього року [9].

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						67
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Таблиця 3.3

Пасажиропотік Міжнародного аеропорту «Миколаїв» за 2010-2019 роки

Рік	Пасажиропотік	%
2010	-	
2011	18 500	
2012	22 900	+ 23,8%
2013	-	
2014	-	
2015	-	
2016	-	
2017	-	
2018	256	
2019	22 700	+ 8 767. 19%

За даними Укр аероруху, за останні 5 років (2014-2019 р.) послугами авіаперевезень з інших аеропортів України, жителі м. Миколаєва та області скористалися близько 500 000 разів, що свідчить про потенційну рентабельність аеропорту «Миколаїв».

– Демографічні фактори у регіоні. За даними Головного управління статистики у Миколаївській області станом на 1 березня 2020 року сукупна чисельність населення у місті Миколаєві та Миколаївській області складає 1 526,7 тисяч осіб, середня чисельність постійного населення 1 327 260 (міграційне скорочення -1 416). Зайняте населення працездатного віку у Миколаївській області становить 480,4 (52,4%) осіб, а місті Миколаєві ця цифра склала 298,1 осіб (61%).

Отже, загальна цифра працездатного зайнятого населення у місті Миколаєві та Миколаївській області складає 778,5 чоловік, відповідно до чого можна зробити висновок, що регіон є перспективним для відкриття авіасполучень за демографічним показником.

– Рівень середньомісячної заробітної плати. Згідно з даними Головного управління статистики у Миколаївській області, розмір середньомісячної заробітної плати штатного працівника Миколаївської області у січні-березні 2020 року склав 10 693 гривні, у той час як в місті Миколаєві за цей же період цифра становила 11 038 гривень.

З огляду на те, що літній відпочинок закордоном на одну дорослу особу працездатного віку на тиждень у середньому коштує від 13 000, то з економічної точки зору запуск нового авіанапрямку на закордонний курорт є цілком рентабельним.

Проаналізувавши місто Миколаїв та Миколаївську область за вищезазначеними показниками можна стверджувати, що запуск нового авіамаршруту з Міжнародного аеропорту «Миколаїв» є економічно вигідним та перспективним у напрямку збільшення користувачів послуг авіакомпанії МАУ, а отже й у підвищенні її конкурентоспроможності.

Наступним етапом після обґрунтування запуску авіанапрямку з нового аеропорту є визначення потенційно рентабельного та логістично успішного пункту призначення.

Так як перевезення пасажирів авіаційним транспортом характеризується сезонною нерівномірністю (обсяг відправлень пасажирів з квітня до вересня включно в 3-4 рази вищий порівняно із зимовим періодом у зв'язку із курортним сезоном), то економічно вигідніше буде відкрити напрямок у літній період до країни із морським узбережжям.

Згідно з даними міграційної служби у 2020 році у період з червня по вересень державний кордон перетнуло 6 137 325 українців. Найпопулярнішими напрямками стали Єгипет, Туреччина, Болгарія, Албанія та Чорногорія. А у період з 2015 по 2019 рік трійку найпопулярніших країн для літнього відпочинку очолили Туреччина, Єгипет та Болгарія, відповідно до пошукових запитів українських користувачів Google.

Спираючись на отримані данні, пропонується запустити рейс до найпопулярнішого курорту Болгарії – Бургасу з огляду на такі фактори:

1) У Міжнародному аеропорту «Миколаїв» вже виконуються сезонні рейси до Туреччини та Єгипту («Миколаїв – Шарм-ель-Шейх» та «Миколаїв – Анталія»). Так як розвиток аеропорту тільки набирає обертів, то запуск маршруту за цими ж напрямками (які вважаються найпопулярнішими серед українських туристів) є економічно неефективними.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						69
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

2) Бургас є найпопулярнішим курортом Болгарії серед українців. Основними критеріями вибору саме цього міста є бюджетність відпочинку (проживання у готелі на 2 осіб біля моря від 30 євро на добу), високий рівень сервісу, чисті пляжі та прозора вода, відносно недорогі кафе та ресторани, багата природа та цікаве культурне життя міста.

3) У зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби, більшість країн світу ввели заборону або обмеження (карантин протягом 14 днів) на в'їзд, що вплинуло на туристичну карту закордонного відпочинку для українців. Проте, деякі популярні країни залишили правила в'їзду незмінними (Туреччина, Єгипет, Хорватія, Албанія, Чорногорія), що збільшило кількість їх туристів. З 16 липня громадяни України можуть безперешкодно потратити до Болгарії, що робить країну більш привабливою для відвідування та вигідною для співпраці.

Окрім обґрунтування економічної та логістичної вигоди авіанапрямку, дуже важливо відповідати умовам його відкриття. З логістичної точки зору, маршрут відкривають у разі достатнього за потужністю пасажиропотоку, забезпечення безпечного руху за маршрутом, наявності достатньої кількості літаків у компанії та обладнання в аеропорті, належної технічної підтримки. Маршрути відкриваються та закриваються за погодженням з керівництвом аеропорту. Для виконання пасажирських та вантажних авіарейсів аеропорт має пройти сертифікацію за різними категоріями (відповідність, авіаційна безпека, аеродром, якість), натомість авіакомпанія також повинна мати сертифікати, які надають їй право виконувати рейси.

На кожен авіанапрямок складається паспорт маршруту, який містить такі відомості:

- номер рейсу і його найменування (позначають найменуваннями пунктів призначення);
- дати відкриття, початку руху, зміни, закриття маршруту;
- протяжність і період роботи авіанапрямку, час відправлення та посадки, середній інтервал руху, який використовується тариф ;

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						70
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

– схему маршруту з позначенням кількості перетинів, місць підвищеної небезпеки та ін.

– характеристика аеропортів, звідки виконуються рейси;

– звітні підсумкові показники роботи маршруту за кожен рік [18].

Отже, основу побудови логістичного процесу авіанапрямку становлять аналіз його доцільності та рентабельності за низкою факторів таких як: розвиток туристичного ринку, величина авіаційних тарифів, динаміка курсу валют, лібералізація візових режимів, співвідношення між авіаційними тарифами компанії та тарифами на перевезення її конкурентів, пасажиропотік, демографічні фактори у регіоні, рівень доходу громадян тощо. Окрім цього, важливим логістичним аспектом відкриття нового авіанапрямку є створення паспорту маршруту, який відповідатиме усім встановленим умовам відкриття.

3.3. Інформаційне просування напрямків проєкту для авіакомпанії

Транспортна послуга є особливим видом товару. Ані авіакомпанія, ані користувачі транспортних послуг не можуть накопичувати чи зберігати продукцію авіаперевізників, оскільки вона безпосередньо пов'язана з транспортним процесом. Авіаперевезення не є матеріальним як будь-який інший товар, що робить його просування специфічним видом діяльності.

Для продажу послуги з авіаперевезення, як і будь-якого іншого виду послуг, потрібне просування, що складається з різних видів діяльності, спрямованих на те, щоб переконати потенційних споживачів придбати квитки на рейс. Проте, просування на ринку авіаперевезень має свою специфіку з огляду на особливості комплексу маркетингу.

Просування – це будь-яка форма інформування споживачів про товари, послуги, що підштовхує до їх придбання [7, с.83].

