

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу

**на тему: «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА:
ОЦІНКА РІВНЯ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ»
(на прикладі ТОВ «МАСТЕР-АВІА»)**

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

Студентки групи Ма 02-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Маркетинг і реклама
за спеціальністю 075 Маркетинг
**Павлової Наталії
Олександрівни**

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент
Оленцевич Н. В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Підходи і способи оцінювання конкурентоспроможності	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МАСТЕР-АВІА»	24
2.1. Загальна характеристика ТОВ «МАСТЕР-АВІА».....	24
2.2. Фінансові показники ТОВ «МАСТЕР-АВІА».....	35
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «МАСТЕР-АВІА»	41
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МАСТЕР-АВІА»	50
3.1. Аналіз ринку наземного обслуговування повітряного транспорту	50
3.2. Вихід на новий ринок як один із напрямків підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАСТЕР-АВІА»	57
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	80
Додаток А.....	81
Додаток Б	82
Додаток В.....	83

ВСТУП

Базою становлення ринкової економіки є конкурентна боротьба як рушійна сила розвитку взаємовідносин суб'єктів господарювання, які працюють в одній сфері. Саме та компанія, яка здатна вистояти конкурентну боротьбу на внутрішньому та зовнішньому ринках, вважається найбільш успішним учасником у галузі.

Актуальність теми. Конкурентоспроможність підприємства на сьогоднішній день є одним із важливих факторів його успішної діяльності, який здатний забезпечити можливість підприємства адаптуватися до ринкових умов, зайняти провідне місце на ринку та втриматись на ньому. Проблеми управління та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства полягають у складності управління підприємством через вплив зовнішніх факторів. Оскільки суперництво між компаніями, що виробляють товари або надають послуги стає все жорстокіше – виникає необхідність пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Промисловим підприємствам для успішного функціонування необхідно враховувати особливості ринкової економіки, її зміни і підлаштовуватися під неї, висуваючи в якості пріоритетного завдання розвитку промислових підприємств забезпечення конкурентоспроможності своєї продукції або послуг. Сучасні дослідження економістів Тарасова і Старкова доводять, що для формування ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємства основою є створення і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Таким чином, управління розвитком промислового підприємства на основі аналізу його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, яка виробляється, є досить актуальною і значущою проблемою забезпечення економічного розвитку вітчизняної економіки.

Таким чином, аспектами дослідження конкурентоспроможності є: аналіз ринку; внутрішні конкурентні переваги організації; стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства на основі уточнення її сутності, складових і способів оцінювання.

Досягнення поставленої мети потребувало вирішення наступних завдань:

- уточнити економічний зміст категорії «конкурентоспроможність підприємства»;
- обґрунтувати фактори формування конкурентоспроможності;
- систематизувати чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- визначити складові управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести аналіз фінансової діяльності та конкурентоспроможності підприємства ТОВ «МАСТЕР-АВІА»;
- провести аналіз ринку наземного обслуговування повітряних суден України;
- обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «МАСТЕР-АВІА».

Об'єктом дослідження є господарська діяльність підприємства ТОВ «МАСТЕР-АВІА» на ринку наземного обслуговування повітряного транспорту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні і практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку наземного обслуговування повітряного транспорту.

Емпіричною (експериментальною) базою дослідження є первинна звітна документація ТОВ «МАСТЕР-АВІА», засоби і форми впливу на конкурентоспроможність підприємства.

У кваліфікаційній роботі використовуються такі методи дослідження, як: теоретичні - порівняння, систематизація та класифікація теоретичної

основи роботи; емпіричні та аналітичні – застосування функціонально-структурного та функціонально-вартісних аналізів.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані підприємством ТОВ «МАСТЕР-АВІА» для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження відбулася 26 березня 2020 року на всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Ефективність підприємницької діяльності: маркетинговий аспект» (ЕЕМА KNLU 2020), що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету у м. Києві. Публікація Павлової Н.О., «Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення», с. 68-70.

Теоретико-інформаційну базу дослідження складають монографічні роботи і статті зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: М. Портер, А. Маренич, А. Яновський, Г. Скудар, А. Лазаренко, А. Міщенко та ін., нормативні та законодавчі акти, що регулюють діяльність авіаційної галузі України, а також фінансова та статистична звітність аеропортів та компанії наземного обслуговування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція та конкурентоспроможність - це терміни, які часто використовуються як для бізнесу, так і для громадських обговорень про економічні одиниці, їхнє оточення та їх здатність виконувати певні функції відповідно до стратегічних чи політичних цілей, що впливають з бізнес, економічних або соціальних цілей.

На сьогоднішній день існує значна кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але при цьому виділити одне вірне неможливо. Одна частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це певна категорія, що пов'язана з характеристиками продукції, а друга частина дослідників мають за основу ефективність виробничого процесу, стратегічне планування розвитку підприємства та його спроможність впроваджувати нові технології та вести боротьбу із суперниками на ринку. Виділивши твердження декількох вчених, можна запропонувати своє тлумачення цього терміну [21].

Згідно визначення М. Портера, «конкурентоспроможність - це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами». Він наголошував, що конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена лише у межах компаній, що мають відношення до однієї галузі [5, с.76; 4].

Г.М. Скудар продовжив думку Портера і дав своє визначення, що конкурентоспроможність – це «багатостороння економічна категорія, яка

може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни і, визначається економічними, громадськими, суспільно-політичними умовами держави або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках» [39, с.31].

М.О. Єрмолов охарактеризував поняття «конкурентоспроможність підприємства» наступним чином: «відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [17].

А. Яновський зазначає, що в широкому значенні конкурентоспроможністю компанії вважається багаторівнева категорія, так як має оцінку абсолютно всіх багатофункціональних сфер їх роботи (виготовлення, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, менеджменту та маркетингу) [39, с.22].

Економіст С. Ярошенко вважає, що конкурентоспроможність підприємства оцінюється за показником тривалої присутності на ринку. Якщо компанія тривалий період часу є лідером, відстоює власні переваги, застосовує ефективні стратегії, оцінює конкурентні переваги та проводить активну маркетингові кампанії, тоді вона вважається конкурентоспроможною [48].

А. Маренич та І. Астахова мають свою думку щодо трактування поняття «конкурентоспроможність». За їхніми словами, конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [22].

Л. М. Калашникова стверджує, що конкурентоспроможність треба розглядати не одним визначенням, а як комплекс, що характеризується системою і якістю управління, продукції, широтою та глибиною асортименту, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми [18].

Проаналізувавши визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» різних авторів, можна зробити загальний висновок, який об'єднує думку вище перерахованих економістів:

- 1) конкурентоспроможність підприємства може розглядатись на регіональному, національному чи глобальному ринках;
- 2) дане визначення розглядається також, як рівень конкуренції компанії та конкурентоспроможний статус;
- 3) такі складові конкурентоспроможності підприємства, як «конкурентоспроможність праці» та «виробнича потужність» можуть характеризувати будь-яку складову конкурентоспроможності підприємства [2].

Отже, критично розглянувши існуючі підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна сформулювати власне розуміння цього явища. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика підприємства, яка включає в себе роботу над вдосконаленням внутрішньої та зовнішньої діяльності, спрямована на розвиток компанії та зміцнення її позиції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів. Можна виділити чотири основні рівні, на яких базується конкурентоспроможність підприємства (рис.1.1) [13].

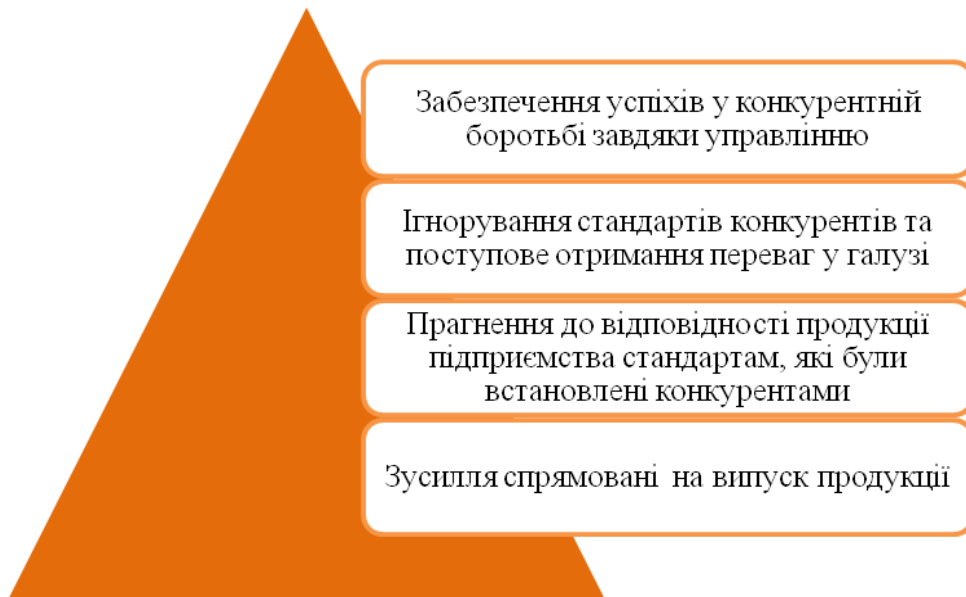


Рис.1.1. Чотири рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [13]

За основу ми маємо зусилля, які спрямовані на випуск продукції або надання послуг, на другому рівні знаходиться прагнення до відповідності продукції підприємства стандартам, які були встановлені конкурентами, на третьому - ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі, а вершину займає забезпечення успіхів у конкурентній боротьбі завдяки управлінню [13].

На базі дослідження конкурентоспроможності підприємства можна сформуванати набір факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства в умовах економічної нестабільності (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • державна політика щодо експорту та імпорту; • рівень економічного розвитку країни (державна економічна політика в країнах-експортерах і імпортерах товарів); • ефективність функціонування ринків капіталу та якість фінансових послуг; • рівень розвитку інфраструктури в країні; • розвиток науково-технологічного потенціалу; • наявність і рівень кваліфікації трудових ресурсів; • діяльність громадських і недержавних інститутів; • наявність і можливості конкурентів; • система державного страхування; • основні характеристики ринку: його тип і ємність; • участь в міжнародному поділі праці, розробці та фінансуванні національних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства; • державна система стандартизації та сертифікації продукції і систем її створення; • державний нагляд і контроль за дотриманням: обов'язкових вимог стандартів, правил обов'язкової сертифікації продукції і систем, метрологічний контроль 	<ul style="list-style-type: none"> • адаптивна організаційна структура - вибудовування певної впорядкованості завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створення умов для здійснення діяльності організації і досягнення встановлених цілей, швидко і з мінімальними для підприємства витратами реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; • технічні ресурси; обладнання; • забезпечення виробництвом товару, яке в загальному задовольняє попит; • ресурси, сучасні технології, що використовуються в організації для виробництва конкурентоспроможного товару, збільшує продуктивність праці і знижує витрати виробництва; • маркетинг, постійне стеження за зовнішнім середовищем, а також розробка конкурентоспроможного товару і політики просування; • фінансові ресурси, що дозволяють здійснювати оборот товарної маси; • інформаційні ресурси, які надають сукупність даних і знань, дозволяють вибудовувати систему управління виробництвом; • конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей підприємства; • персонал підприємства - всі працівники, які виконують виробничі або управлінські операції і зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці

Джерело: [39], [12]

Отже, конкурентоспроможність – це оцінка всіх параметрів бізнесу, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів за допомогою якої можна визначити місце компанії на ринку.

1.2. Підходи і способи оцінювання конкурентоспроможності

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть як підвищувати, так і знижувати конкурентоспроможність підприємства. Відповісти на питання щодо конкурентоспроможності підприємства, базуючись на окремому показнику, неможливо, адже тільки сукупна оцінка всіх параметрів дозволяє зробити висновок. Наприклад, зниження витрат виробництва позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства, але треба брати до уваги середньогалузевий показник і відповідь може бути інша.

Кожного разу, намагаючись знайти відповідь на це питання, будуть виникати контраргументи, міркування та великі сумніви у вірності обраного критерію оцінки. Знайти вихід з такої ситуації не так складно, адже серед усіх визначень по заданим показникам, лише один – достовірний, на основі якого будується кінцевий результат. Виходячи з усіх аналізів та спостережень, наприклад: ціна, привабливість товарів для покупців, вихід на нові ринки, ефективність використання наявних ресурсів і т.д., всі дані позначаються на динаміці частки ринку підприємства [47, 45].

Якщо частка ринку зростає або залишається незмінною, це означає, що підприємство є конкурентоспроможним. У випадку падіння частки ринку, падає і конкурентоспроможність компанії. Однак, наразі загальноприйнята методика оцінювання конкурентоспроможності відсутня, тому необхідно виокремити основні, на базі яких можна робити дослідження [10 с. 148].

В економічній діяльності існують основні етапи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, які представлені

у таблиці 1.2. Використовуючи дані етапи проведення оцінки можна проаналізувати та виявити основні проблеми і недоліки підприємства [2].

Таблиця 1.2

Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств	Опис
Перший етап	Аналіз чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства: - аналіз зовнішнього (ринкового) середовища; - аналіз внутрішнього середовища компанії
Другий етап	Визначення та аналіз характеристик галузі
	Вибір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
Третій етап	Визначення та пошук необхідної інформації
Четвертий етап	Розгляд додаткових параметрів для оцінки за необхідності
П'ятий етап	Розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
Шостий етап	Контроль виконання поставлених завдань
	Розробка стратегій розвитку підвищення конкурентоспроможності підприємств

Джерело: створено автором на основі [44], [14]

Наразі вибір методів оцінки конкурентоспроможності величезний. Найвідомішими методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є:

1. Матриця БКГ;
2. Матриця Портера;
3. Модель GE/McKinsey;
4. Модель Shell/DPM;
5. Модель ADL [19].

Матриця БКГ вважається найпершою моделлю корпоративного стратегічного управління. Вона залежить від поточного положення підприємства на ринку та утворена двома координатними осями, які

подані на рис.1.2. По осі ординат зазначаються темпи зростання ринку. Задля збільшення відносної частки необхідний високий темп зростання. Крім того, зростаючий ринок передбачає швидку віддачу від інвестицій. По осі абсцис розглядається відносна конкурентна позиція організації у вигляді відношення обсягу продажів організації до обсягу продажів головного конкурента [1].

Кожен квадрант відноситься до певного положення на ринку. Зірки – це конкурентоспроможне підприємство на швидкозростаючому ринку. Зірки – це те, чого мають прагнути досягнути компанії, але при цьому звертати увагу на правильний розподіл доходів та інвестицій. Дійні корови – це також достатньо конкурентоспроможні організації, але які знаходяться на зрілих ринках. Можна вважати, що «дійні корови» - «зірки» в минулому. Організації мають достатній прибуток для інвестицій.