У сфері пасажирських авіаперевезень широко застосовуються 4 види просування, які пропонується використати у проєкті «Миколаїв – Бургас»:

1) Реклама – будь-яка оплачувана форма неособистого представлення групі людей повідомлень про товари, послуги або ідеї.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						71
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Реклама, як вид просування, інформує потенційних клієнтів авіакомпанії про її діяльність та/або властивості послуги, а також містить у собі унікальну пропозицію для цільової аудиторії, яка запам'ятовується споживачами і відрізняє її від всіх пропозицій конкурентів.

У своїй PR-діяльності МАУ використовує цілий спектр інформаційно- комунікаційних технологій як у мережі Інтернет, так і в традиційному середовищі. Тому, для просування напрямку «Миколаїв - Бургас» із Інтернет-технологій варто задіяти блоги, соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter, Google+, LinkendIn), відеопідкастинги, розсилку по електронній пошті, RSS, а також додатки для смартфонів та смарт годинників. Окрім цього, потрібно використати традиційні PR-прийоми (реклама на бігбордах та штендерах, рекламні проспекти, оформлення виставкових стендів, соціальний медіареліз, ньюсрум (онлайн прес-центр) для ЗМІ).

Реклама дасть можливість пасажиром отримати і порівняти між собою пропозиції МАУ та авіакомпаній-конкурентів і обрати для себе найвигіднішу. Під час створення реклами важливо пам'ятати про її експресивність, тобто виразність за допомогою використання кольору, звуку, шрифту, що вплине на ефектне представлення авіакомпанії, її товарів та послуг, а також на вибір споживача на підсвідомому рівні.

2) Стимулювання збуту – різноманітні короткострокові заохочувальні акції, спрямовані на стимулювання покупки або апробування нового послуги чи товару.

На відміну від реклами, стимулювання збуту – це засіб, який діє дуже швидко, тобто заохочує споживача до негайної дії – купівлі квитка. МАУ широко застосовує стимулювання у своїй діяльності, що виражається у:

- знижках на придбання квитків (пряме зниження цін, купонування);
- видачі безкоштовних квитків під час проведення розіграшів, конкурсів або лотерей.

Ще одним методом, який застосовується МАУ у стимулюванні збуту є повернення грошей. На відміну від лоукостів, Міжнародні авіалінії України

					MP.122.6171м.ПЗ	Арк.
						72
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

повертають кошти, при відмові пасажирів від перельоту або якщо пасажир не встиг на транзитний рейс через авіакомпанію.

Проте, при застосуванні стимулювання збуту на різні напрямки, авіакомпанії варто дотримуватись міри. Образ МАУ може погіршитися, якщо вона буде безперервно і надмірно стимулювати збут своєї продукції. Потенційні клієнти будуть розглядати надання знижок та інших пільг як симптом погіршення якості послуг і думати, що авіакомпанія не зможе без цього продати квитки.

Під час інформаційного просування нового напрямку «Миколаїв – Бургас» можна застосувати стимулювання збуту для ефективного представлення МАУ своїх послуг та для поживлення попиту. Стимулювання збуту разом з рекламою утворюють досить потужну комбінацію: реклама пояснить споживачеві, чому йому слід купити дану послугу, а стимулювання буде спонукати його це зробити негайно.

3) Особистий (прямий) продаж – безпосередня взаємодія з одним або декількома потенційними клієнтами з метою організації презентації, відповідей на питання та продажу послуг.

Особистий продаж у сфері пасажирських перевезень передбачає просування послуг, що включає усне їх представлення з метою продажу в бесіді з потенційним покупцем. Під час цього виду просування найважливішим є знання торговим персоналом особливостей послуг, що надаються, а також кваліфіковане обслуговування споживачів.

Організація особистих продажів ґрунтується на використанні двох основних підходів:

- орієнтація на продаж (метод агресивного продажу, який передбачає дискредитацію конкурентів, перебільшення переваг власних послуг, знижки на негайну покупку);

- орієнтація на клієнта (метод участі в рішенні проблем клієнтів, виявленні їх потреб та пропонуванні способів їх задоволення).

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						73
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

При встановленні тісної співпраці із туроператорами стосовно створення проєкту «Миколаїв – Бургас», метод особистих продажів буде ефективним під час безпосередньої роботи з клієнтами.

Порівняно із рекламою та стимулюванням збуту, особистий продаж має такі переваги:

- індивідуальний підхід до кожного клієнта і можливість передачі значного обсягу інформації;
- встановлення відносин із клієнтом (від формальних відносин «продавець-покупець» до міцної дружби);
- зворотний зв'язок із клієнтом.

Особисті продажі допоможуть вирішити питання виявлення потенційних клієнтів, дозволять більш продуктивно здійснювати контакти із ними і швидше реагувати на будь-які зміни ринкової ситуації.

4) Пропаганда (формування громадської думки) – різноманітні програми створення сприятливих довірчих відносин з населенням і його окремими групами; створення просування і захист іміджу компанії, її послуг.

З огляду на те, що імідж компанії МАУ постійно зазнає дискредитації за різними напрямками(безпечність польотів, тарифи на авіап перевезення, недовіра українським компаніям, частота загубленого багажу, володіння членами екіпажу іноземними мовами, виплата заробітної плати співробітникам), пропаганда буде ефективним засобом подолання негативних установок серед населення та сприятиме підвищенню іміджу авіакомпанії.

Переваги пропаганди в порівнянні із іншими методами просування виражаються у :

1) достовірності (інформаційний матеріал здається потенційним клієнтам більш достовірним і правдоподібним у порівнянні з рекламним оголошенням);

2) широкому охопленні цільової аудиторії (пропаганда може досягти декількох потенційних покупців, які, можливо уникають контактів з продавцями і рекламою, так як звернення до них приходить у вигляді новини, а не у вигляді комунікації торгового характеру);

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						74
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

3) помітність (подібно рекламі, пропаганда має можливості для ефектного і яскравого представлення послуг авіакомпанії).

Ретельно спланована та продумана пропаганда серед населення може виявитися досить продуктивною та підвищити пасажиропотік авіакомпанії МАУ, а також підняти рейтинг та імідж компанії на ринку авіаперевізників України. Окрім цього, пропаганда може позитивно вплинути на просування нового авіанапрямку «Миколаїв – Бургас» та посилить ефект реклами, особистих продажів та стимулювання збуту.

Усі зазначені види просування є класичними та безсумнівно діють на потенційних та наявних користувачів послуг авіакомпаній і у тому числі МАУ. Проте, той чи інший метод може діяти ефективніше, в залежності від сегменту ринку авіаперевезень.

З точки зору пасажирів, на ринку надання авіапослуг можна виокремити чотири основні сегменти і визначити сукупність чинників, що впливають на просування транспортної послуги, в кожному з представлених сегментів в залежності від доходу особи. [7, с.185]

До першого сегменту належать особи з відносно низьким рівнем доходів. Ця категорія споживачів не має великих коштів, чутлива до цін на послуги і в той же час вкрай вимоглива до їх якості.

До другого сегменту ринку транспортних послуг відносяться особи з рівнем доходу вище середнього. Ця категорія споживачів вимоглива не лише до якості транспортних послуг, але і до рівню сервісного обслуговування.

Третій сегмент утворюють особи з високим рівнем доходу. Для цієї категорії споживачів важливі експлуатаційні якості транспортних засобів, швидкість доставки, безпека, зручність, наявність знижок і супутніх послуг, рівень сервісного обслуговування.

Четвертий сегмент становлять споживачі різних вікових категорій і з різним рівнем доходу, для яких транспортні послуги є основою функціонування [7, с.185].