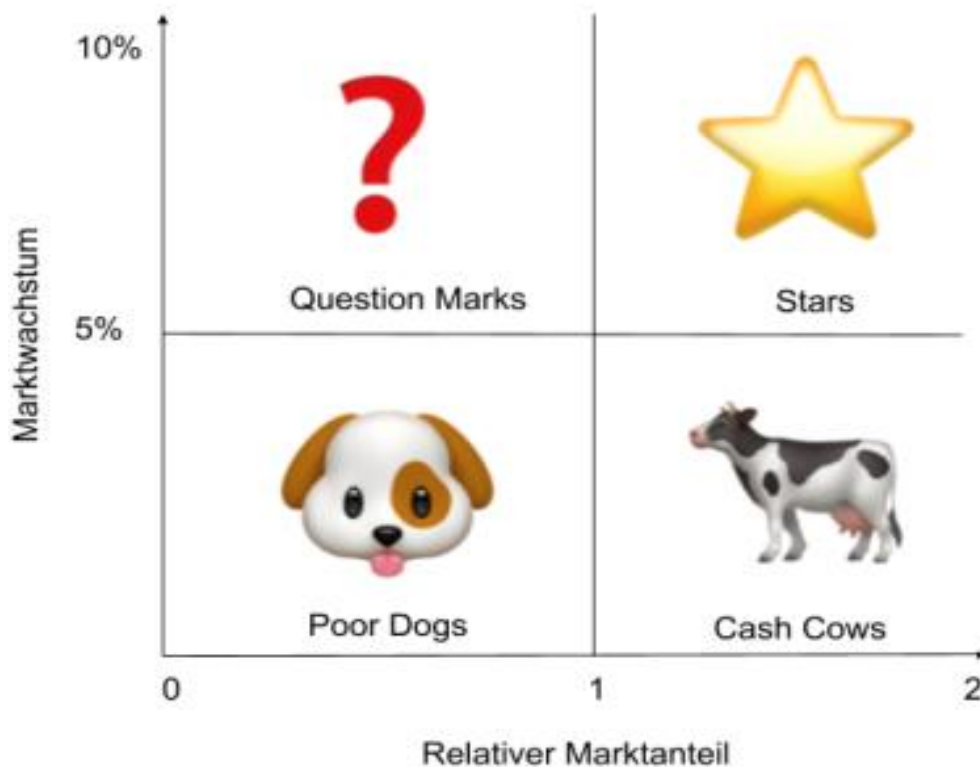


Рис.1.2. Матриця БКГ

Джерело: [1]

Знаки питання, або, як їх ще називають, «важкі діти», «дикі кішки» - це етап життєвого циклу компанії, коли вона, займаючи відносно невелику частку ринку, конкурує на зростаючому ринку. Це призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту частки ринку і виживання на ньому.

Собаки – це найгірші умови для компанії. Це поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що не розвиваються, стоять на одному місці. Грошовий потік невеликий, близький до банкрутства [8].

За допомогою моделі БКГ можна визначити не тільки стратегічні позиції кожної компанії на ринку, а й надати рекомендації щодо майбутньої стратегії задля виходу на новий рівень. Основними рекомендаціями по матриці БКГ можуть бути такі:

- 1) надлишок коштів від «дійних корів» має використовуватися для розвитку «знаку питання» і зміцнення позицій «зірок»;
- 2) «Знак питання» з нечіткими перспективами розвитку слід виводити з портфеля для зменшення попиту на фінансові ресурси;
- 3) компанія повинна виходити з поля «собак»;
- 4) під час нестачі компаніями коштів та перспектив розвитку у полях «дійні корови», «зірки» або «знак питання», необхідно взяти відповідних заходів для балансування портфеля: портфель повинен містити «зірки» і «знак питання» в такій кількості, в якій зможе забезпечити здорове зростання компанії [8].

Таким чином можна обрати один із запропонованих варіантів стратегій:

- 1) зростання і збільшення частки ринку (для «знаку питання»);
- 2) збереження частки ринку (для «дійних корів»);
- 3) отримання короткострокового прибутку навіть за рахунок скорочення частки ринку (для слабких «дійних корів», «знаків питання» і «собак»);

- 4) ліквідація бізнесу або відмова від нього (для «собак» і «знаків питання») [8]

Матриця Портера, або як її ще називають «Модель п'яти сил Портера», - це методика, яка дозволяє проаналізувати конкуренцію у сфері бізнесу.

Модель п'яти сил Портера включає в себе:

- 1) аналіз загрози появи продуктів-замінників;
- 2) аналіз загрози появи нових гравців;
- 3) аналіз ринкової влади постачальників;
- 4) аналіз ринкової влади споживачів;
- 5) аналіз рівня конкурентної боротьби.

Дана методика складається з п'яти факторів, які допоможуть визначити рівень конкуренції та привабливості ведення бізнесу у конкретній галузі.

Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції і привабливості ведення бізнесу у конкретній галузі [3].

Портер назвав набір цих сил «мікросередовище», адже у його розумінні «макросередовище» складається з факторів, які впливають на здатність компанії до обслуговування своїх клієнтів і отримання прибутку. Зміни у «мікросередовищі» вимагають перегляду позиції компанії в сфері діяльності на ринку в цілому.

Портер називає ці сили «мікросередовищем», протиставляючи йому велику кількість факторів, включених у термін «макросередовище». Макросередовище складається з тих сил, які впливають на здатність компанії до обслуговування своїх клієнтів і отримання прибутку. Зміна в будь-який з сил «мікросередовища» зазвичай вимагає, щоб компанія переглянула своє місце в галузі і на ринку. Достатня привабливість галузі не означає, що будь-яка компанія в ній буде отримувати однаковий прибуток. Компанії повинні так застосовувати свої ключові компетенції, бізнес-моделі або збутові мережі, щоб отримати прибуток більше, ніж в

середньому по галузі. Хорошим прикладом є ринок пасажирських авіаперевезень. В галузі, в якій рентабельність досить низька, знаходяться компанії, які за рахунок унікальних бізнес-моделей отримують прибуток вище, ніж в середньому по галузі [3].

Модель GE/McKinsey. Творці «McKinsey – 7S» дійшли до висновку, що результативне підприємство створюється на основі 7 взаємозалежних елементів, які подані на рис.1.3, зміна будь-якого з яких потребує зміни інших.

Головні компоненти модифікації «McKinsey – 7S» наступні:

1. Strategy – стратегія - політика підприємства, направлена на подальший розвиток та дії.
2. Structure – структура - внутрішня структура компанії, що відображає її поділ на відділи та ієрархічну субординацію та поділ між ними.
3. Systems – система – всі процеси, які проходять в організації, а саме: система управління інформацією, система інноваційної діяльності, фінансова система, система заохочень та мотивації та ін..
4. Staff – склад працівників – трудові ресурси підприємства, кадри, що охарактеризовані за демографічними та міжособистісними чинниками.
5. Style – стиль – спосіб керівництва підприємством, підхід до управління, налагодження процесу, манера подачі керівництва.
6. Skills – навички – певні вміння та здібності працівників.
7. Shared values – спільні цінності – установки та зміст напрямів діяльності, заради яких компанія існує [37].



Рис.1.3. Модель «McKinsey – 7S»

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Значимість даної моделі полягає у тому, що управління стає не тільки як «процес створення формальних схем», а як встановлення зв'язку між співробітниками, улагодження конфліктів, погляд на трудовий ресурс як на людину зі своїми інтересами та прагненнями. Завдяки даній моделі керівництво зосереджується не лише на фінансових показниках, а й на особистісному розвитку кадрів [16].

Після аналізу діяльності підприємства та дослідження його системи управління, на основі показників здійснюються певні заходи щодо підвищення ефективності управління, наприклад:

- 1) спрощення та вдосконалення структури управління;
- 2) вироблення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу сильних та слабких сторін, а також впровадження устаткованої філософії та політики організації;

- 3) розробка певної системи контакту між співробітниками та підрозділами, системи прийняття рішень, впровадження правил і процедур управління;
- 4) впровадження на постійній основі системи заохочення персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовка, розвиток здібностей;
- 5) впровадження оновленої системи прийняття на роботу, а також переосмислення системи кар'єрного зросту працівників;
- б) формування працездатного персоналу, застосування сучасних методик підбору кадрів, створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- 7) створення культури організації, спільних цінностей та мети [16].

Таким чином, основною цінністю представленої моделі є перегляд та осмислення основних внутрішніх факторів організації, які впливають на її майбутнє.

Модель Shell. Оцінку конкурентних позицій бізнесу також можна проводити за допомогою моделі Shell, або, як її ще називають, модель DPM. Сутність даної моделі полягає у фокусуванні уваги на двох показниках: на грошовому потоці підприємства та віддачі інвестицій. Окрім цього, можливий розгляд різних видів бізнесу, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

Дана модель виглядає як таблиця на системі координат, де вісь X відображає сильні сторони підприємства (конкурентну позицію), а вісь У – галузеву привабливість, як показано на рис.1.4[11].



Рис.1.4. Модель Shell

Джерело: [11]

Найпривабливіший варіант для підприємств – це позиція «Лідер в бізнесі», адже вона характеризується привабливою галуззю, де організація знаходиться в сильній позиції; темпи зростання ринку високі та компанія не має явних загроз з боку конкурентів та слабких сторін підприємства. У даному випадку можливі стратегії ведення бізнесу будуть продовжувати інвестування, не зважаючи на поточні вигоди заради майбутніх досягнень.

Позиція «Стратегія зростання» - галузь помірно приваблива, але компанія все одно займає сильну позицію та знаходиться на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок або стабільний з огляду на темп росту та прибутків, або помірно зростає без присутності іншого лідера-конкурента. Варіант – намагатися зберегти займану позицію через забезпечення стабільного фінансового потоку, можливість інвестування в більш перспективні сфери бізнесу.

Позиція «Стратегія генератора грошових коштів» - підприємство відноситься до групи лідерів і займає сильні позиції в непривабливій галузі, при цьому ринок стабільний, але поступово скорочується, як і норма прибутку. Існує загроза з боку більш сильних конкурентів, незважаючи на те, що ефективність діяльності підприємства висока, а витрати відносно невеликі. Можливі стратегії: впровадження незначних інвестицій при цьому отримуючи максимальний дохід.

Наступна позиція «Стратегія посилення конкурентних переваг» - підприємство не є лідером на ринку, але галузь приваблива. За умови правильного розміщення ресурсів, підприємство може стати лідером галузі, адже і частка ринку, і якість продукції достатньо високі. Найкращою стратегією буде інвестування, якщо галузь дійсно того варта. Необхідно провести детальний аналіз інвестицій, адже існує велика ймовірність того, що розмір інвестицій буде сильно перевищувати очікуваний дохід.

Позиція «Обережно продовжувати бізнес» характеризується тим, що організація не є ні лідером, ні аутсайдером галузі з середньою привабливістю. Підприємство не має сильних сторін та можливостей. Ринок росте повільно, поступово знижується рівень прибутку.

Модель ADL. Модель ADL або матриця ADL, яка представлена на рис.1.5, – це певний інструмент, який дозволяє власникам бізнесу за допомогою виділення положення на ринку та стадії життєвого циклу продукту, побачити, в якій ситуації знаходиться компанія. Після визначення відносного положення на ринку та стадії життєвого циклу продукту, можна визначити подальші дії компанії.

Стадія життєвого циклу продукту/послуги	Відносне положення на ринку				
	Слабке	Міцне	Помітне	Сильне	Провідне
Народження					

Продовження рис. 1.5

	Розвиток				
	Зрілість				
	Старіння				

Рис.1.5. Матриця ADL

Джерело: розроблено автором на основі [23]

А.Г. Бурда і В.В. Кочетова запропонували оцінювати конкурентоспроможність, ґрунтуючись на певному наборі показників, які будуються виходячи з цілей оцінки і потреб суб'єктів управління. Оскільки пріоритет одному з критеріїв віддати складно, представляється доцільним проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності. При цьому можливо використовувати методи, які не передбачають розрахунок єдиного інтегрального показника та ті, які передбачають формування і кількісну оцінку єдиного інтегрального критерію [21].

Мультиплікативний метод. Набір критеріїв конкурентоспроможності передбачає побудову інтегрального критерію у вигляді простого або зваженого за важливістю локальних критеріїв, якщо вони задовольняють деяким умовам мультиплікативності. [32, 20].

Отже, із вищенаведеної інформації можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів, як у міжнародній діяльності, так і у національній або місцевій. Компанія розглядає дане явище як комплексну порівняльну характеристику підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами та гармонійність розвитку підприємства. Вплив може бути як зовнішнім, так і внутрішнім, тому необхідно враховувати це та регулювати. Задля оцінки конкурентоспроможності компанії можна використовувати один із методів, або декілька методів, які допоможуть проявити ситуацію на ринку та майбутні стратегічні рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МАСТЕР-АВІА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «МАСТЕР-АВІА»

ТОВ «МАСТЕР-АВІА» - це українська компанія з наземного обслуговування літаків, пасажирів та багажу. Основна діяльність за КВЕДом -52.23 Послуги в області повітряного транспорту, додатково:

- 81.29 Інші види послуг з прибирання;
- 84.24 Діяльність із забезпечення громадського порядку та безпеки;
- 85.59 Інші види освіти, не включені в інші категорії;
- 86.21 Загальна лікарська практика;
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом і подібними продуктами;
- 52.10 Складування і зберігання;
- 52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях;
- 55.10 Готелі та схожі місця проживання;
- 68.20 Оренда і управління власною або орендованою нерухомістю [15].

Окрім основної діяльності, компанія має сертифікацію на проведення навчання з наступних дисциплін підготовки персоналу з авіаційної безпеки:

1. «Первинна підготовка з авіаційної безпеки»;
2. «Базова підготовка служби персоналу служби обслуговування»;
3. «Підготовка операторів спеціальних технічних засобів контролю»;
4. «Забезпечення контролю доступу в контрольовані зони і охорони повітряних суден»;

5. «Підвищення кваліфікації щодо забезпечення контролю доступу в контрольовані зони і охорони повітряних суден»;
6. «Авіаційна безпека для персоналу служби пасажирського обслуговування» [43].

Компанія пропонує навчання з наземного та пасажирського обслуговування, а саме такі дисципліни, як:

1. «Перевезення небезпечних вантажів повітряним транспортом»;
2. «Наземне адміністрування та контроль»;
3. «Обслуговування пасажирів»;
4. «Обробка багажу в зоні сортування і в зоні видачі багажу»;
5. «Обслуговування на пероні»;
6. «Обслуговування повітряних суден» [43].

Місцезнаходження компанії у Києві, до складу входить стара частина аеропорту Київ (Жуляни) та Бізнес-термінал.

Підприємство було зареєстроване 19 квітня 2010 року та потрапило на територію аеропорту Київ (Жуляни) наступним чином: Київрада оголосила конкурс на право оренди комплексів будівель, споруд та обладнання низки об'єктів аеропорту «Жуляни». В умовах конкурсу було зазначено, що майно і обладнання КП «Міжнародний аеропорт» Київ «(Жуляни)» буде передано орендарю, який погодиться погасити борг підприємства у розмірі 22,468 млн. грн. перед ВАТ КБ «Хрещатик» і фінансування будівництва нового пасажирського терміналу загальною площею 12 тис. кв. м. «МАСТЕР-АВІА», «Жуляни».

Підприємство співпрацює з авіаперевізниками, які виконують як регулярні та чартерні рейси, так і бізнес-польоти на приватних літаках. До інфраструктури підприємства входить одна злітно-посадкова смуга довжиною 2310 м шириною 45 м, яка цілодобово приймає повітряні судна. КП МА «Київ» Жуляни та ТОВ «МАСТЕР-АВІА» протягом останнього часу вживають активні заходи, спрямовані на реалізацію

концепції розвитку аеропорту, як аеропорту столиці України та базового аеропорту для авіакомпаній-лоукостерів і бізнес-авіації.

У 2012 році до міжнародного футбольного турніру був побудований термінал для міжнародних перельотів (Додаток А). У цьому ж році, окрім основного терміналу «А», був побудований бізнес-термінал «В» (Додаток Б).

На підставі організаційної структури ТОВ «Мастер-авіа», яка затверджена наказом генерального директора та статутом ТОВ «Мастер-авіа» затверджено положення, яке визначає головні завдання, функції, а також взаємовідносини терміналу «В» з іншими структурними підрозділами, відділами та службами ТОВ «Мастер-авіа».

Термінал «В» є самостійним структурним підрозділом ТОВ «Мастер-авіа», яке створюється та ліквідується за наказом генерального директора ТОВ «Мастер-авіа». Термінал «В» здійснює свою діяльність на основі річних, квартальних, місячних та тематичних планів ТОВ «Мастер-авіа», що затверджують в установленому порядку. У своїй діяльності підприємство керується Правилами повітряних перевезень пасажирів і багажу, міжнародними нормативними документами з повітряних перевезень, стандартами та рекомендованою практикою ІСАО та ІАТА, нормативно-правовими актами України, організаційно-розпорядчими вказівками та документами Міністерства інфраструктури України, внутрішніми документами Товариства, Законом України «Про прикордонний контроль», Митним кодексом України, «Стандартом якості обслуговування ВІП-пасажирів терміналу «В» « і «Технологіями обслуговування пасажирів Priority Line».

Головними завданнями терміналу «В» є:

- забезпечення якісного, безпечного та своєчасного обслуговування ВІП-пасажирів, обробки їх багажу згідно з наданими замовленнями та вимогами інтегрованої системи менеджменту «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)»;

- забезпечення організації обслуговування рейсів бізнес-авіації; організація процесу надання комплексу послуг авіапасажирам з метою максимального задоволення потреб клієнтів;
- розробка та впровадження заходів щодо раціонального та ефективного використання персоналу, забезпечуючи при цьому економічну доцільність та високу культуру обслуговування;
- виконання вимог авіаційної безпеки в частині, що стосується діяльності терміналу «В»;
- вживання заходів щодо раціонального та ефективного використання виробничих площ терміналу «В», технічного та побутового обладнання, експлуатації приміщень і територій, закріплених за терміналом «В»;
- взаємодія із суміжними організаціями з метою координації зусиль адміністрації та трудового колективу з виконання завдань, які стоять перед службами обслуговування терміналу «В», а також зміцнення трудової та технологічної дисципліни, підтримки здорового, морально-психологічного клімату в підпорядкованих відділах.

З метою виконання покладених на підрозділ завдань відповідна служба терміналу «В» вирішує наступні завдання:

- забезпечує надання пасажиром комплексу послуг у відповідності до затверджених керівних документів та технологій робіт;
- впроваджує заходи щодо вдосконалення технології обслуговування авіа-пасажирів;
- контролює здійснення реєстрації пасажирів та обробку їх багажу; виконує обслуговування трансферних пасажирів, несупроводжуваних дітей та пасажирів, що потребують особливої уваги;
- здійснює контроль за дотримання діючих правил перевезень, інструкцій та інших керівних документів, які регламентують

організацію пасажирських перевезень та обслуговування пасажирів;

- забезпечує дотримання державних, галузевих та інших діючих стандартів, а також правил охорони праці, пожежної безпеки, безпеки руху транспортних засобів;
- здійснює розгляд претензій, скарг і пропозицій клієнтів; забезпечує правильність застосування тарифів на послуги авіапасажирам;
- вживає заходи щодо підвищення технічного оснащення підрозділу засобами інформаційного забезпечення та автоматизації процесів обслуговування пасажирів;
- організовує впровадження заходів по виконанню режимних вимог, взаємодію з митною, прикордонною, імміграційною, санітарно-карантинною службами та відділом поліції в МА «Київ» (Жуляни) з метою профілактики та своєчасного рішення проблем, що виникають у процесі виробничої діяльності відділу, та підвищення рівня обслуговування пасажирів;
- організовує проведення внутрішнього та зовнішнього навчання для особового складу підрозділу;
- впроваджує заходи щодо вдосконалення процесу виробництва згідно з вимогами відповідних стандартів;
- здійснює контроль щодо носіння персоналом на території аеропорту перепусток встановленого зразку, форменого одягу, спецодягу та засобів індивідуального захисту.

Координацію робіт з прийому замовлень на обслуговування ВІП пасажирів та адміністрування рейсів бізнес-авіації, в тому числі прийом та оформлення замовлення рейсу чи його складових, комерційного та технічного супроводження, виконання процесів надання послуг здійснює диспетчерський центр, який, у свою чергу:

- організовує та контролює процес прийому замовлень на різні види послуг;
- формує добовий план польотів терміналу (ДППТ), доводить його до служб терміналу «В»;
- формує заявки на адміністрування та виконання рейсів»;
- організовує та контролює процес наземного обслуговування повітряних суден, відповідно до технологічних графіків;
- координує роботу служб аеропорту (ЦДА та СНО) та терміналу «В» по своєчасному забезпеченню обслуговуванню пасажирів та рейсів;
- веде радіозв'язок з екіпажами повітряного судна щодо комерційного завантаження та наземного обслуговування;
- вносить фактичні дані та інформацію до бази даних терміналу «В»;
- забезпечує комплекс робіт, пов'язаних з прийомом/випуском літерних та підконтрольних рейсів;
- здійснює щоденний облік та звітність порушень регулярності відправлень повітряних суден;
- координує внутрішню взаємодію між службами терміналу «В».

Служба обслуговування терміналу «В» забезпечує належний технічний, санітарний та протипожежний стан приміщень, які знаходяться в веденні служби, а також прилеглих до терміналу «В» територій; забезпечує термінал «В» необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами (матеріалами, сировиною, напівфабрикатами, конструкціями, комплектуючими виробами, інструментом, запасними частинами, спецодягом, господарчим інвентарем і таке інше, крім автозапчастин); забезпечує зберігання складованих товарно-матеріальних цінностей, додержання режимів зберігання та облік складських операцій.

Контрольно-пропускний пункт контролює доступ на територію терміналу «В»; контролює ситуацію в районі контрольно-пропускного пункту та регулює розміщення автомобілів клієнтів.

Служба ІТ-підтримки управляє всіма наявними в терміналі «В» ІТ-сервісами та забезпечує роботу ІТ-систем і ІТ-рішень; своєчасно усуває несправності в роботі ІТ-систем та забезпечує кваліфіковані консультації щодо реалізації ІТ-частини проектів.

Для здійснення покладених на підрозділ завдань Термінал «В» має право отримувати в установленому порядку від інших підрозділів ТОВ «Мастер-авіа» інформацію, необхідну для виконання покладених на нього завдань, залучати спеціалістів структурних підрозділів товариства для підготовки керівництву матеріалів, необхідним їм для здійснення своїх повноважень, вносити пропозиції щодо організації роботи підприємства, взаємодіяти з підрозділами товариства, надавати рекомендації, що входять до компетенції товариства.

Всі служби терміналу «В» безпосередньо підпорядковані директору терміналу «В», організаційно-адміністративні функції виконує заступник директора терміналу «В». Усі працівники призначаються і звільняються з посади генеральним директором ТОВ «Мастер-авіа» за поданням директора терміналу «В» у порядку, передбаченому правилами внутрішнього трудового розпорядку та чинним трудовим законодавством України.

Діяльність служби обслуговування ВІП-пасажирів очолює начальник служби. Начальник служби контролює якісне, безпечне та своєчасне обслуговування ВІП-пасажирів, обробку їх багажу згідно з наданими замовленнями та вимогами інтегрованої системи менеджменту аеропорту «Київ».

У 2013 році був побудований новий термінал «D» (Додаток В) для внутрішніх вильотів-прильотів, до цього часу рейси здійснювались в стінах старого терміналу.

Наразі з даного терміналу здійснюються вильоти лише у напрямку до Запоріжжя, Дніпра та Одеси.

У 2014 році було заплановане будівництво другої злітно-посадкової смуги, адже ремонт першої в останнє було здійснено у 2009 році, під час якого було проведено збільшення смуги з 1800 м до 2310 м.

Підприємство очолює генеральний директор, якому підпорядковуються заступники за напрямками, а саме:

- заступник генерального директора з авіаційної безпеки – начальник служби авіаційної безпеки;
- заступник генерального директора з розвитку аеропортового комплексу та сертифікації;
- заступник генерального директора – начальник служби аварійно-рятувального та протипожежного забезпечення та мобілізаційної роботи.

Загалом, організаційна структура підприємства являє собою розподіл відповідальності та завдань від найвищої ланки – керівника до найнижчої – рядового співробітника. Даний тип структури належить до лінійно-функціонального типу (рис.2.1). Раді директорів підпорядковується генеральний директор ТОВ «МАСТЕР-АВІА», якому в свою чергу підпорядковуються: директор терміналу «В», адміністративний відділ, служба авіаційної безпеки, фінансовий відділ та відділ інфраструктури.

Кожен відділ має своїх директорів, начальників служб, їх заступників та підпорядкований персонал.

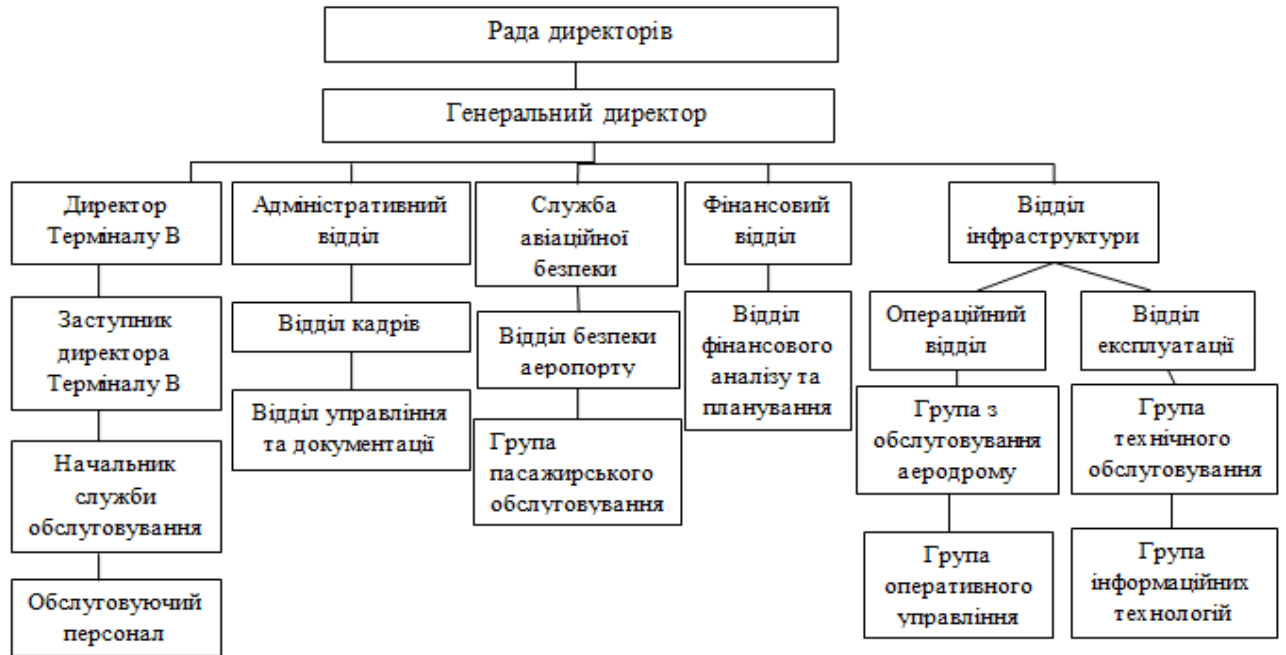


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «МАСТЕР-АВІА»

Джерело: розроблено автором на основі бази даних підприємства

Середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства у період з 2016 по 2019 роки подана у таблиці 2.1. Згідно цієї таблиці ми бачимо, що у 2016 році середньооблікова чисельність персоналу становила - 468 осіб, у 2017 році показник збільшився на 29 осіб, у 2018 році також на 29 осіб, а у 2019 році зменшився на 22 особи.

Таблиця 2.1

Середньооблікова чисельність працівників

Рік	2016	2017	2018	2019
Кількість осіб, чол.	468	497	526	504
Плинність кадрів, %	-	5,8	5,5	4,3

За допомогою цих даних та формули 2.1 можна обчислити коефіцієнт плинності кадрів:

(2.1)

Коеф. плинності кадрів =

$$= \frac{\text{число працівників, звільнених за певний період часу}}{\text{середньоспискова чисельність працівників}} * 100\%$$

Таким чином, плинність кадрів у 2017 році становила 5,8%, у 2018 – 5,5%, а у 2019 році – 4,3%. Вихідні дані та результати наведені у таблиці 2.1.

За даними балансу підприємства та кількості робітників, можна вирахувати продуктивність праці за період з 2016 по 2018 роки.

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Дохід підприємства за рік}}{\text{Кількість працівників за рік}}$$

$$2016 \text{ рік: продуктивність праці} = \frac{127\,824\,000}{468} = 273\,128 \text{ грн/люд.};$$

$$2017 \text{ рік: продуктивність праці} = \frac{178\,815\,000}{497} = 359\,788 \text{ грн/люд.};$$

$$2018 \text{ рік: продуктивність праці} = \frac{236\,170\,000}{526} = 448\,992 \text{ грн/люд.}$$

На рис.2.2 поданий графік продуктивності праці у період з 2016 по 2018 роки, можна спостерігати стрімке збільшення показника, від 273 128 грн/люд. до 448 992 грн/люд.

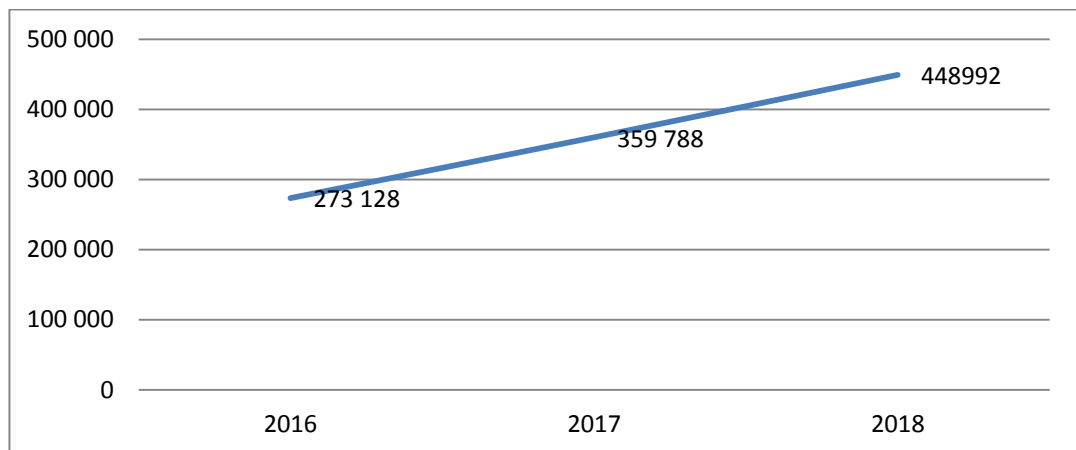


Рис.2.2. Динаміка продуктивності праці із розрахунку грн/людину

Всі види діяльності аеропортового комплексу можна поділити на авіаційні та неавіаційні, основні та допоміжні (рис. 2.3). На підставі аналізу послуг, які

пропонуються, як підприємством ТОВ «МАСТЕР-АВА», так і аеропортом «Київ» (Жуляни), можливо представити функціональну схему аеропорту.