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						75
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Спираючись на характерні риси кожного із зазначених сегментів ринку, для просування нового напрямку «Миколаїв –Бургас» необхідно враховувати загальну картину платоспроможності населення міста Миколаєва та Миколаївської області і обрати належний метод сприяння збуту, а також створити рекламу та пропаганду, які б враховували всі особливості мешканців регіону та заохочували обрати новий напрямок. Окрім цього, заручившись підтримкою туроператорів, необхідно залучати особисті продажі нового маршруту задля задоволення потреб клієнтів, просування та популяризації нового напрямку.

З позиції користувачів авіапослуг даного регіону, на просування авіанапрямків у Миколаєві та області впливають такі фактори:

- ціна, гнучкість системи ціноутворення;
- знижки, пільги, наявність супутніх послуг;
- мінімальні часові затрати;
- експлуатаційні якості транспортних засобів (надійність, якість);
- імідж (маркетингові фактори);
- рівень сервісного обслуговування;
- зручність та безпека;
- інформаційний супровід, Інтернет-обслуговування;
- соціальна відповідальність транспортного підприємства.

Для здійснення ефективної діяльності окрім вищезазначених класичних методів, авіакомпанія МАУ використовує різні інструменти просування такі як аудит якості обслуговування; диверсифікація списку послуг, що надаються; зниження авіаційних тарифів; Інтернет маркетинг; бенчмаркінг; маркетингові комунікації; фандрайзинг.

Фандрайзинг – інноваційний інструмент просування у сфері надання авіапослуг. Фандрайзинг – процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних і т.д.), які організація не може забезпечити самостійно і які є необхідними для реалізації певного проєкту або

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						76
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

діяльності в цілому.

Отже, просування допомагає авіакомпанії налагодити контакт з окремими клієнтами або їх групами, збільшити обсяги продажів своїх послуг, залучити нових клієнтів, сприяти ще більшому зміцненню на ринку використовуючи все різноманіття існуючих методів продажів. Під час запровадження нового проєкту «Миколаїв – Бургас» доцільно використовувати класичні підходи просування: рекламу, стимулювання збуту, метод особистих продажів та пропаганду. Окрім цього, представлені класичні методи потрібно поєднувати із сучасними технологіями, наприклад, створення ньюзрумів, розміщення інформації та реклами у популярних соціальних мережах тощо, що розширить аудиторію та не тільки підвищить продажі, а й збільшить кількість пасажирів.

Висновки до розділу 3

Задля підвищення конкурентоспроможності та кількості клієнтів авіакомпанії МАУ, пропонується запровадити проєкт створений на основі диверсифікації. Розроблений нами проєкт «Миколаїв – Бургас» представлений загальним планом і розрахунками бюджету, часу та ресурсів для виконання робіт над проєктом.

Основу побудови логістичного процесу авіанапрямку становлять аналіз його доцільності та рентабельності за низкою факторів таких як: розвиток туристичного ринку, величина авіаційних тарифів, динаміка курсу валют, лібералізація візових режимів, співвідношення між авіаційними тарифами компанії та тарифами на перевезення її конкурентів, пасажиропотік, демографічні фактори у регіоні, рівень доходу громадян тощо. Окрім цього, важливим логістичним аспектом відкриття нового авіанапрямку є створення паспорту маршруту, який відповідатиме усім встановленим умовам відкриття.

Для інформаційного просування проєкту пропонується застосовувати 4 основні підходи: рекламу, стимулювання збуту, метод особистих продажів та пропаганду. Використання інформаційно- комунікаційних технологій має відбуватися як у мережі Інтернет, так і в традиційному середовищі.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						77
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

					МР.122.6171м.ПЗ			
Зм.	Арк.	№ докум	Підпис	Дата	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ			
Студент								
Консульт.								
Керівник								
Зав. каф.								
					Лит Лист Аркушів			
					НУК ім. адм. Макарова			

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Шкідливі та небезпечні фактори відділу ефективних продажів та розвитку маршрутів авіакомпанії МАУ

Сучасне суспільство характеризується значним рівнем використання нових технічних засобів, призначених для задоволення життєвих потреб людини. З кожним днем обладнання стає все більш автоматизованим, а отже енергонасиченішим. Однак, основним елементом на виробництві все ще залишається людина, яка обслуговує і контролює технічні системи та технологічні процеси.

У будь-якій організації охороні праці співробітників повинна приділятися постійна увага, а ставлення інженерно-технічних та керівних працівників до здійснення заходів щодо поліпшення умов праці у виробничих умовах має бути критерієм їх громадянської зрілості та професійної підготовленості. Слід враховувати також і той факт, що охорона праці є важливим економічним фактором з огляду на те, що покращення умов впливає на продуктивність праці і якість послуг або продукції, що виробляється, зменшення кількості аварій, зниження плинності кадрів, травматизму та професійних захворювань, а також пов'язаних з цим економічних втрат.

Відповідно до системи стандартів безпеки праці, охорона праці це «систему законодавчих актів, соціально-економічних, організаційних, технічних, гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, що забезпечують безпеку, збереження здоров'я та працездатності людини в процесі праці» [6, с. 18]. Термін «охорона» означає дію щодо захисту, вжиття заходів для безпеки, збереження чого-небудь або кого-небудь. Термін «праця» прийнято розуміти як корисну діяльність людини.

Таким чином, термін «охорона праці» означає перш за все діяльність пов'язану із захистом, вжиттям заходів для збереженням здоров'я та безпеки людини під час праці.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						79
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Техніка безпеки являє собою систему організаційних та технічних засобів, що запобігають впливу небезпечних виробничих факторів на співробітників. Техніка безпеки є складовою частиною охорони праці.

Виробнича санітарія – це «система організаційних заходів і технічних засобів, що запобігають або зменшують вплив на робітників організації або підприємства шкідливих виробничих факторів» [6, с. 18]. Виробнича санітарія одна з важливих засобів охорони праці, що забезпечує санітарно-гігієнічні умови праці, зберігає здоров'я людей на виробництві, сприяє високій продуктивності праці.

Під терміном «безпека праці» розуміють «стан умов праці, за яких виключено вплив на співробітників небезпечних і шкідливих виробничих факторів» [6, с. 19].

Під «небезпечним виробничим фактором» мається на увазі «виробничий фактор, вплив якого на співробітника в певних умовах призводить до травми або іншого раптового різкого погіршення здоров'я» [6, с. 19].

Ще одним важливим поняттям є «шкідливий виробничий фактор», що являє собою «виробничий фактор, вплив якого на співробітника в певних умовах призводить до захворювання або зниження працездатності» [6, с. 19].

Основною метою охорони праці є безпека. Створення на кожному робочому місці безпечних умов праці, умов безпечної експлуатації обладнання, мінімізація або нейтралізація небезпечних факторів на здоров'я людини і як наслідок зниження виробничого травматизму і професійних захворювань.

Засобом досягнення мети охорони праці є дисципліна. Вона покликана захищати працівників від впливу небезпечних і шкідливих факторів, забезпечувати найбільш сприятливі умови праці.

Завданнями охорони праці є:

- «визначення небезпечних або виробничих факторів;
- аналіз зазначених факторів;
- розробка заходів щодо усунення шкідливих наслідків» [6, с. 21].

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						80
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

4.2. Формування заходів щодо зменшення впливу шкідливих та небезпечних факторів у відділі

Охорона праці є невід'ємною частиною кожного підприємства, тож авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» не є виключенням.