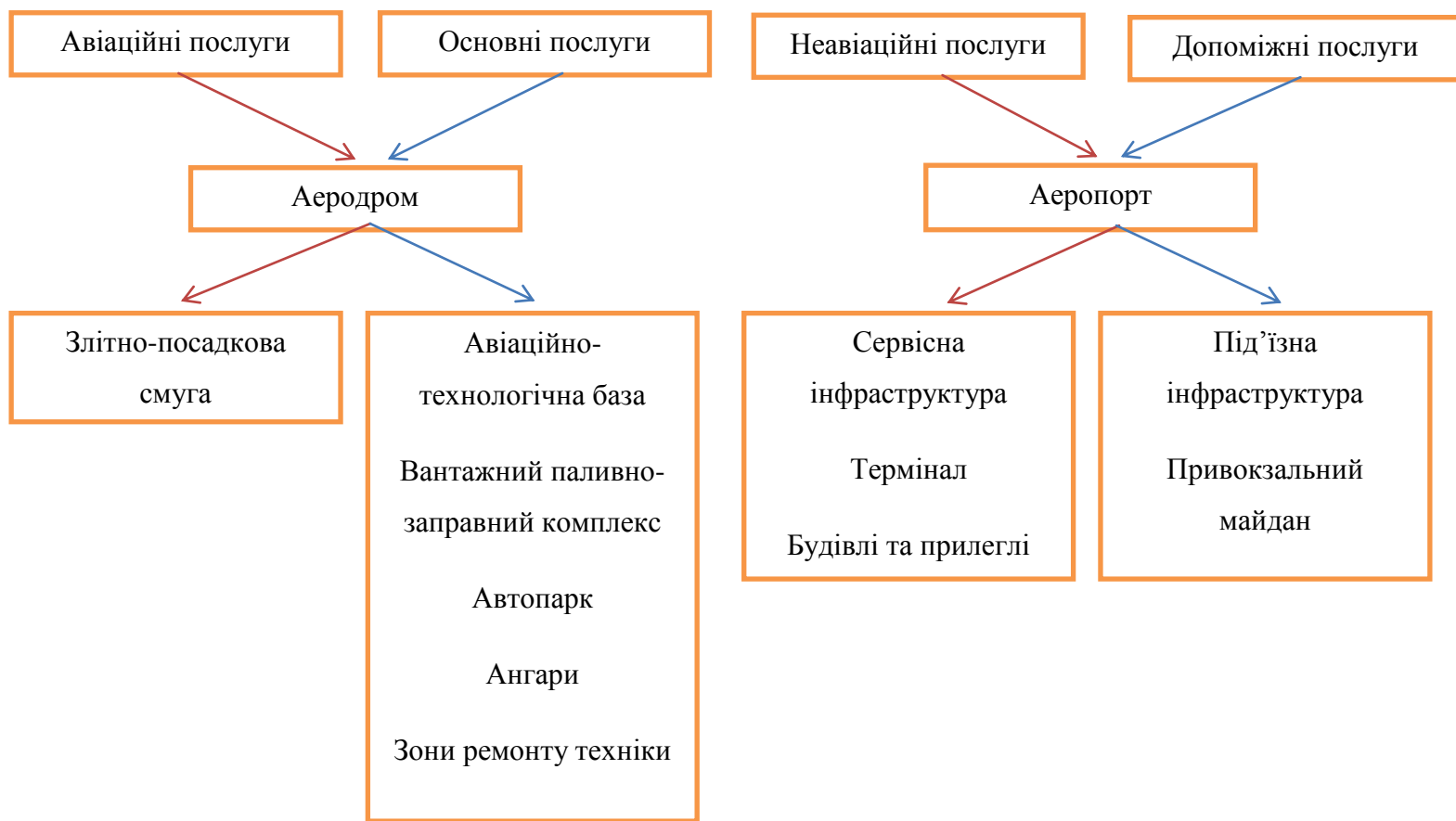


Рис.2.2. Функціональна схема аеропорту

Джерело: розроблено автором на основі даних [29]

Проаналізувавши характеристику компанії, можна зробити загальну таблицю техніко-економічних показників (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники підприємства ТОВ «МАСТЕР-АВІА»

Показник	Рік		
	2016	2017	2018

Продовження таблиці 2.2

Чистий дохід, грн.	127 824 000	178 815 000	236 170 000
Валовий прибуток, грн.	67 728 000	88 847 000	111 211 000
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	468	497	526
Середньорічна виручка на одного працівника, грн.	273 128	359 788	448 992
Фонд оплати праці, грн. на рік	38 479	62 738	84 035
Середньомісячний рівень заробітної плати, грн.	6 851	10 519	13 313
Вартість основних фондів, грн.	239 924 000	271 346 000	321 873 000
Фондовіддача, %	53,27	65,89	73,37
Прибуток до оподаткування, грн.	42 019 000	67 967 000	89 647 000
Прибуток після оподаткування, грн.	35 303 000	56 234 000	73 620 000

Джерело: створено автором на основі [26], [27]

Підприємство самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на роботи, послуги, які воно надає, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку.

2.2. Фінансові показники ТОВ «МАСТЕР-АВІА»

За структурою доходи аеропорту поділяються на доходи від авіаційної діяльності та інші операційні доходи.

Доходи від авіаційної діяльності формуються із наступних джерел:

- збір за зліт/посадку повітряного судна;
- збір за наднормативну стоянку повітряного судна (пасажирське та вантажне);

- надання місця стоянки для повітряного судна;
- забезпечення проведення АРР та ППЗ;
- інші.

Інші операційні доходи складаються із таких надходжень:

- оренда нежитлових приміщень;
- послуги автобази;
- послуги служби авіаційної безпеки та інші.

За результатами 2018 року у порівнянні з показниками 2017 року відбулося збільшення доходів від основної (авіаційної) діяльності на 32%, а порівнюючи з 2016 роком – на 84%, як показано у таблицітаблиця 2.3.

Таблиця 2.3

**Фінансові результати ТОВ «МАСТЕР-АВІА»
за період з 2016 по 2018 роки**

Стаття	2016 рік, тис. грн	2017 рік, тис. грн	2018 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	127 824	178 815	236 170
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	60 096	89 968	124 959
Інші операційні доходи	43 960	41 418	56 759
Адміністративні та операційні витрати	75 762	68 616	82 708
Прибуток до оподаткування	42 019	67 967	89 647
Прибуток після оподаткування	35 303	56 234	73 620

Джерело: [26], [27]

З поданої таблиці видно основні фінансові результати підприємства у період з 2016 по 2018 роки.

За допомогою даних таблиці 2.3 та формули 2.2 можна обчислити темп приросту фінансових показників підприємства за 2 роки.

(2.2)

$$\text{Темп приросту} = \frac{i_1 - i_0}{i_0} * 100\%$$

де

i_1 – показник звітнього періоду

i_0 – показник базисного періоду

Чистий дохід від реалізованої продукції та послуг підприємство отримує за рахунок надходжень коштів від авіаційної та неавіаційної діяльності, тобто від аеропортових зборів за обслуговування повітряних суден та плати за аеропортове обслуговування, сюди входить надання місць стоянки для повітряних суден та інші послуги, які надає підприємство в межах аеропорту та аеродрому – це аварійно-рятувальні роботи, охорона повітряних суден, медичні послуги та ін.

Крім того, окремо від даних надходжень, ТОВ «МАСТЕР-АВІА» отримує виручку від обслуговування ВІП-пасажирів, надання послуг поштового та вантажного сервісу, забезпечення пально-мастильними матеріалами та відсотки від виручки у роздрібних магазинах на території.

У таблиці Таблиця 2.4 можна спостерігати динаміку складових балансу підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 40% у 2017 році в порівнянні з 2016 роком, а у 2018 році впав на 8%.

Собівартість реалізованої продукції у 2017 році зросла на 50% відносно 2016 року та впала на 11% у 2018 році.

Інші операційні доходи підприємства зменшились на 6% у 2017 році та вирости на 43% у 2018 р.

Адміністративні та операційні витрати також зазнали змін, у 2017 році спостерігалось падіння витрат на 9% та збільшення на 30% у 2018.

Прибуток до оподаткування у 2017 році він виріс на 62%, а у 2018 впав до 32% в порівнянні з 2016 роком як базисним.

Така ж сама ситуація з прибутком після оподаткування, він збільшився на 59% у 2017 році та зменшився на 28% у 2018 р. відносно до 2017 року.

Таблиця 2.4

Темпи приросту показників балансу підприємства

Стаття	2016 рік, %	2017 рік, %	2018 рік, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100	+40	+32
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	100	+50	+39
Інші операційні доходи	100	-6	+37
Адміністративні та операційні витрати	100	-9	+21
Прибуток до оподаткування	100	+62	+32
Прибуток після оподаткування	100	+59	+31

Джерело: розраховано автором на основі [26], [27]

За даними табл. 2.4 спостерігається значне підвищення чистого доходу від реалізації продукції, на 72 % у 2018 році в порівнянні з 2016 роком. Собівартість продукції також збільшилась на 89% у 2018 році в порівнянні з 2016 р.

Не надто змінився дохід від інших операційних доходів – впав на 6% у 2017 році і виріс на 37% у 2018 р.. Адміністративні та операційні витрати зменшились на 9% у 2017 році та зросли на 21% у 2018 році.

Після відшкодування витрат та оподаткування залишається чистий прибуток, який зріс загалом на 90% у 2018 році в порівнянні з 2016 роком відповідно до доходів та витрат.

Структура розподілу доходів за 2018 рік подана на рис. 2.4.

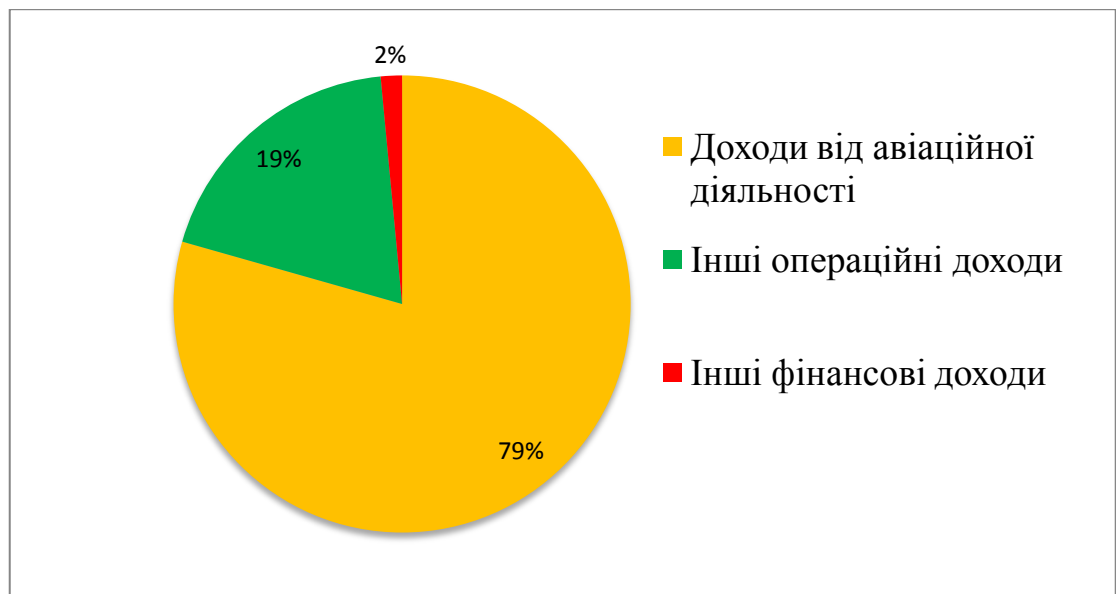


Рис.2.4. Структура доходів підприємства за 2018 рік

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Також, за період з 2016 по 2019 роки значно збільшився пасажиропотік, як це видно на рис.2.5. У 2016 році цей показник становив 1 127 300 осіб, у 2017 – 1 831 600 осіб, що на 704 300 осіб більше, ніж у попередньому році, у 2018 збільшення пасажиропотоку відбулось ще на 980 700 осіб, а у 2019 році показник пасажиропотоку пішов на спад та впав на 194 400 осіб. Збільшення пасажиропотоку є наслідком збільшення кількості рейсів та їх обслуговування.

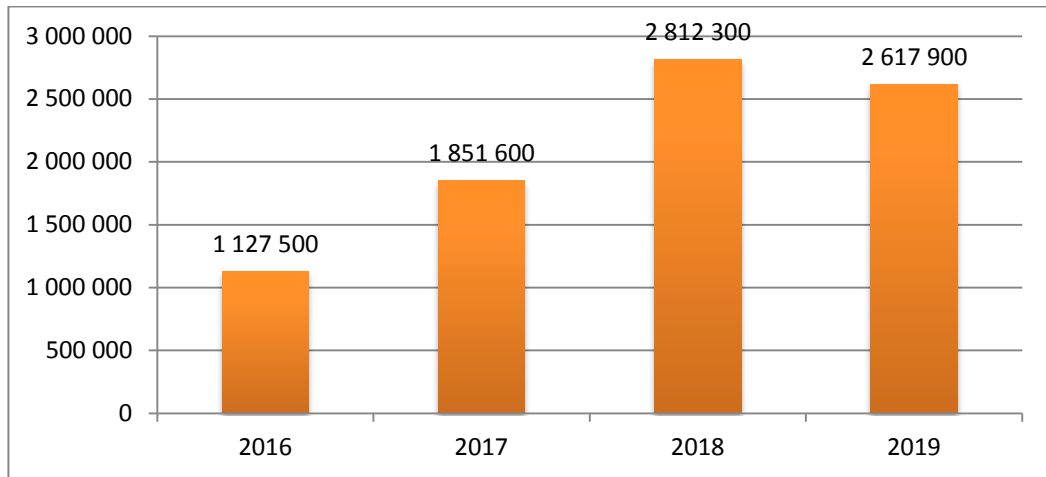


Рис.2.5. Пасажиropотік з 2016 по 2019 роки

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

З кожним роком ТОВ «МАСТЕР-АВІА» обслуговує все більше і більше рейсів, як міжнародних, так і по Україні. Статистика за період з 2017 по 2019 рік (рис.2.6, рис.2.7) показує, що компанія має змогу обслуговувати ще більшу кількість рейсів, адже для цього є повний комплект машин та персоналу. Спад кількості рейсів у 2019 році напряму був пов'язаний із ремонтом злітної смуги у вересні, який тривав 2 тижні, а також із економічною ситуацією в країні.