Пріоритетними напрямками у роботі МАУ є безпека. Підтвердженням цього слугують численні сертифікати безпеки польотів як міжнародні (IATA (IOSA)), так і вітчизняні. Згідно із отриманими сертифікатами, рівень безпеки операційної діяльності, технічної підтримки та обслуговування літаків, роботи екіпажу, а також керування літаком знаходяться на високому щаблі. Проте, окрім суто повітряних перевезень, співробітники МАУ займаються й іншою операційною діяльністю (фінансова діяльність, продажі, розвиток мережі, планування та розклад, бронювання тощо), яка вимагає дотримання норм та вимог охорони праці. Для забезпечення безпеки співробітників, МАУ керується такими нормативно-правовими документами: Конституція України, Закон України «Про охорону праці», Кодекс законів про працю, Закони України «Про охорону здоров'я», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами зумовленими похованням», «Про пожежну безпеку», Типові положення про службу охорони праці, про проведення атестації робочих місць за умовами праці. Усі зазначені документи доповнюються державними міжгалузевими й галузевими нормативними актами, тобто стандартами, нормами, інструкціями, положеннями, правилами, статутами та іншими документами, яким надано чинність правових норм, обов'язкових для виконання усіма установами і працівниками України.

Відповідно до специфіки роботи, обладнання, особливостей приміщення виокремлюють різну низку шкідливих та небезпечних факторів. Так, відділ у якому запроваджуватиметься пропонований проєкт має назву «Ефективних

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						81
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

продажів та розвитку маршрутів». Працівники цього відділу можуть мати такий набір шкідливих та небезпечних факторів:

1) Фізичні:

- підвищена запиленість та загазованість повітря робочої зони;
- висока або низька температура повітря, вологість, рухливість повітря робочої зони;
- високий рівень шуму, вібрації, іонізуючі випромінювання, статична електрика;
- висока або низька іонізація повітря;
- висока напруга в електричному ланцюзі, замикання якого може відбутися через тіло людини;
- відсутність або нестача природного світла;
- недостатня освітленість робочої зони;
- підвищена яскравість світла;
- гострі кути, задирки, шорсткість на поверхні заготовок, інструменту, обладнання.

2) Біологічні – бактерії та віруси (наприклад, COVID-19).

3) Психологічні:

- нервово-психічні перенавантаження (розумова перенапруга, перенапруга аналізаторів, монотонність праці, емоційність праці).

Основним технічним обладнанням для роботи у працівників даного відділу є комп'ютер, який має безліч небезпечних та шкідливих факторів: електромагнітні випромінювання, статична електрика, іонізація повітря, пряма і відбита блискіть монітора, локальні перевантаження м'язів рук, перенапруження зору, тривале перебування в одній позі, розумове перенапруження, монотонність праці, емоційні перевантаження та ін. Під впливом цих факторів у працівників з'являється швидка стомлюваність, головний біль, біль в очах і погіршення зору, захворювання хребта, суглобів рук, ніг, захворювання вен кінцівок. Беручи до уваги постійне перебування в сидячій позі у чоловіків часто виникають

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						82
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

проблеми із простатою.

Не менш важливим для працівника є принтер, який не передбачає постійної присутності співробітника поруч з ним, однак при роботі лазерних принтерів істотно змінюються параметри повітря в приміщенні. При друці документа здійснюється запікання тонера, нагрів паперу і в повітря виділяються озон, оксид азоту, оксид вуглецю, а також можливі виділення толуолу, ксилолу, бензолу, ізооктану та ін, що негативно впливає на організм.

Робота жодного працівника не обходиться без використання мобільного телефону, який є джерелом високочастотного електромагнітного випромінювання. Його дія на тіло людини є аналогічною до випромінювання, що застосовується в мікрохвильових печах. Звичайно, потужність його набагато менша, проте вона теж здатна призводити до локального нагрівання тканин, розривів молекул ДНК і інших пошкоджень клітин. Проведені дослідження довели ризик розвитку пухлини вуха, а також ризик розвитку пухлини мозку у користувачів мобільних телефонів з 10-ти річним стажем збільшується у 4 рази. Доведено також, що двохвилинне використання мобільного телефону змінює біоелектричну активність мозку протягом останніх двох годин після закінчення розмови.

Крім шкідливих факторів, пов'язаних з роботою технічних пристроїв, елементарною проблемою залишається пил офісних приміщень. Залежно від віку будинку пил може містити до 80% шкідливих речовин, серед яких чадний газ, що затягує з вулиці алергени і збудники захворювань. Найбільша кількість пилу накопичується в вентиляційних системах, і навіть якщо в офісі все чисто, повітря приміщення може бути непридатним для співробітників. Система повітропроводів забруднюється вже через рік після початку експлуатації. В результаті розвиваються мікроорганізми які потрапляють по вентиляційним системам в усе приміщення будівлі.

Офісні меблі теж можуть бути небезпечними для здоров'я співробітників – ДСП і декоративна фанера здатні виділяти фенол, формальдегід. Тому обставляти офіси бажано меблями з натуральних матеріалів. Виділяти шкідливі

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						83
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

речовини здатні і будівельні матеріали, що застосовуються при будівництві і обробці приміщень. Крім того, перед «заселенням» офісу його бажано перевірити на предмет радіаційного зараження. Наявність в повітрі офісу парів фенолу, формальдегіду, що використовуються у виробництві меблів, радіоактивних речовин (родона) підвищує ймовірність розвитку онкологічних захворювань. Джерелом родона може бути бетон, цегла та інші будівельні матеріали, що містять природні радіонукліди.

У наш час поняття «працівники офісу» і «малорухливий спосіб життя» практично нероздільні. Малорухливий спосіб життя викликаний відсутністю регулярних фізичних навантажень і сидячою роботою. Наслідки такого проведення часу – слабкий відтік лімфи, атонія кишечника, стомлюваність, головний біль і безліч інших проблем зі здоров'ям. Причиною хвороб можуть бути так звані токсини втоми, які виникають в організмі через малорухливість офісного праці. Непомітно накопичуючись в організмі, вони викликають багато захворювань, в тому числі хребта, серця, судин та інше.

Для подолання небезпечних та шкідливих чинників на робочому місці, зазвичай проводиться низка заходів. Так, недостатня кількість природного світла усувається системою штучного освітлення приміщення, високий рівень звукового тиску у приміщенні – шумоізоляцією, підвищена запиленість та загазованість приміщення – системою вентиляції приміщення. Пожежа є однією із найбільших небезпек, з якою може зіткнутися будь-яка організація. Для мінімізації цієї небезпеки у офісах дуже часто застосовують спринклерну систему. Принцип роботи системи такий: при виникненні пожежі температура у приміщенні підвищується, і як тільки вона досягає критичного рівня – відкривається тепловий замок на найближчому до місця займання спринклері (або групі спринклерів). Після цього починається подача води (або спеціального розчину) у вигляді струменів. Отже, розрахуємо спринклерну систему пожежогасіння для приміщення відділу «Ефективних продажів та розвитку маршрутів» МАУ.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						84
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Так як офіс відділу «Ефективних продажів та розвитку маршрутів» МАУ належить до 1 групи приміщень (приміщення книгосховищ, ЕОМ, магазинів, будівель управлінь, готелів, лікарень), то пожежне навантаження складає до 200 Мдж/м². Тип зрошувача у таких приміщеннях, зазвичай, вода. Довжина приміщення (а)– 10 метрів, а ширина (в) – 8.

Для розрахунку спринклерної установки, виокремимо такі параметри:

- інтенсивність зрошування водою: $L = 0,08 \text{ л/(с} \times \text{м}^2)$;
- площа, яка захищається одним зрошувачем: $S_{зр} = 12 \text{ м}^2$;
- тривалість роботи установки водного пожежогасіння: $T = 30 \text{ хв}$;
- відстань між зрошувачами – не більше 4 метрів.

Розрахуємо площу приміщення:

$$S_{\text{прим}} = (a \times b) = 10 \times 8 = 80 \text{ м}^2$$

Знайдемо необхідну кількість зрошувачів:

$$N = S_{\text{прим}} / S_{зр} = 80 / 12 = 7 \text{ шт.}$$

Розрахуємо необхідну інтенсивність води у трубопроводі:

$$L_{\text{тр}} = L \times S_{\text{прим}} = 0,08 \times 80 = 6,4 \text{ л/(с} \times \text{м}^2)$$

Знайдемо інтенсивність води крізь один дренчер:

$$L_{\text{др}} = L_{\text{тр}} / N = 6,4 / 7 = 0,9 \text{ л/(с} \times \text{м}^2)$$

Знайдемо кількість води, яка необхідна для роботи системи:

$$V = L_{\text{тр}} \times T = 6,4 \times 30 = 192 \text{ л.}$$

Отже, для пожежогасіння спринклерною системою приміщення 1 групи, розмірами 10×8 потрібно 7 зрошувачів. Під час пожежі інтенсивність води у трубопроводі має складати 6,4 л/(с×м²), а у одному дренчері – 0,9 л/(с×м²). Для забезпечення роботи спринклерної системи на 30 хвилин кількість води має складати 192 літра.

Зменшення впливу інших шкідливих та небезпечних факторів, які були раніше зазначені, також потребують ефективних заходів задля збереження здоров'я працівників відділу. Тому, для уникнення шкідливого впливу комп'ютеру варто встановити обмеження щодо їх розміщення і режиму роботи на них. Згідно з санітарними правилами площа одного робочого місця,

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						85
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

обладнаного ПЕОМ з іншою оргтехнікою, не повинна бути менше 6,0 м², відстань між екраном монітора і працівником повинна бути не менше 0,5 м. Для забезпечення безпеки працівників на сусідніх робочих місцях зовнішня поверхня одного монітора й екран іншого монітора повинні бути розміщені не менше ніж на 2 метри один від одного, а відстань між бічними поверхнями моніторів – не менше 1,2 м. Шкідливий вплив на очі проявляється в необхідності постійної напруги очей при зчитуванні інформації з екрану, тому для профілактики негативних впливів необхідно дотримуватися режиму праці та відпочинку. Так наприклад, при роботі на комп'ютері більше 6 годин (при 8-ми годинній зміні), необхідно влаштовувати перерви на 15 хвилин після кожної робочої години. Під час перерв необхідно провітрювати приміщення. Роботи на ПЕОМ більше 6 годин на зміну не мають допускатися. Рівень освітленості робочого місця при роботі з комп'ютером повинен складати 500 лк, монітора – 300 лк, при цьому монітор і джерела світла повинні бути розташовані таким чином, щоб не створювати відблисків на поверхні екрану. Постійна напруга рук може привести до «синдрому променево-зап'ясткового суглоба», що викликається повторюваними навантаженнями, а статична напружена поза при тривалій роботі – до запалення м'язів спини (остеохондрози), захворювань суглобів. Вплив цих шкідливих факторів знижується правильною організацією робочого місця – оптимально підібраними меблями, правильно розміщеними елементами комп'ютеру.

Для зменшення негативних наслідків від роботи лазерного принтеру, слід подбати про наявність вентиляції, регулярного провітрювання і вологого прибирання приміщень. Окрім цього, вважається, що лазерний принтер можна замінити на сучасний копіювальний апарат, адже вони багато в чому подібні. Однак, в сучасних копіювальних апаратах замість лазера використовується високовольтне коронування, що обумовлює більш високу концентрацію озону і оксиду азоту в повітрі. Тому, наявність цих шкідливих факторів обумовлює дотримання вимог, що пред'являються до приміщень, де використовується копіювальна техніка, а саме: площа не менше 6 м² на 1 робоче місце, квадратура

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						86
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

приміщення не менше 15 м³, відстань з боку зони обслуговування не менше 1,0м, з боку стіни 0,6м, розміри проходів не менше 0,6 м. Бажано, щоб копіювальна техніка та принтери розташовувалися далеко від робочих місць, або в окремих приміщеннях.

Для мінімізації негативного впливу телефону, потрібно припинити носити його у кишенях поруч з тазом, животом чи грудями, розмова не повинна тривати більше трьох хвилин, перерва між дзвінками повинна бути не менше 15 хвилин. В умовах нестійкого прийому хвиль, потужність випромінювання автоматично підвищується до максимальної величини, тому рекомендується утриматися від тривалих переговорів або знайти місце зі стійким зв'язком, використовувати гарнітуру або писати повідомлення замість спілкування, що багаторазово зменшить негативний вплив випромінювання від мобільного телефону.

Так як проблеми з запиленістю все ще залишаються актуальними в офісних приміщеннях, то єдиний діючий спосіб боротьби з пилом – це якісні вологі прибирання, регулярне провітрювання, очищення та знезараження системи вентиляції. Крім того, від пилу можна застосовувати іонізатори, які генерують негативно заряджені іони, насичуючи ними повітря. Пил осідає на спеціальних алюмінієвих пластинах іонізатора з яких він легко змивається водою. Таким чином можна запобігти шкідливому впливу пилу на співробітників в офісі.

Так як працівники відділу «Ефективних продажів та розвитку маршрутів» МАУ проводять весь свій день, сидячи біля комп'ютеру або за столом, то це впливає на значене зниження активності тіла. Тому, щоб продуктивно працювати і уникнути розвитку захворювань, працівникам з малорухливим видом роботи необхідно в перервах робити фізичні вправи, що відновлюють рух лімфи, крові, роботу суглобів в повному обсязі. Крім цього, працівникам рекомендується у вихідні дні і після роботи більше часу проводити на свіжому повітрі, поєднуючи відпочинок із заняттями спортом.

Отже, охорона праці це система збереження життя, здоров'я та працездатності співробітників у процесі виконання трудової діяльності, яка включає в себе правові, економічні, організаційні, технічні, санітарно- гігієнічні,

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						87
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи. У розділі аналізуються шкідливі та небезпечні фактори, що впливають на здоров'я та життя співробітників відділу «Ефективних продажів та розвитку маршрутів» МАУ, а саме: підвищена запиленість та загазованість повітря робочої зони, рухливість повітря робочої зони, високий рівень іонізуючого випромінювання, малорухливий спосіб життя, виділення технікою шкідливих хімічних речовин тощо. Крім цього, пропонуються заходи щодо зменшення впливу небезпечних та шкідливих факторів на життя та здоров'я співробітників відділу.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						88
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

					МР.122.6171м.ПЗ		
Зм.	Арк.	№ докум	Підпис	Дата	РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА		
Студент							
Консульт.							
Керівник							
Зав. каф.							
					Лит	Лист	Аркушів
					у	89	7
					НУК ім. адм. Макарова		

РОЗДІЛ 5

ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

5.1. Забруднення навколишнього середовища авіаційним транспортом

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу зумовив виникнення низки екологічних проблем. Так, забруднення повітря, води та ґрунту, глобальне потепління та різка зміна клімату, виснаження природних ресурсів, вирубка лісів, руйнування озонового слою, кислотні дощі є результатами діяльності людства впродовж багатьох років. З метою запобігання виникнення нових екологічних проблем та задля зменшення вже існуючих, з'явилась нова галузь – охорона навколишнього середовища.