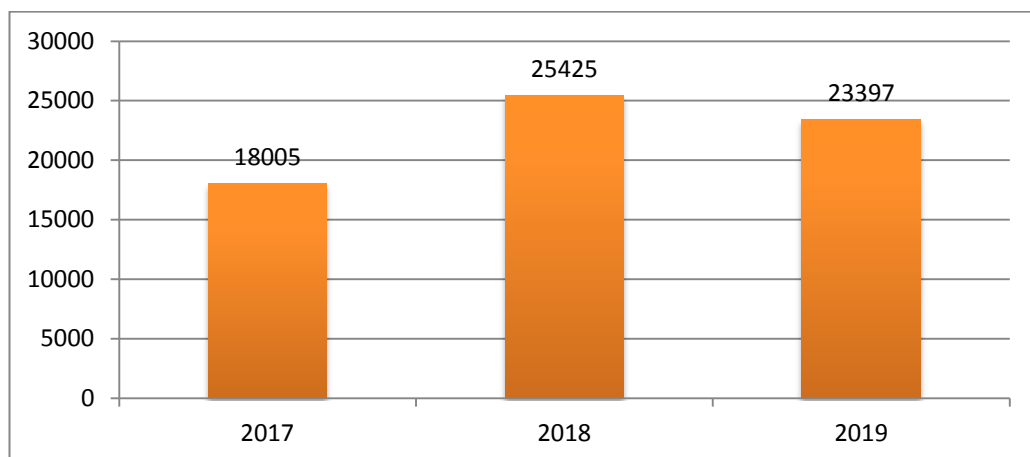


Рис.2.6. Кількість міжнародних рейсів за рік у період з 2017 по 2019 роки

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

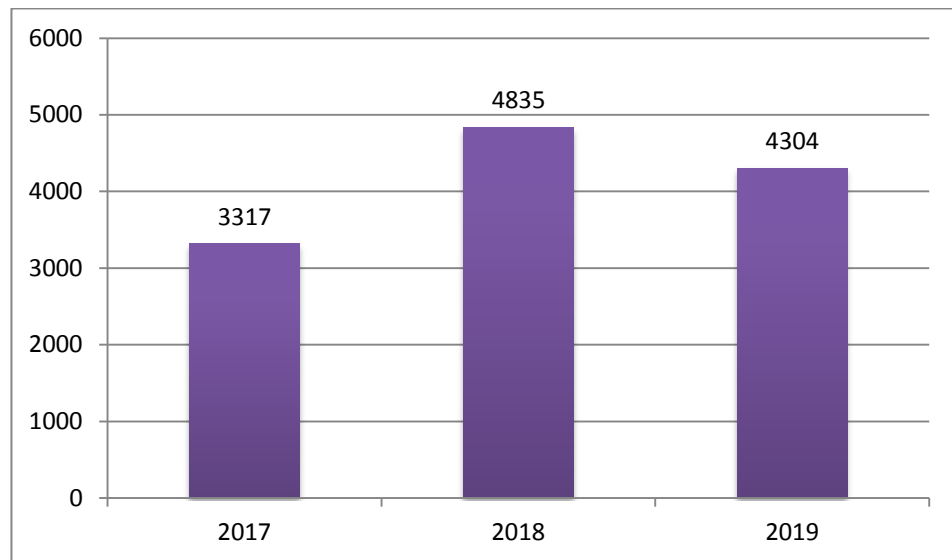


Рис.2.7. Кількість внутрішніх рейсів за рік у період з 2017 по 2019 роки

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Слід зазначити, що у даному виді бізнесу існує сезонність, так, наприклад, влітку рейсів обслуговується найбільше, а взимку найменше. Таким чином, можна оцінити швидкість та якість обслуговування повітряного судна. Наприклад, чи достатньо якісно проводять протиобмерзну обробку або наскільки часто затримують обслуговування у гарячий сезон. Це один із показників, який впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Важливим є те, що компанія отримує аеропортові збори за посадку-зліт повітряних суден та понаднормову стоянку не за договорами, укладеними безпосередньо з авіаперевізниками, а на підставі договору між КП «Київ» (Жуляни) та ТОВ «МАСТЕР-АВІА».

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «МАСТЕР-АВІА»

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «МАСТЕР-АВІА» полягає у порівнянні послуг, які надаються компанією, з послугами компаній-конкурентів. Основною діяльністю підприємства є наземне обслуговування повітряних суден.

Для об'єктивного аналізу конкурентоспроможності, необхідно виділити перелік послуг, які характеризуються за якістю та швидкістю виконання та є одними з найважливіших у даній сфері:

- 1) обслуговування на пероні та управління процесами підготовки повітряних суден до прильоту/вильоту;
- 2) обслуговування пасажирів;
- 3) обслуговування вантажу.

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, називаються чинниками конкурентної переваги. Вони можуть бути тактичними – це ті, які дозволяють компанії бути лідером у галузі, та стратегічними – це фактори, над якими компанія має працювати, щоб стати лідером. Конкурентні переваги ТОВ «МАСТЕР-АВІА» подані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Конкурентні переваги ТОВ «МАСТЕР-АВІА»

Конкурентні переваги компанії	Опис
Внутрішні конкурентні переваги	
Виробнича діяльність	Забезпеченість сучасними ресурсами, ефективність їх використання та продуктивність роботи
Технології	Використання сучасного обладнання і технологій обслуговування техніки і пасажирів
Організація	Злагоджена та структурована система роботи
Кваліфікація кадрів	Підвищення професійних якостей шляхом щорічного навчання та дотримання стандарту якості обслуговування

Продовження таблиці 2.5

Управління	Ефективне управління персоналом, закупівлями, процесами роботи кадрів
Економіка	Прибутковість, рентабельність, наявність декількох джерел доходів
Інновації	Наявність та постійне оновлення протоколу праці, стандартів, покращення та поліпшення роботи
Зовнішні конкурентні переваги	
Якість	Швидке та систематизоване обслуговування рейсів, пасажирів та багажу
Сервіс	Робота персоналу згідно стандарту якості обслуговування
Ціна	Знижувальні коефіцієнти на аеропортові збори
Комунікація	Стійкий зв'язок диспетчерського центру з персоналом обслуговування та з пасажирями

Джерело: створено автором на основі аналізу підприємства

У даній галузі існує ряд вимог, пов'язаних із наземним обслуговуванням, від яких залежить якість наданих послуг:

- 1) пильність до поверхневого огляду повітряного судна;
- 2) система розподілення персоналу та поставлених завдань біля повітряного судна;
- 3) швидкість та якість обслуговування повітряного судна;
- 4) відсутність або мінімальна кількість порушень;
- 5) швидкість та якість обслуговування пасажирів та багажу.

Дані показники є дуже важливими для підприємства та його рівня конкурентоспроможності, адже порушення одного пункту введе за собою збій всіх інших. Наведемо приклад оцінювання факторів неякісного

обслуговування авіакомпаній. ТОВ «МАСТЕР-АВІА» на даний час обслуговує такі авіакомпанії як Wizzair, Belavia, LOT та Мотор-Січ.

Перед авіакомпаніями, які укладають договір із наземною службою, стоїть питання не тільки, як збільшити пасажиропотік саме через їх компанії, а ще і як їх утримати. Відповіддю на це питання є вираз: «час-гроші».

У даній галузі авіакомпанії та служби з наземного обслуговування дуже пов'язані, адже в очах звичайних пасажирів вони створюють єдине ціле, звідси виходить, що якісне та швидке обслуговування рейсів напряду впливає на враження пасажирів після польоту.

Авіакомпанії готові платити більше, аби зменшити загальний час обслуговування і бути в очах своїх пасажирів компанією, де люди очікують мінімальний час, де з ними агенти реєстрації спілкуються з повагою, де їх багаж залишається цілим та неушкодженим.

Авіакомпанія Wizz Air встановила ліміт на обслуговування повітряного судна – 30 хвилин і кожна хвилина затримки несе за собою штрафи для обслуговуючої компанії. Тому на її рейсах працює більше тридцяти осіб і кожна процедура розписана щохвилино, всього на цих рейсах налічується близько 30 пунктів обслуговування, від огляду літака на пошкодження в першу хвилину зупинки до закриття останнього проходу.

Таким чином, затримуючи рейс з певних обставин компанії можуть втрачати своїх пасажирів. Тому час обслуговування є одним із пунктів, який має пряме відношення до конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки ТОВ «МАСТЕР-АВІА», на відміну від своїх конкурентів, має мінімальну кількість порушень під час обслуговування рейсів, можна виділити чинники, які на це впливають та забезпечують стійкість конкурентного положення компанії на ринку:

- 1) чинники, які засновані на використанні сучасного обладнання: компанія використовує нові комп'ютери для систем реєстрації,

- клавіатури з вбудованою системою прокату паспортів та карток, стійки самостійної реєстрації та здачі багажу та сучасні сканери для відбитків пальців у зоні пограничного контролю;
- 2) чинники, які засновані на особливостях організації: постійна робота з персоналом щодо покращення якості обслуговування, допомога та підтримка пасажирів у різних випадках, проста система реєстрації та проходження служб аеропорту;
 - 3) чинники, які засновані на маркетинговій службі: проведення заходів підвищення якості обслуговування методом анкетування, проводження зйомок новин, серіалів, фільмів, показів мод для підвищення впізнаваності аеропорту;
 - 4) компанія має учбовий центр для персоналу не тільки аеропорту «Київ» (Жуляни), а ще і для аеропорту «Бориспіль» та інших (за бажанням);
 - 5) чинники, які засновані на управлінні персоналом підприємства: наявність стандартів обслуговування, формування командної роботи, впроваджена злагоджена система роботи на рейсах, мотивація співробітників та підвищення кваліфікації кожного року.

Для загальної оцінки конкурентоспроможності компанії можна використати діаграму Ішікави на рис.2.8 , або, як її ще називають, діаграма «риб'ячий кістяк», та оцінити фактори, які можуть вплинути на затримку рейсів і, як наслідок, – на репутацію компанії та її конкурентне становище на ринку.

Дана діаграма створена для того, щоб проаналізувати причинно-наслідковий зв'язок проблеми та факторів впливу на неї. Основу діаграми складає стріла, яка вказує на наслідок (літак вилітає із запізненням), а на стрілці розміщені фактори, через які можливий збій роботи.

Ретельний аналіз кожного фактору дає можливість виправити його в подальшому і наблизити компанію з наземного обслуговування до світових стандартів, що так само є складовою конкурентоспроможності підприємства.

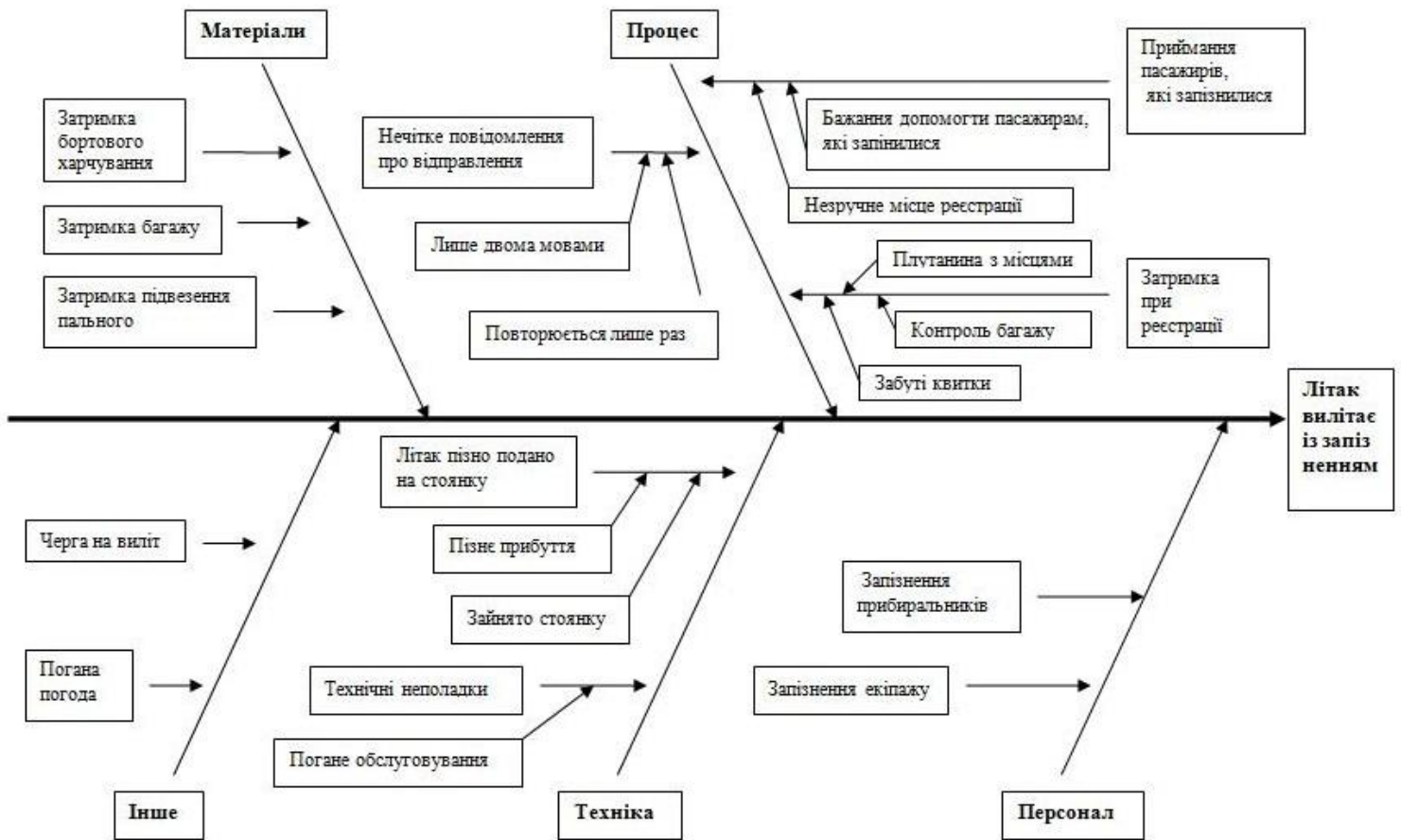


Рис. 2.8. Діаграма Ішікави в авіаційній діяльності

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є оцінка чинників макросередовища ТОВ «МАСТЕР-АВІА», таких як: економічні, політичні, географічні, ринкові, технологічні та міжнародні чинники (таблиця 2.6). Даний вид аналізу надає змогу визначити ринкові можливості підприємства.

Таблиця 2.6

Загрози та можливості чинників макросередовища

Загрози	Можливості
Економічне середовище:	
Можливе падіння попиту на послуги через підвищення рівня цін внаслідок інфляції	Підтримка бізнесу державою

Продовження таблиці 2.6

Негативні для бізнесу зміни в системі оподаткування Посилення тенденцій до монополізації галузі	
Політичне середовище:	
Нестабільна політична ситуація в країні, як наслідок – часта зміна законодавства	
Географічне середовище:	
Забруднення довкілля	Розвиток сфери діяльності
Міжнародне середовище:	
Нестабільний курс валют Відмова співробітництва з міжнародними авіакомпаніями	Можливість виходу на міжнародний ринок

Джерело: створено автором

Окрім аналізу загроз та можливостей чинників макросередовища, необхідно провести такий аналіз для внутрішнього становища компанії ТОВ «МАСТЕР-АВІА» за допомогою SWOT-аналізу. Даний вид аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони роботи ТОВ «МАСТЕР-АВІА», беручи за основу аналіз діяльності підприємства та роботи інших аеропортів. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «МАСТЕР-АВІА» наведена у таблиці 2.7.