Охорона навколишнього середовища – це планова система державних, міжнародних і громадських заходів щодо раціонального використання, охорони та відновлення природних ресурсів, захисту навколишнього середовища від забруднення і руйнування, запобігання шкідливому впливу господарської діяльності на природу і здоров'я людей для створення найбільш сприятливих умов існування людського суспільства, задоволення їх матеріальних і культурних потреб.

Одним з найактивніших джерел забруднення атмосфери є транспорт. Хоча сьогодні авіація істотно (приблизно в 15 разів) поступається автомобільному транспорту за кількістю забруднюючих речовин, що викидаються в повітря, вона щодня впливає на екологію верхньої тропосфери і нижньої стратосфери. На відміну від інших видів транспорту авіація покриває величезні відстані, впливаючи на якість повітря в локальному, регіональному і глобальному відношенні. При цьому вплив авіації на атмосферу можна розділити на акустичну та хімічну.

Авіаційний шум – найважливіший фактор негативного ставлення до авіації населення на територіях, що є сусідами з аеропортом. Під його вплив потрапляють порівняно велика кількість людей, що проживають в околицях, а

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						90
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

також працівники аеропорту і пасажери. Авіаційний шум негативно впливає на здоров'я людей (найчастіше це погіршення слуху, стресові стани, проблеми, пов'язані з концентрацією уваги) [12, с. 103].

Іншим важливим екологічним наслідком діяльності сфери авіап перевезень є забруднення повітря у зонах, де розташовані аеропорти. Хімічне забруднення повітря літаками представлено такими авіаційними емісіями як оксиди вуглецю (CO , CO_2), азоту (N_2O), сірки (SO_2), вуглеводнями (CH) і зваженими частинками, що утворюються в результаті роботи двигунів і спалювання авіаційного палива. Джерела емісій, які пов'язані з авіацією, здатні поширюватися і призводити до погіршення якості повітря в прилеглих до аеропорту населених пунктах. Ці емісії представляють потенційний ризик здоров'ю людей та навколишньому середовищу, оскільки можуть викликати збільшення концентрації приземного озону, призводити до випадання кислотних дощів [12, с. 103-104].

За останні кілька десятиліть були досягнуті значні успіхи в питанні скорочення емісій в зв'язку з підвищенням екологічності авіаційного палива (часткова заміна керосину на скраплений природний газ або біопаливо) і технічними удосконаленнями авіаційних двигунів (збільшенням їх тягової ефективності, яка передбачає зменшення споживання палива). Однак, цей прогрес може нівелюватися в майбутньому зростанням активності повітряних перевезень.

Спалення основної частини авіаційного палива відбувається не в приземному шарі поблизу аеропортів, а в більш високих шарах атмосфери, що несе більшу екологічну загрозу. Фахівці вважають, що щорічно зростаюча емісія вуглекислого газу, води і метану двигунами комерційних літаків змінює хімічний і радіаційний баланс атмосфери, що так як і емісія сажових сульфатних аерозолів може впливати на клімат. Особливе значення мають такі компоненти, як двоокис вуглецю і оксиди азоту. Оксиди азоту беруть участь в хімії озону (його збільшення може призводити до нагрівання верхньої тропосфери) та збільшення кількості гідроксильних радикалів (OH), основного атмосферного окислювача. Збільшення OH призводить до скорочення часу життя метану CH_4 ,

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						91
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

результатом чого може стати охолодження, паралельно – на масштабах десятиліть – скорочення тропосферного озону. Оксиди сірки і сажа призводять до утворення аерозолів. Аерозолі і їх попередники (сажа та сульфати) збільшують хмарність у формі лінійних конденсаційних слідів і перистих хмар. Залежно від стану навколишньої атмосфери ці сліди можуть існувати іноді кілька хвилин, а іноді – годинни, розтікаючись в ширину на кілька кілометрів і нагадуючи перисті чи висококучові хмари [12, с. 104].

Значний вплив на радіаційний баланс слід очікувати в результаті викидів частинок сажі твердотільних продуктів неповного згоряння палива, які грають роль ядер конденсації.

Особливу місце серед продуктів спалювання авіаційного палива займають парникові гази, чії емісії можуть вносити вклад в процес глобального потепління. Для їх зменшення у авіакомпаній є всього два способи. Перший – збільшення зростання паливної ефективності (тобто питомої витрати палива). Другий – використання альтернативних палив: синтетичного пального з кам'яного вугілля, природного газу або біомаси. Природне паливо не містить сірку і ароматичні вуглеводні, що значно скорочує емісії летких аерозолів і хмарних ядер конденсації, послаблюючи таким чином вплив на радіаційний баланс. Крім того, експерименти довели, що застосування палива, очищеного від сірки, призводить до значного екологічного «оздоровлення» тропосфери з точки зору концентрацій озону, сульфатів і нітратів.

Слід зазначити, що ставлення експертів до біопалива (виробленому з кукурудзи, сої, пальмової олії, водоростей і т. д.) далеко не однозначне в умовах, коли врожай часто гине через посуху або несвоєчасні дощі. Фахівці попереджають, що повний перехід на біопаливо загрожує поступовим знищенням тропічних лісів і подорожчанням продуктів харчування. Крім того, при його застосуванні в довгостроковій перспективі, не доведений ефект зниження викидів CO₂ [12, с. 105].

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						92
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

5.2. Заходи МАУ щодо зменшення забруднення навколишнього середовища

Низка екологічних проблем, які сприяють погіршенню стану навколишнього середовища викликала потребу у створенні авіакомпаніями цілих підрозділів, які займаються вирішенням екологічних питань.

Авіакомпанія МАУ також має підрозділ, що займається охороною навколишнього середовища, основними завданнями якого є:

- запобігання негативному впливу на навколишнє середовище;
- забезпечення необхідного рівня безпеки польотів повітряних суден;
- забезпечення екологічно безпечної (допустимої) діяльності відповідно до нормативно-правових актів в галузі цивільної авіації.

Основна мета «Міжнародних авіаліній України» у сфері екологічної безпеки полягає в створенні належних умов для збалансованого забезпечення охорони навколишнього середовища від результатів їх діяльності і забезпечення безперешкодної експлуатації повітряних суден.

Для виконання мети та завдань авіакомпанія виконує такі кроки:

- здійснює прогнозування негативних наслідків для навколишнього середовища;
- забезпечує дотримання на авіапідприємстві вимог законодавства та нормативних документів у галузі охорони навколишнього середовища, а також всіх встановлених для авіапідприємства нормативів допустимого впливу на навколишнє середовище, включно з встановленими лімітами;
- розробляє плани дій персоналу авіакомпанії і її спеціалізованих служб, що зводять до мінімуму можливий негативний вплив на навколишнє середовище при виникненні особливих ситуацій у польоті повітряного судна та інших надзвичайних ситуацій, включно з аварійними зливами палива;
- реалізують обмеження на прийом і обслуговування повітряних суден, які не відповідають встановленим нормативам допустимого фізичного впливу (за рівнем авіаційного шуму) і нормативам (лімітам) допустимих викидів в

					MP.122.6171м.ПЗ	Арк.
						93
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

атмосферу речовин від авіаційних двигунів, якщо це передбачено законодавством України.