Аналіз стратегічного становища компанії був проведений відносно:

- зовнішнього середовища: при цьому сильними сторонами будуть можливості, а слабкими – загрози;
- внутрішнього середовища: позитивні аспекти – це сильні сторони, а негативні – це слабкі.

Головним завданням даного аналізу є впровадження стратегічних підходів, які:

- зміцнять сильні сторони задля того, щоб була можливість отримати певні переваги зі слабких сторін та мінімізувати загрози;

- послаблять вплив слабких сторін, адже саме вони затримують розвиток конкурентоспроможності або збільшують потенціал загроз.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «МАСТЕР-АВІА»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> • Багаторічний досвід роботи • Висока якість послуг • Зручні слоти, тобто час на обслуговування повітряних суден • Злагоджена та систематизована система роботи • Наявність сучасного програмного забезпечення • Модернізовані пасажирські термінали • Широка злітна смуга (для широкофюзеляжних літаків) • Туристична привабливість міста-столиці України • Місцезнаходження аеропорту в межі міста, недалеко від центру 	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток ринку вантажних авіап перевезень • Зниження аеропортових зборів • Розвиток бізнес-авіації • Оголошення запуску «відкритого неба» з США, тобто запуск нових авіарейсів у майбутньому • Розширення географії польотів завдяки залученню звичайних та low-cost авіакомпаній • Інвестиції у розвиток авіаційної галузі • Розширення переліку надання послуг • Застосування ІТ-технологій для автоматизації процесів
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Невелика кількість вантажних авіап перевезень • Сезонність перевезень • Недостатній розвиток неавіаційної діяльності • Відсутність попиту на послуги з боку низько-бюджетних авіакомпаній • Неякісне наземне сполучення аеропорту з обласними центрами • Неоптимальна організаційна структура • Неоптимальна чисельність персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> • Швидкий розвиток конкурентів • Зростання конкуренції з іншими видами транспортного комплексу • Політична нестабільність • Низька купівельна спроможність населення • Розвиток мережі аеропортів з компаніями low-cost у сусідніх країнах

Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства

Аеропорти ведуть боротьбу за декілька ринкових сегментів для стикувань:

- трансфер з міжнародного рейсу на міжнародний;
- трансфер з міжнародного рейсу на регіональний;
- трансфер з регіонального рейсу на міжнародний;
- трансфер з регіонального рейсу на регіональний.

Отже, ТОВ «МАСТЕР-АВІА» надає повний спектр послуг авіакомпаніям та пасажиром, тим самим забезпечуючи високий рівень якості обслуговування, а також має невисоку собівартість та вартість послуг, які пропонуються.

Аеропортові збори більше не регулюються державними органами, що в свою чергу веде до збільшення гнучкості цінової політики на ринку та зменшення конкурентоспроможності аеропорту.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МАСТЕР-АВІА»

3.1. Аналіз ринку наземного обслуговування повітряного транспорту

Ключовими характеристиками ринку наземного обслуговування є: висока соціальна значимість, висока капіталомісткість і технічна складність основних засобів.

Структура конкурентного сегмента ринку авіаперевезень складається з авіакомпаній, аеропортів та операторів наземного обслуговування. При цьому варто зазначити, що галузь наземного обслуговування створює окремий конкурентний ринок і має бути пріоритетним напрямом розвитку галузі для стимулювання конкурентного середовища.

Термін «наземне обслуговування» не має офіційного визначення, але розглядається як комплекс авіаційних робіт і послуг при комерційному обслуговуванні повітряних суден, пасажирів і вантажів, які надаються аеропортовими операторами. Структура видів робіт і послуг, які надають компанії з наземного обслуговування так само не мають визначеної класифікації і світовій галузі [7].

Повна класифікація наданих робіт та послуг викладена у документі, який регламентує галузеве регулювання в країнах ЄС та має 11 видів діяльності:

- 1) супервайзинг і контроль;
- 2) обслуговування пасажирів;
- 3) обробка багажу;
- 4) обслуговування вантажу та пошти;
- 5) обслуговування на пероні;
- 6) комерційне обслуговування повітряних суден;

- 7) заправка повітряних суден;
- 8) технічне обслуговування повітряних суден;
- 9) управління діяльністю екіпажу;
- 10) транспортування по аеродрому;
- 11) надання бортового харчування [7].

На розвиток даної сфери діяльності впливають як загальногалузеві тенденції, так і внутрішньогалузеві. Тенденція світового повітряного транспорту, яка найбільше впливає на сферу наземного обслуговування – це щорічне збільшення обсягів перевезень (відповідно до зростання пасажиропотоку збільшуються обсяги перевезень). Окрему важливість для галузі представляє циклічний характер змін, що виражається в чергуванні зростання та падіння попиту на наземне обслуговування через сезонність рейсів [7].

Одна з тенденцій – це консолідація внаслідок впливу тенденції глобалізації. Фактори впливу, що обумовлюють консолідацію: прагнення підприємств галузі повітряного транспорту досягнути «ефекту масштабу», тобто зміни середніх витрат в залежності від обсягу надання послуг в довгостроковий період, в тому числі шляхом створення альянсів та холдингових структур [7].

Окрім зовнішньо галузевих тенденцій, важливу роль виконують внутрішньогалузеві тенденції, які створюються під впливом попередніх – це: збільшення частки присутності мережеских компаній з наземного обслуговування, розвиток злиттів та поглинань компаній, загалом, створення конкурентної боротьби на ринку [7].

Сучасний стан розвитку ринку наземного обслуговування України можна назвати незадовільним через перешкоди, які пов'язані з недостатнім або відсутнім розвитком конкуренції та ефективного конкурентного середовища. Як наслідок, спостерігається негативний вплив на ефективність функціонування та розвиток ринку.

Недостатній розвиток конкурентного середовища наземного обслуговування України зумовлений наступними факторами:

- зростання тарифів та ставок, яке не може бути пояснене впливом об'єктивних факторів;
- монополізація у сфері надання послуг із наземного обслуговування одним оператором ринку;
- недостатній рівень інноваційної діяльності та інвестиційної з боку операторів ринку з наземного обслуговування та розвитку аеропортової інфраструктури;
- недостатній рівень якості надання послуг із наземного обслуговування.

Таким чином, формування конкурентного середовища залишається одним із найважливіших питань сучасної авіаційної галузі України.[30].

Клієнтами, які користуються послугами аеропорту, є сегменти B2B – це авіакомпанії, вантажовласники, вантажовідправники, вантажоотримувачі, а також B2C – авіапасажири, відвідувачі аеропорту та особи, що здійснюють відправлення вантажу та багажу [30, ст.118].

Потенціал авіаційного ринку України підтримується державою як найефективнішим інструментом, але, з огляду на сучасний стан ринку, наразі на перше місце виходять приватні компанії з особистими інвестиційними програмами, наприклад, дозвіл на перебудову аеропортового комплексу задля збільшення можливостей або продаж акцій авіакомпаній [30, ст. 119, 33].

Більшість аеропортів України знаходиться у комунальній власності, але через брак коштів від держави організації не в змозі проводити модернізацію будівель та обладнання згідно стандартів ICAO - International Civil Aviation Organization. Через це йде затримка розвитку конкурентних відносин у сфері наземного обслуговування та аеропортового обслуговування у цілому.

Історія показує, що практика приватизації аеропортових комплексів та залучення приватного капіталу з'явилась наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. Найперші аеропорти, що стали приватними, були розміщені у таких країнах, як: Італія, Індія, Австралія, Нова Зеландія, Японія та Великобританія [6].

Ринок наземного обслуговування наразі є монополізованим, тобто на ньому знаходяться декілька сильних гравців, при цьому деякі з них мають мережу локальних представництв по країні. Одним із методів посилення ринкової конкуренції є поява нових підприємств [30].

Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) входить до п'ятірки основних аеропортів України, які забезпечують обслуговування 96% загального обсягу пасажирських повітряних перевезень в Україні, та займає друге місце за обсягами пасажирських перевезень після міжнародного аеропорту «Бориспіль» на ринку пасажирських авіаперевезень України.

За даними Державної авіаційної служби України за 2019 рік, загальні обсяги пасажирських перевезень в Україні становили через аеропорти: «Бориспіль» - 64 %, «Київ» (Жуляни) - 11% , «Одеса» - 7,5%, «Львів» - 6,5%, «Харків» - 5%, «Дніпро» - 4%, інші - 4 відсотки (рис.Рис.3.1).

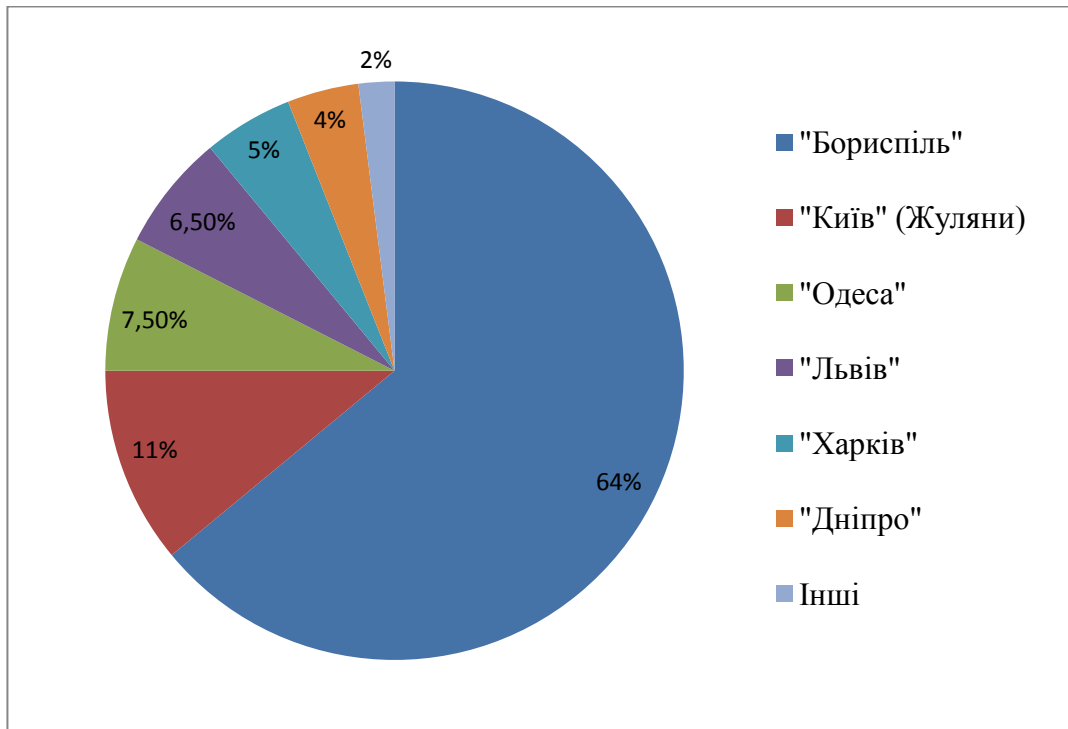


Рис.3.1. Обсяг пасажирських перевезень аеропортів України в 2019 році

Джерело: складено автором на основі [41]

Розглядаючи ринок наземного обслуговування України, можна виділити та порівняти організацію з наземного обслуговування ТОВ «МАСТЕР-АВІА» з чотирма організаціями найбільших аеропортів України – Львів, Харків, Дніпро та Одеса (таблиця 3.1). Аеропорт «Бориспіль» не надано у порівнянні через те, що повітряні судна обслуговуються декількома компаніями, які зустрічаються в інших аеропортах і не розглядається як потенційний ринок для ТОВ «МАСТЕР-АВІА».

Таблиця 3.1

Компанії з наземного обслуговування аеропортів України

Аеропорт	Обслуговуюча компанія
Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)	ТОВ «МАСТЕР-АВІА» ООО «ІНТЕРАВІА»

Продовження таблиці 3.1

Міжнародний аеропорт «Одеса»	ТОВ «КОМПАНІЯ СКАЙ СЕРВІС»
Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького	ООО «Українська хендлінгова компанія»
Міжнародний аеропорт «Дніпропетровськ»	ООО «Компанія «Дніпроавіасервіс» ООО «Кетеринг Днепр» ПАО «Укртатнафта» ООО «Би Ти Солюшинс»
Міжнародний аеропорт «Харків»	ТОВ «НЬЮ СИСТЕМС АМ» ООО «ІНТЕРАВІА»

Джерело: розроблено автором на основі [28], [24], [35], [42], [25]

Варто зазначити, що конкурентами ТОВ «МАСТЕР-АВІА» є не тільки обслуговуючі компанії, але і аеропорти України в цілому, адже робота персоналу з наземного обслуговування напряму впливає на кількість рейсів та пасажиропотік (рис.3.2). Кожен аеропорт має своїх потенційних пасажирів, кількість яких залежить не лише від густоти населення регіону, але і від туристичної привабливості.

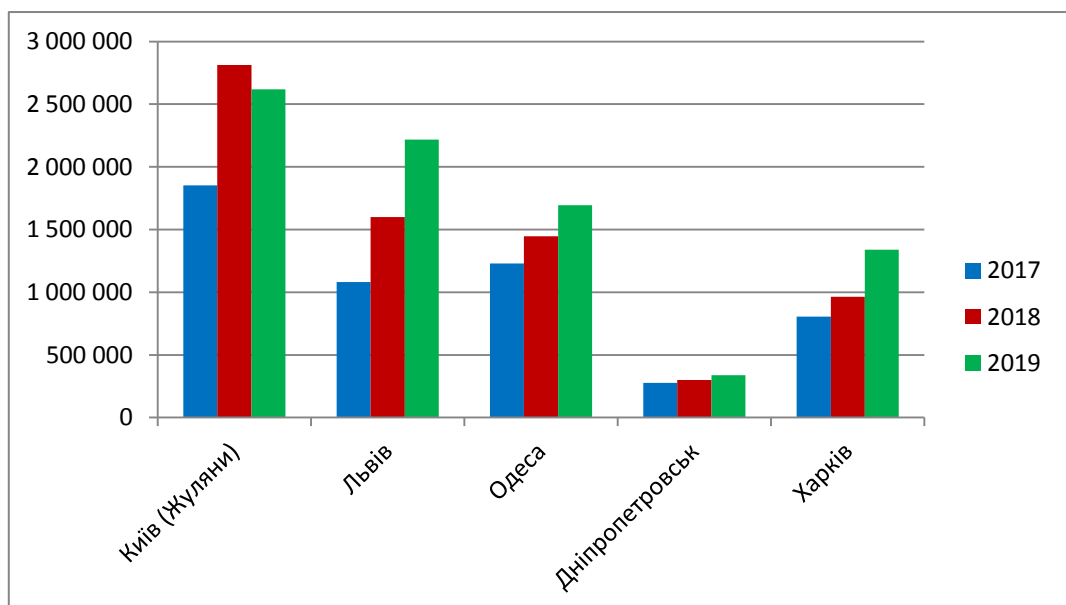


Рис.3.2. Пасажиропотік аеропортів України у період з 2017 по 2019 роки

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Наземне обслуговування в аеропортах України є важливим фактором справного функціонування повітряних суден. Забезпечення вільного доступу на ринок наземного обслуговування призведе не тільки до підвищення конкуренції, а також допоможе зменшити експлуатаційні витрати авіакомпаній, підвищити якість наданих послуг користувачам аеропорту. У свою чергу зниження експлуатаційних витрат створює передумови для зменшення вартості авіаквитків для пасажирів.

Оскільки законодавством не встановлено порядок доступу до ринку наземного обслуговування в українських аеропортах – це є суттєвою проблемою для розвитку конкурентного становища. Окрім цього, відсутність порядку доступу на ринок призводить до зловживань аеропортами монопольним становищем [36].

Оскільки на ринок наземного обслуговування неможливо потрапити через порядок, встановлений державою, то процес входження в дану галузь являє собою конкурс, який створюється для кожного аеропорту. Конкурсна комісія складається з двох представників Державіаслужби, одного представника оператора аеродрому, по одному представнику з трьох авіакомпаній, які здійснюють найбільшу кількість рейсів, представник Міністерства інфраструктури та секретар конкурсної комісії.

Для участі у конкурсі компанія з наземного обслуговування має мати сертифікат на здійснення діяльності, кваліфікований персонал, техніку, бізнес-план на три роки та страховий договір. Окрім цього, до конкурсу допускаються компанії, які за один рік обслужили 500 000 пасажирів, 25 000 тон вантажу/пошти, заправили/злили пальне та провели наземне обслуговування на 15 000 рейсах [34].

ТОВ «МАСТЕР-АВІА» відповідає усім критеріям для участі у конкурсі, тому має змогу виходити на нові ринки.

Таким чином, ситуація на ринку наземного обслуговування є складною через монополію. Антимонопольний комітет України закликає виходити на нові ринки та створювати конкурентні умови. ТОВ «МАСТЕР-АВІА» має всі необхідні засоби для здійснення діяльності, тому розглядає варіант виходу на новий ринок.

Можна спрогнозувати 2 варіанти розвитку галузі наземного обслуговування в Україні, використовуючи аналіз ринку та тенденцій галузі. Перший варіант – це збереження існуючої ситуації на ринку, тобто монопольне становище і декілька великих гравців. За рахунок поступового зростання ринку буде відбуватися зростання компаній, що обслуговують рейси шляхом створення мережі. Можливий варіант консолідації у вигляді злиття більших компаній або мережевих та витіснення з ринку маленьких. Виходячи з такого положення, можна очікувати зменшення тиску від авіакомпаній в області цінової політики [7].

Другий варіант полягає у виведенні українських компаній на міжнародний ринок та поступове збільшення масштабів обсягу робіт та послуг, що в майбутньому може привести до консолідації з місцевими компаніями. З боку місцевих компаній на міжнародному ринку можна очікувати застосування стратегії швидкого зростання та виникнення нових тенденцій, наприклад: більш стабільний розвиток галузі через меншу залежність від циклічних коливань в обсягу робіт та наданні послуг; залучення додаткових інвестицій [7].

3.2. Вихід на новий ринок як один із напрямків підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАСТЕР-АВІА»

Окрім надання пропозицій щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «МАСТЕР-АВІА», необхідно відмітити той факт, що компанія вже зробила багато

покращень задля забезпечення високого ступеня ефективності конкурентної діяльності підприємства. Компанія побудувала термінали для міжнародних та внутрішніх вильотів, заснувала учбовий центр, пропонує обслуговування пасажирів вищого класу та має мінімальний рівень затримок на рейсах.

Задля підвищення конкурентоспроможності необхідно, перш за все, покращувати імідж компанії та формувати стійкий бренд. Крім того, у якості напряму підвищення конкурентоспроможності компанія може розглядати для себе розширення масштабів діяльності через виходи на аеропорти інших міст, таких як Львів та Одеса. Аналіз ринку показав, що дані міста займають третє та четверте місце по показнику обслуговуваних рейсів за останні роки. Дана динаміка є зростаючою, отже аеропортам, які збільшують свої обсяги, необхідно також збільшувати кількість машин, персоналу та допоміжних засобів.

Задля вивчення ринку споживацьких вподобань, необхідно залучити маркетингову службу, яка буде зібрана з молодих спеціалістів та спеціалістів із досвідом. Для даного відділу необхідно впровадити курси з підвищення кваліфікації задля більш ефективної роботи в подальшому. Маркетологи будуть працювати над такими задачами, як:

- розробку методів та засобів вивчення ринку;
- збір даних;
- обробку даних;
- розробку цінової політики для неавіаційної діяльності;
- проведення сегментації ринку;
- розробка та впровадження рекламних кампаній та акцій для неавіаційної діяльності;
- організація та контроль маркетингової діяльності;

- оцінка ефективності маркетингової діяльності.

Метою даної частини дослідження є розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом формування маркетингової стратегії виходу на новий ринок. Для цього необхідно надати умови виходу на новий ринок:

- 1) ринок знаходиться на території України;
- 2) підприємство ТОВ «МАСТЕР-АВІА» надає послуги з наземного обслуговування;
- 3) бажана наявність технічного обладнання та кадрів на новому ринку;
- 4) був проведений аналіз можливих доступних ринків;
- 5) вихід на новий ринок є рентабельним для підприємства.

Одним із найголовніших факторів досягнення високого рівня конкурентоспроможності є всебічне вивчення ринку, його гравців та потреб.

Одним із методів дослідження ринку є сегментація, тобто поділ потенційних споживачів на групи за певними ознаками з метою виявлення основної групи споживачів послуг, які надає ТОВ «МАСТЕР-АВІА».

Сегментами в даному випадку можуть бути потенційні споживачі, наприклад керівники аеропортів інших міст. В даній ситуації, якщо досліджувана компанія є відомим брендом з висококваліфікованим персоналом, то вірогідність того, що керівники нададуть перевагу даному підприємству (ТОВ «МАСТЕР-АВІА») є значно вищою.

Компанія має наступні цілі на 3 роки.

- 1) підвищити фінансову стійкість на ринку за рахунок створення мережевої структури;
- 2) підвищити впізнаваність компанії задля майбутнього виходу на міжнародний ринок;
- 3) виявити та посилювати унікальну торгову пропозицію.

Виходячи з аналізу ринку наземного обслуговування, компанія ТОВ «МАСТЕР-АВІА» розглядає аеропорти: «Львів» ім. Данила Галицького та «Одеса» як потенційний ринок для розширення своєї діяльності. Дані аеропорти характеризуються відносно великими частками пасажиропотоку у порівнянні з аеропортами Дніпра та Харкова – за період з 2017 по 2019 роки кількість пасажирів в аеропорту «Львів» імені Данила Галицького зросла у два рази, з 1 080 тис. осіб до 2 217,4 тис. осіб, а в аеропорту «Одеса» з 1 228 тис. осіб до 1 694 тис. осіб.

Саме ці ринки є привабливими через базування однієї обслуговуючої компанії, місцезнаходження аеропорту Львова у межах 70 кілометрів від кордону з Польщею, що дає можливість у майбутньому розглянути варіант виходу на міжнародний ринок. Першим кроком для виходу на новий ринок є дослідження мотивів та перешкод (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Мотиви та перешкоди виходу на новий ринок

Мотиви	Перешкоди
<ul style="list-style-type: none"> • Прагнення підвищити фінансову стійкість компанії за рахунок створення мережевої структури • Наявність коштів для інвестування • Бажання керівництва розширити бізнес, збільшити прибутки та реалізувати свій потенціал 	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень монополізації ринку наземного обслуговування, переваги для великих гравців ринку • Обмежена пропозиція кваліфікованих трудових ресурсів для виконання робіт

Джерело: розроблено автором

Вихід на новий ринок потребує великих інвестицій, тому необхідно провести аналіз майбутніх витрат. Основна частина витрат припадає на машини та механізми для наземного обслуговування – аеродромна техніка, яка подана у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Аеродромна техніка для наземного обслуговування

Техніка	Застосування	Кількість	Ціна, грн
Установка для наземної подачі електроенергії	Забезпечення повітряних суден електроенергією	1	2 080 000
Установка повітряного запуску	Для запуску двигунів повітряних суден	1	6 240 000
Тягач	Для буксировки повітряних суден	1	4 238 000
Пасажирський трап самохідний	Для висадки/посадки пасажирів	1	4 212 000
Стрічковий навантажувач	Для погрузки/розгрузки багажу	1	2 210 000
Самохідна асенізаційна машина	Для зливу та заправки сан. вузлів	1	4 823 000
Самохідна водозаправна машина	Для заправки питною водою системи водопостачання	1	4 378 400
Деайсер	Для протиобмерзної обробки повітряного судна	1	9 838 400
Допоміжне обладнання	Колодки, рації, конуси,		78 000
Всього:			38 097 800

Джерело: [40]

Закупівля основних засобів коштуватиме 38 097 800 грн. Окрім цього, враховуються витрати на заробітну плати працівникам – для обслуговування повітряного судна на 1 рейс потребується 30 робітників, середня заробітна плата становить 13 000 грн. Для безперешкодної роботи пропонується утримувати 120 співробітників – це 4 зміни по 30 осіб із графіком день/ніч/відсипний/вихідний. Додаємо до вартості

основних фондів заробітну плату і отримуємо інвестиції в розмірі 38 110 800 грн.

Дані щодо витрат та ймовірного обсягу виконуваних рейсів підприємства ТОВ «МАСТЕР-АВІА» у двох аеропортах України подані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Дані для інвестування для виходу на новий ринок

	Аеропорт «Київ» (Жуляни)	
	Аеропорт «Львів» імені Данила Галицького	Аеропорт «Одеса»
Обсяг виконуваних рейсів у день	19	15
Обсяг виконуваних рейсів у місяць	570	450
Змінні витрати у місяць, грн.	129 532	
Загальні постійні витрати у місяць, грн.	1 755 000	
Разові витрати на техніку, машини, обладнання, грн.	38 110 800	
Собівартість надання однієї послуги, грн.	4 160	

Джерело: складено автором на основі [27]

ТОВ «МАСТЕР-АВІА» розглядає 2 ринки: аеропорт «Львів» імені Данила Галицького і аеропорт «Одеса», загальна характеристика для огляду яких подана у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Показники аеропортів «Львів» імені Данила Галицького та «Одеси»

	Аеропорт «Львів» імені Данила Галицького	Аеропорт «Одеса»	Аеропорт «Київ» (Жуляни)
Кількість рейсів за 2018 рік	17 485	14 447	30 260
Середня кількість рейсів за день	48	39	82

Продовження таблиці 3.5

Приблизна середня вартість обслуговування рейсу, грн.	24 580	25 880	26 400
---	--------	--------	--------

Джерело: складено автором на основі даних аеропортів

За умови поділу рейсів: 40% - обслуговує «МАСТЕР-АВІА», 60% - наявна компанія з наземного обслуговування, «МАСТЕР-АВІА» буде обслуговувати 19 рейсів в день в аеропорту Львова та 15 рейсів в день в аеропорту Одеси.

Наступна умова – це поділ доходу з одного обслугованого рейсу, 70% отримує ТОВ «МАСТЕР-АВІА», 30 % отримує аеропорт. Дана умова пропонується через повне матеріально-технічне та кадрове забезпечення компанії. При розрахунках використовуються актуальні дані підприємства.

Базуючись на поточних витратах підприємства та обсягу техніки і виконуваних рейсів, витрати ТОВ «МАСТЕР-АВІА» в аеропорту «Львів» імені Данила Галицького та в аеропорту «Одеса» в місяць становитимуть приблизно 1 884 532 грн. [27].

1) Аеропорт «Львів» імені Данила Галицького:

Дохід за день = (19 рейсів в день * 24 580 грн. – 19 * 4 160 грн собівартості обслуговування) – 30% = (467 020 – 79 040) – 197 106 = 190 874 грн./день.

Дохід за місяць = 190 874 * 30 = 5 726 220 грн.

Дохід за рік = 5 726 220 * 12 = 68 714 640 грн.

Прибуток за місяць = дохід – постійні та змінні витрати – податок у розмірі 17% від доходу = 5 726 220 – 1 884 532 – 973 457 = 2 868 230 грн.

Прибуток за рік = 2 868 230 * 12 = 34 418 767 грн.

Виходячи з наведених даних, важливо вирахувати коефіцієнт повернення інвестицій (ROI (Return On Investment)) за допомогою формули 3.1 – це показник рентабельності вкладень, який в процентному співвідношенні демонструє прибутковість або збитковість конкретної суми вкладення грошових коштів в певний проект [9]:

(3.1)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Дохід} - \text{Собівартість}}{\text{Сума інвестицій}} * 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{68\,714\,640 - 28\,454\,400}{38\,110\,800} * 100\% = 26\%$$

Даний розрахунок означає, що 26 копійок з кожної вкладеної гривні інвестицій є прибутком, який може бути вкладений у майбутні проекти. Наступним є розрахунок точки беззбитковості (формула 3.2):

(3.2)

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{коефіцієнт маржинального доходу}}$$

Для обрахунку коефіцієнту маржинального доходу, можна скористуватись формулою 3.3

(3.3)

$$\text{Коефіцієнт маржинального доходу} = \frac{\text{Маржинальний дохід}}{\text{Дохід}}$$

Маржинальний дохід обраховується за формулою 3.4

(3.4)

Маржинальний дохід = дохід – змінні витрати

Маржинальний дохід = 68 714 640 – 1 554 384 = 67 160 256 грн

Коефіцієнт маржинального доходу = $\frac{67\,160\,256}{68\,714\,640} = 0,97$

Точка беззбитковості = $\frac{21\,060\,000}{0,97} = 21\,711\,340$ грн.

ТОВ «МАСТЕР-АВІА» почне отримувати прибуток, коли дохід за надання послуг з наземного обслуговування перевищить 21 711 340 грн.

Оскільки компанія за 1 рейс в аеропорту «Львів» імені Данила Галицького буде отримувати в середньому 14 294 грн., то дохід у сумі 21 711 340 грн. вона отримає, виконавши 1 518 рейсів.

Враховуючи очікувану кількість рейсів в місяць – 570, можна зробити висновок, що точка беззбитковості наступить після 2,5 місяців роботи підприємства.

Виходячи з наведених даних, можна обрахувати термін окупності інвестицій за формулою 3.5:

(3.5)

Термін окупності = $\frac{\text{Розмір інвестицій}}{\text{Чистий річний прибуток}}$

Термін окупності = $\frac{38\,097\,800}{34\,418\,767} = 1,1$ рік = 1 рік і 1 місяць.

Наступним буде розрахунок інвестиційного проекту для аеропорту «Одеса»:

Дохід за день = (15 рейсів в день * 25 880 грн. – 15 * 4 160 грн собівартості обслуговування) – 30% = (388 200 – 62 400) – 116 460 = 209 340 грн./день.

Дохід за місяць = 209 340 * 30 = 6 280 200 грн.

Дохід за рік = 6 280 200 * 12 = 75 362 400 грн.