Для зменшення забруднення навколишнього середовища МАУ постійно запроваджує нові проєкти серед яких: зниження використання палива, використання більш тихих двигунів, підвищення ефективності та точності польотів, зниження викидів CO₂ (за допомогою модернізації флоту та оптимізації процесів посадки), перехід на екологічний паперовий посуд замість пластикового, відмова від пластикових карт та запровадження електронних та інше.

Окрім зазначених заходів для зниження питомого вмісту токсичних речовин можна запропонувати у відпрацьованих газах поряд з удосконаленням експлуатованих типів газотурбінних двигунів застосовувати нові ВМД з новими конструкціями камери згоряння, системи вприскування паливно-повітряної суміші, компресорами, що забезпечують найвигідніше співвідношення в суміші паливо-повітря, краще розпорошення і перемішування суміші, що подається в камеру.

Також, можливе застосування нових двозонних камер, де паливо згорає в два етапи в різних місцях камери, причому одна з цих зон забезпечує найкраще згоряння палива на режимі малої тяги, припустимо, рулювання (в цьому випадку паливо в другу зону не подається), а друга зона спільно з першою дозволяє оптимізувати процес горіння на режимах зльоту, набору висоти і крейсерського польоту. В останньому випадку процес горіння в другій зоні йде при меншій температурі, що дозволяє знизити виділення оксидів азоту.

Для зменшення шуму повітряних суден необхідні модернізація і розвиток авіаційної техніки, в тому числі:

- впровадження менш гучних повітрязабірників і вихлопних сопел;
- вдосконалення аеродинамічних форм і компонування двигунів літальних апаратів;
- використання шумопоглинаючих і звукоізолюючих матеріалів і пристроїв.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						94
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Застосування спеціальних прийомів пілотування при зльоті та посадці, наприклад, використання більш крутих траєкторій і зменшення режиму роботи двигунів при наборі висоти і зниженні, дозволить знижувати рівень шуму на 5- 15 дБ.

Ефективними у боротьбі за забережню авіакомпанією МАУ навколишнього середовища також можуть стати такі методи: використання насадок до палива, сприскування води, збагачення суміші у зоні горіння, скорочення часу роботи двигунів на землі, зменшення кількості працюючих двигунів при рулінні, розробка альтернативних видів палива і модернізація двигунів.

Отже, авіаційний вид транспорту – один з найбільших забруднювачів атмосферного повітря, його вплив на навколишнє середовище виражається, в основному, у викидах токсинів з відпрацьованими газами авіаційних двигунів та в авіаційному шумі. Задля боротьби з негативними наслідками авіаційної діяльності компанія МАУ створила відділ, що займається охороною навколишнього середовища. Наразі «Міжнародні авіалінії України» запровадили ряд заходів задля збереження екології (зниження використання палива, використання більш тихих двигунів, підвищення ефективності та точності польотів, зниження викидів CO₂ (за допомогою модернізації флоту та оптимізації процесів посадки), перехід на екологічний паперовий посуд замість пластикового, відмова від пластикових карт та запровадження електронних).

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						95
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

ВИСНОВКИ

Повітряний транспорт, який вважається найшвидшим, надійним та комфортним видом транспорту для перевезень пасажирів і вантажів, вже став одним з найважливіших ланок світової інфраструктури. З кожним роком попит на пасажирські авіаперевезення зростає, як і кількість компаній, що надають авіапослуги. Однією із найважливіших завдань кожної авіакомпанії залишається підтримка конкурентоспроможності та пасажиропотоку, що зумовлює необхідність в удосконаленні механізмів надання транспортних послуг.

У ході виконання дипломної роботи були отримані такі результати:

1) досліджено застосування проєктного підходу у сфері транспортних та авіаперевезень шляхом окреслення поняття проєктного підходу, огляду наукової літератури з питань його застосування у сферах транспортних та авіаперевезень;

2) визначено місце України в системі міжнародних транспортних перевезень шляхом проведення аналізу світової та української транспортної інфраструктури, а також виокремлення особливостей вітчизняної транспортної системи;

3) проведено аналіз ринку пасажирських авіаперевізників в Україні за допомогою визначення їх місця у системі вітчизняних повітряних перевезень відповідно до отриманих даних та порівняння результатів їх діяльності;

4) проаналізовано роботу ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» за п'ятьма факторами: ринковий, споживчий, економічний, виробничий та організаційний, а також проведено SWOT-аналіз авіакомпанії;

5) висвітлено особливості організаційної структури та бізнес-процесів авіакомпанії шляхом їх опису;

6) розроблено проєкт нового авіанапрямку для ПрАТ «МАУ» із застосуванням диверсифікації для підвищення конкурентоспроможності організації. Проєкт створено на основі обґрунтування використання нового механізму, розробки загального плану, зазначення учасників проєкту та їх структури, виокремлення команди проєкту та прорахунку загального бюджету і термінів проєкту;

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						96
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

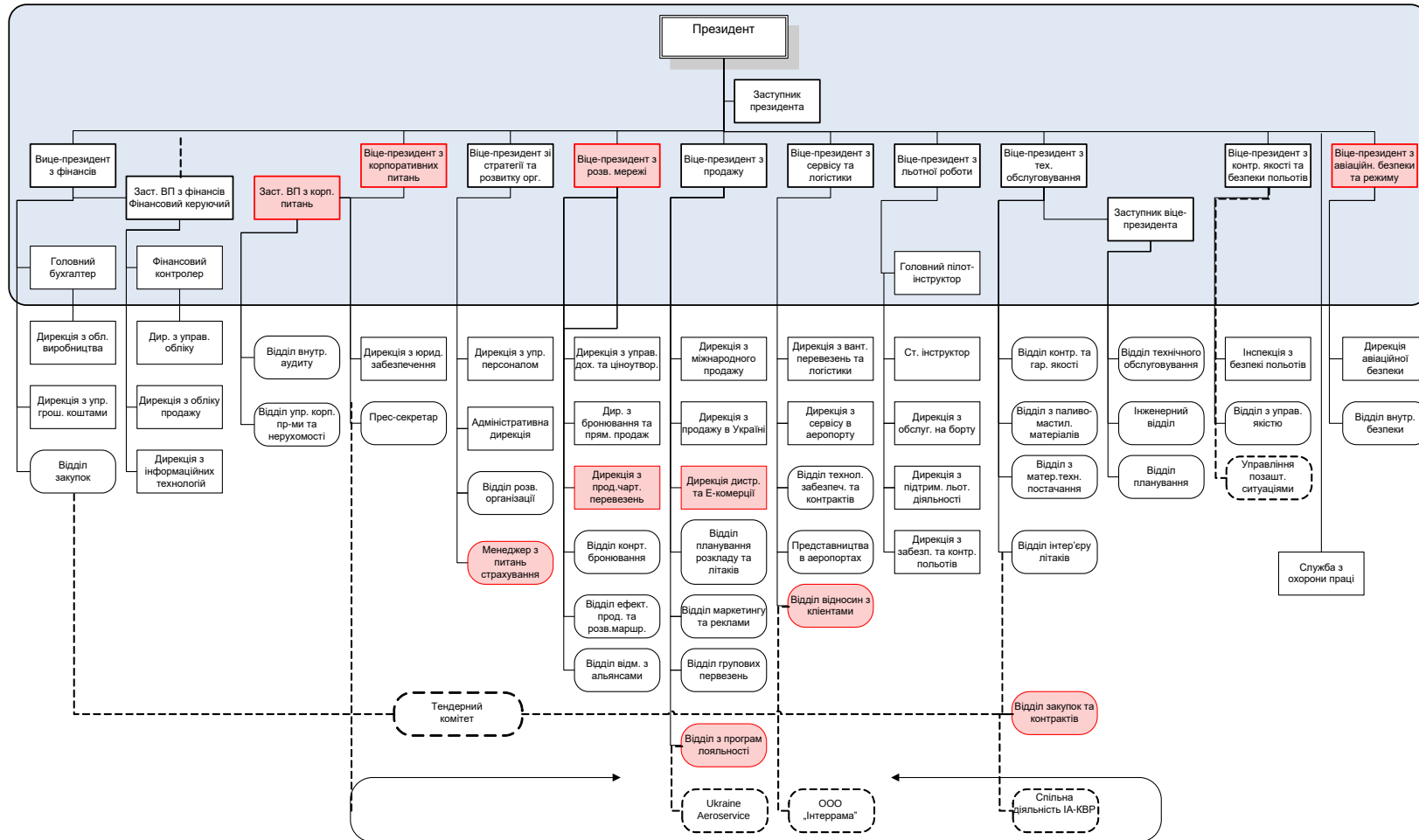
7) розглянуто механізми впровадження методики у авіакомпанію «Міжнародні Авіалінії України» шляхом надання аналізу та рекомендацій стосовно логістичної та економічної вигоди, а також способів просування нового авіамаршруту.