Прибуток за місяць = дохід – постійні та змінні витрати – податок у розмірі 17% від доходу = 6 280 200 – 1 884 532 – 1 067 634 = 3 328 034 грн.

Прибуток за рік = 3 328 034 * 12 = 39 936 408 грн.

Виходячи з наведених даних, важливо вирахувати коефіцієнт повернення інвестицій (ROI (Return On Investment)) – це показник рентабельності вкладень, який в процентному співвідношенні демонструє прибутковість або збитковість конкретної суми вкладення грошових коштів в певний проект [9]:

$$\text{ROI} = \frac{75\,362\,400 - 22\,464\,000}{38\,110\,800} * 100\% = 138\%$$

Даний розрахунок означає, що кожна вкладена гривня інвестицій приносить 1,38 гривень прибутку, які також можуть бути вкладені в майбутні проекти. Наступними є розрахунки маржинального доходу, коефіцієнту маржинального доходу та точки беззбитковості:

Маржинальний дохід = 75 362 400 – 1 554 384 = 73 808 016 грн

$$\text{Коефіцієнт маржинального доходу} = \frac{73\,808\,016}{75\,362\,400} = 0,97$$

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{21\,060\,000}{0,97} = 21\,711\,340 \text{ грн.}$$

Компанія вийде на точку беззбитковості, коли дохід за надання послуг з наземного обслуговування перевищить 21 711 340 грн.

Оскільки ТОВ «МАСТЕР-АВІА» за 1 рейс в аеропорту «Одеса» буде отримувати в середньому 15 204 грн., то дохід у сумі 21 711 340 грн. вона отримає, коли обслужить 1 428 рейсів.

Враховуючи очікувану кількість рейсів в місяць – 450, можна зробити припущення, що точка беззбитковості наступить після 3,1 місяців роботи компанії в аеропорту Одеси.

Важливо обрахувати термін окупності інвестицій:

$$\text{Термін окупності} = \frac{38\,097\,800}{39\,936\,408} = 0,95 \text{ року} = 11 \text{ місяців.}$$

Таким чином, провівши розрахунки інвестицій, витрат, доходів, прибутків, рентабельності, точки беззбитковості та терміну окупності для двох аеропортів України (таблиця 3.6), в одному з яких компанія ТОВ «МАСТЕР-АВІА» може надавати свої послуги.

Таблиця 3.6

Економічні показники після інвестування в аеропортах «Львів» імені Данила Галицького та «Одеса»

	Аеропорт «Львів» імені Данила Галицького	Аеропорт «Одеса»
Кількість виконуваних рейсів в місяць	570	450
Дохід з одного рейсу, грн.	13 046	13 956
Дохід у місяць, грн.	5 726 220	6 280 200
Чистий прибуток у місяць, грн.	2 868 230	3 328 034
Чистий прибуток у рік, грн.	34 418 767	39 936 408

Продовження таблиці 3.6

Показник ROI, грн.	0,26	1,38
Точка беззбитковості, кількість рейсів	1 518	1 428
Термін окупності інвестицій, місяців	13	11

Джерело: створено автором на основі розрахунків

Проаналізувавши економічні показники після інвестування коштів для виходу на новий, компанія ТОВ «МАСТЕР-АВІА» постає перед вибором вийти на ринок аеропорту «Львів» імені Данила Галицького або аеропорту «Одеса». Аеропорт «Одеса» має більш привабливі показники, наприклад: термін окупності 11 місяців, тобто на 2 місяці менше, ніж у аеропорту «Львів» і чистий прибуток у рік очікується більше на 5,5 млн грн.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі був проведений аналіз теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства, визначені складові чинник, фактори впливу та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства і можна зробити певні висновки.

Були висвітлені теоретичні засади економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства», використовуючи роботи Портера, Маренича, Скудара та ін. і, подано узагальнене значення терміну – конкурентоспроможність підприємства – це оцінка всіх параметрів бізнесу, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів за допомогою якої можна визначити місце компанії на ринку.

Обґрунтовані фактори формування конкурентоспроможності – це здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку та відображення позицій підприємства відносно конкурентів.

Систематизовані чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, які можуть бути як зовнішніми: рівень розвитку інфраструктури в країні; розвиток науково-технологічного потенціалу; наявність і рівень кваліфікації трудових ресурсів; діяльність громадських і недержавних інститутів, так і внутрішніми - технічні ресурси і обладнання; забезпечення виробництвом товару, яке в загальному задовольняє попит; ресурси, сучасні технології, що використовуються в організації для виробництва конкурентоспроможного товару, збільшує продуктивність праці і знижує витрати виробництва; маркетинг, постійне стеження за зовнішнім середовищем, а також розробка конкурентоспроможного товару і політики просування.

Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити за допомогою таких методів оцінки, як: матриця БКГ, матриця Портера, модель McKinsey, модель Shell, модель ADL, створення конкурентних переваг на основі аналізу роботи підприємства.

Проведений аналіз фінансової діяльності підприємства ТОВ «МАСТЕР-АВІА» показав, що організація не збиткова, поступово збільшує обсяги надання послуг та збільшує доходи і прибутки.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства показав, що компанія конкурентоспроможна, має певні конкурентні переваги, деякі з них це високі показники якості та швидкості обслуговування порівняно з авіакомпаніями-конкурентами та тенденції до розширення компанії, створюючи мережу та посилюючи свій бренд.

Аналіз ринку наземного обслуговування України довів, що на даний час ринок монополізований, тобто має декількох великих гравців і цій галузі і вхід на ринок має високі бар'єри. Державіаслужба закликає підприємства долучатись до даного ринку для створення конкурентного середовища.

Оцінюючи конкурентоспроможність підприємства та враховуючи аналіз ринку наземного обслуговування повітряних суден України було вирішено надати пропозицію щодо створення мережевої структури підприємства, вийти на новий ринок та згодом розглядати вихід на міжнародний ринок.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота на тему «Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення» виконана на базі практики ТОВ «МАСТЕР-АВІА».

Метою бакалаврської роботи є дослідження сутності конкурентоспроможності та методів її оцінювання, закріплення та поглиблення набутих у процесі навчання знань та їх практичної реалізації, що полягають у розробці рекомендацій задля вдосконалення рівня конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «МАСТЕР-АВІА».

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто сутність поняття конкурентоспроможність підприємства, розглянута структура конкурентоспроможності та фактори впливу. Також, у першому розділі були подані методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі було надано загальну системну характеристику ТОВ «МАСТЕР-АВІА», а також визначено поточну діяльність підприємства, особливості організаційної структури, був проведений аналіз фінансово-економічних показників та розглянутий ринок і конкуренти.

У третьому розділі надана розробка рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства згідно актуальності теми дослідження.

В ході роботи розроблена рекомендація щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «МАСТЕР-АВІА» за рахунок виходу на новий ринок, тим самим створюючи конкурентне середовище, адже компанія має необхідне обладнання та персонал для повноцінної роботи підприємства.

RESUME

The thesis on the topic «Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement» was performed on the basis of the practice of LLC «MASTER-AVIA».

The purpose of the bachelor's thesis is to study the essence of competitiveness and methods of its assessment, consolidation and deepening of knowledge acquired in the learning process and their practical implementation, which are to develop recommendations to improve the competitiveness of the company on the example of MASTER-AVIA.

In the first section of the thesis the essence of the concept of enterprise competitiveness, the structure of competitiveness and factors of influence were considered. Also, in the first section the methods of assessing the competitiveness of the enterprise were presented.

In the second section the general system characteristic of MASTER-AVIA LLC was given, and also current activity of the enterprise, features of organizational structure was defined, the analysis of financial and economic indicators was carried out and the market and competitors were considered.

The third section provides the development of recommendations for increasing the level of competitiveness of the enterprise according to the relevance of the research topic.

In the course of the work, a recommendation was developed to increase the level of competitiveness of MASTER-AVIA LLC by entering a new market, thus creating a competitive environment, as the company has the necessary equipment and personnel for the full operation of the enterprise.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Draws L. Die BCG Matrix einfach erklärt mit Beispiel. Wissensdatenbank. Modelle & Konzepte. 2019. URL: <https://www.scribbr.de/modelle-konzepte/bcg-matrix/> (Last accessed: 15.04.2020).
2. Grabovenko O.A., Kovtunenکو Yu. V. COMPETITIVENESS ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS: PROBLEMS AND PROSPECTS. ECONOMICS: time realities #2, 2016. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No2/41.pdf> (Last accessed: 12.05.2020).
3. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008, p.86.
4. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990, 896 p. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf (дата звернення: 12.03.2020)
5. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебное пособие. Москва: «НОВОСТИ», 2006. 267 с.
6. Акімова Т.А. Аналіз зарубіжного досвіду інвестування в розвиток аеропортів. *Автореферат*. 2011. URL: <http://www.lib.nau.edu.ua/Autoreferats/2011/Akimova.pdf> (дата звернення: 29.04.2020)..
7. Андреев А.В. Основные тенденции в развитии наземного обслуживания авиаперевозок в условиях глобализации. «*Transport business in Russia*». 2011. С. 11-13 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tendentsii-v-razvitii-nazemnogo-obsluzhivaniya-aviaperevozok-v-usloviyah-globalizatsii/viewer> (дата звернення: 19.05.2020)
8. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. «ГТИ ЮФУ», 2010. 122 с.

9. Божков А. Как посчитать ROI (Коэффициент окупаемости инвестиций)? Пример расчета по формуле, URL: <https://unitad.ru/analiz-dannih/rascheta-po-formule-roi-koeffitsient/> (дата звернення: 17.05.2020)
10. В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, Л.Б. Владыкина. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий. 2015. С 144-155. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf (дата звернення: 12.03.2020)
11. Гаркуша Н.М. О.В. Цуканова Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навчальний посібник. «Знання», 2012. 591 с.
12. Джакишева У. К. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательской идеи. *Вестник КазНУ*. 2015. URL: <https://articlekz.com/article/15285> (дата звернення: 23.04.2020)
13. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6. С. 29–35. URL: <file:///C:/Users/Natali/Desktop/%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC/107934-228773-1-SM.pdf> (дата звернення: 01.05.2020).
14. Довгань Л.Є. Стратегічне управління – Навчальний посібник. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No2/41.pdf> (дата звернення: 12.05.2020).
15. Досьє на ТОВ «Мастер-авіа». 2019. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/37053765/; (дата звернення: 25.04.2020)
16. Е.П. Костенко, Е.В. Михалкина История менеджмента: учебное пособие. «Издательство Южного федерального университета», 2014. 606 с.
17. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара: учебное пособие. Москва: «Мысль», 1990. – С. 228-241. URL:

- https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf
(дата звернення: 12.03.2020)
18. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции: учебник, Машиностроитель, 2003. С. 15-18.
19. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности: учебник, «Молодой ученый», 2014. С. 374-377
20. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. 2016. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak__Vasilciv.pdf (дата звернення: 28.04.2020).
21. Майнулович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. Вип. 4. С. 274-280 URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf
(дата звернення: 12.03.2020)
22. Маренич А. Управление конкурентоспособностью: навчальний посібник, Бизнес-Информ, 1996. С. 23-27. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf
(дата звернення: 12.03.2020)
23. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. ЦУЛ, 2004. 336 с.
24. Наземне обслуговування. URL: <https://odesa.aero/ru/page/nazemnoe-obsluzivanie> (дата звернення: 03.05.2020).
25. Наші локації. URL: <http://interavia.ua/uk/%d0%bd%d0%b0%d1%88%d1%96-%d0%bb%d0%be%d0%ba%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%97/> (дата звернення: 03.05.2020).

26. Нестеренко О.М., Винокурова Т.В. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «МАСТЕР-АВІА», 2018. URL: <https://api.iev.aero/media/finance/files/5c8777838b925007114923.pdf> (дата звернення: 25.04.2020)
27. Нестеренко О.М., Винокурова Т.В. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «МАСТЕР-АВІА», 2017. URL: <https://api.iev.aero/media/finance/files/5ac7bc196efc6478320155.pdf> (дата звернення: 28.04.2020)
28. Обслуговуючі компанії. URL: http://dnk.aero/ru/page/aviakompaniyam.obslyuzivaushie_kompanii (дата звернення: 03.05.2020).
29. Павелко В.Ю. Забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2014. 320 с.
30. Павелко В.Ю. Конкуренція як фактор розвитку ринку наземного обслуговування в аеропортах України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4-1. С. 117-121
31. Пасажиропотік аеропортів України. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%B0%D0%B6%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%96%D0%BA_%D0%B0%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8#%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE (дата звернення: 03.05.2020).
32. Погребняк Д.В. Теоретичні методи оцінки аспектів конкурентоспроможності підприємств. *«Ефективна економіка». Вісник економічної науки України*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3144> (дата звернення: 28.04.2020).

33. Полянська Н.О. Вплив процесу глобалізації на суб'єктів авіаційного ринку. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. НАУ. 2008. С. 42–52.
34. Правила сертифікації постачальників послуг з наземного обслуговування та умови доступу на ринок наземного обслуговування в аеропортах від 26.02.2016. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT2234.html (дата звернення: 12.05.2020).
35. Про нас. URL: <https://uhc.aero/> (дата звернення: 03.05.2020).
36. Про порушення законодавства про захист економічної конкуренції: Рішення антимонопольного комітету України від 06.12.2016 р. № 526-р. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=132043&schema=main> (дата звернення: 11.05.2020).
37. Рябих Д. Модель McKinsey 7S: оцінка мікросереды компанії. 2017. URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-research/model_mckinsey_7s.htm?printversion (дата звернення: 01.05.2020).
38. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. Вісник економічної науки України. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3144> (дата звернення: 28.04.2020).
39. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО : проблемы и решения: монография. Киев : Наук. думка, 1999. 496 с.
40. Список необхідної техніки для наземного обслуговування URL: http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/projt_addition/2017/10/Spisok-neobhodimoy-tehniki-a-p-SHerkasyi.pdf (дата звернення: 17.05.2020)

41. Статистичні дані в галузі авіатранспорту URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-v-galuzi-aviatransportu.html> (дата звернення 09.05.2020).
42. Тарифы и договоры. URL: <https://hrk.aero/ru/uslugi-i-tarify/> (дата звернення: 03.05.2020).
43. Учебный центр ТОВ «МАСТЕР-АВИА», URL: <https://iev.aero/corporate/education> (дата звернення: 16.05.2020).
44. Філіппова С.В., Черкасова С.О. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Економіка розвитку*, вип. 1. 2013, URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No2/41.pdf> (дата звернення: 12.05.2020).
45. ХРАБАТИН О.І., ЯВОРСЬКА Л.В. Маркетинг: навчальний посібник. 2014 С. 33 URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/marketing.pdf (дата звернення: 28.04.2020).
46. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя: підручник, «Бизнес-Информ.», 1996. С. 21-23 URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf (дата звернення: 12.03.2020)
47. Яренко А.В. Обгрунтування методів оцінки привабливості зовнішніх ринків у міжнародному маркетингу. *«Економічні науки»*. Вісник КНУТД. 2015. № 2. С. 90-98. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2015-2/90-98.pdf> (дата звернення: 28.04.2020).
48. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва: навчальний посібник, Регіональні перспективи, 1998. С. 37-39. URL:

https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf

(дата звернення: 12.03.2020)

ДОДАТКИ