Таким чином, завдання вирішені в повному обсязі, мета досягнута – розглянуто теоретичні положення та розроблено механізм для вдосконалення проєктів розвитку пасажирських авіаперевезень на прикладі ПрАТ «МАУ».

Перспективними залишаються дослідження питань мінімізації ризиків при диверсифікації послуг авіакомпаній, удосконалення якості проєктів диверсифікації у сфері пасажирських авіаперевезень, а також питання вироблення механізмів зменшення вартості проєктів диверсифікації для авіакомпаній.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						97
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Додаток А Організаційна структура авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анцев А.В. Техническая эксплуатация технологического оборудования на основе проектного подхода/А.В. Анцев // Известия ТулГУ. Технические науки – 2011. – №3. – С.331-338.
2. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посібник / Л. В. Балабанова – Київ.: Знання, 2005. – 301 с.
3. Белявский Н.Я. Реинжиниринг в системе управления международной конкурентоспособностью предприятия/ Н.Я. Белявский// Вісник національного авіаційного університету ім. В.Н. Каразіна – 2017 - №93 с. – 7- 16.
4. Богачова А.М. Проектный подход: понятие и место в системе развития персонала/ А.М. Богачова, Е.Л. Соколова// Актуальные проблемы авиации и космонавтики – 2014 – С. 216-217 .
5. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнеспроцессами: Учебное пособие/ А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.Н. Сажнева – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.
6. Голінько В.І. Основи охорони праці: підручник / В.І. Голінько; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. – 2-ге вид. – Д.: НГУ, 2014. – 271 с.
7. Григорьев Ю.М. Практические аспекты эксплуатации воздушных линий : учебное пособие, / [В. П. Дёшин, С. Н. Ерыкалов, Н. М. Кузьмина и др. ; под общей ред. Ю. М. Григорьева]. - 4-е изд., испр. и доп. - М : НОЧУ СПО «Авиашкола Аэрофлота» 2013. - 394 с.
8. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие для вузов./ В.П. Грузинов , В.Д. Грибов – М.: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.
9. Довгань, Л.Є. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
10. Державна авіаційна служба України [Електронний ресурс]: – [Режим доступу]: <https://avia.gov.ua/>

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						99
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

11. Жукова Т.Н. Проектное управление (методологический аспект): Монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 170 с.
12. Карпин Б.Н. Некоторые аспекты разработки федеральных авиационных правил по охране окружающей среды в гражданской авиации/ Б.Н. Карпин, А.М. Матягина, Н.И. Николайкин/ Научный вестник МГТУ ГА – 2009 – №144 – С. 100-107
13. Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности/ Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016.– Т. 17. – С. 363–368.
14. Кузнецова Л. П., Семенихин Б. А Пассажирские перевозки [Текст]: учеб. пособие / Л. П. Кузнецова, Б. А. Семенихин; Юго-Зап. гос. ун-т., ЗАО "Университетская книга", Курск, 2015. 153 с.: ил. 11, табл. 8. Библиогр : с. 152.
15. Лукинский В.С.Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 359 с.
16. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проектами : учеб. пособие / под ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. 6-е изд. М. : Омега-Л, 2010. 960 с.
17. Міжнародні авіалінії України: офіційний сайт [Електронний ресурс]: – [Режим доступу]: <https://www.flyuia.com/uk/ua/home>.
18. Немчинов О.А. Авиатранспортный маркетинг: экономическая эффективность эксплуатационной деятельности авиакомпании: учеб. пособие / О. А. Немчинов, О. М. Жуков. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 116 с.
19. Ноздріна, Л. В. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної, Ящук В. І., Полотай О. І. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
20. Остапенко Т.Г. Транспортна система України як елемент глобальної транспортної системи/ Т.Г. Остапенко, І.С. Гращенко, Н.П. Прищепа// Економіка та суспільство – 2018 – №15 – С. 177-184.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк. 100
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

21. Повітряний кодекс України: Кодекс України від 19.05.2011 № 3393-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 48-49, ст.536 [Електронний ресурс]: – [Режим доступу]: <https://zakon.rada.gov.ua/>.Заголовок з екрану.
22. Про транспорт: Закон України від 10 листопада 1994 р. № 232/94-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 51. – ст. 446 [Електронний ресурс]: – [Режим доступу]: <https://zakon.rada.gov.ua/>.Заголовок з екрану.
23. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика : Навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
24. Сокур І.М., Сокур Л.М., Герасимчук В.В. Транспортна логістика : Навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 222 с.
25. Спирякин М. В. Диверсификация авиапредприятий путем проникновения в сферу деятельности туристических фирм/ М. В. Спирякин// Управление экономическими системам: электронный научный журнал, 2012.
26. Стандарт ISO 9000:2015 Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь [Електронний ресурс]: – [Режим доступу]: <https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-%28rus%29.pdf>.
27. Строилова Э.В. Проектный менеджмент и реинжиниринг/ Э.В. Строилова / Фундаментальные исследования. – 2013. – №4-5. – С.1206-1210.
28. Ткачук С.В. Міжнародні транспортні перевезення: Конспект лекцій для студ. напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" спец. "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" всіх форм навчання. – К. : НУХТ, 2011. – 73 с.
29. Фисенко С.Б. Внедрение механизма проектного управления на предприятиях лесной промышленности / С.Б. Фисенко// ТДР . – 2013. – №4. – С. 222-224.
30. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб., 2000. – 287 с.
31. Яковлев Е.А. Управление взаимодействием субъектов инновационного проекта/Е.А. Яковлев // Вестник ЧГУ. - 2011. - №1. - С.499-501.

					МР.122.6171м.ПЗ	Арк.
						101
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		