



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Рожковська Вікторія Віталіївна

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, доц. Бурдельна Г.О.

Рецензент:
д-р. екон. наук, професор Великий Ю.В.

Миколаїв 2021

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність і поняття управління конкурентоспроможністю підприємства	7
1.2. Методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства	13
1.3. Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КП «МИКОЛАЇВСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ АЕРПОРТ»	31
2.1. Характеристика підприємства та економічні показники його діяльності	31
2.2. Аналіз управління конкурентного середовища підприємства	43
2.3. Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю підприємства	54
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	62
3.1. Основні напрямки щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства	62
3.2. Економічне обґрунтування щодо запропонованих заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства	72
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Сучасні реалії розвитку економіки України висувають нові правила до управління конкурентоспроможністю підприємств. Для ринкових відносини, які були сформовані в державні, характерне зовнішнє середовище – динамічне і мінливе, загострення боротьби між конкурентами галузі, нестабільний фінансовий стан підприємства через це підприємства ставлять собі ряд наступних цілей: задоволення потреб споживачів, максимізація прибутку і збільшення обсягів виробництва, продажів, із збільшенням частки ринку, забезпечення необхідного рівня якості продукції, оновлення бізнес-процесів. Досягнення кожного з них тягне за собою посилення позиції компанії на ринку, тобто підвищення її конкурентоспроможності.

В конкурентній боротьбі перемагає той, хто прагне перемогти і аналізує свою конкурентну позицію, незважаючи на гостроту та динамізм данного процесу. Для того, щоб пережити цю боротьбу, кожне підприємство повинно поставити перед собою завдання не тільки підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, але й підвищити конкурентоспроможність усього підприємства.

Високий або низький прибуток стимулює підприємців розвивати власні стратегії, підприємства одночасно реалізують декілька стратегій і дотримуються певної послідовності в їх реалізації, оскільки комбіновані стратегії найбільш ефективні. Висока конкурентоспроможність та стійке положення на ринку є індикатором доцільного вкладення ресурсів в розвиток підприємства для підвищення конкурентоспроможності.

Через це з'являється потреба у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою сучасних принципів менеджменту, маркетингу.

Теоретичні, методичні, практичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства розглядали в своїх працях О.М. Синіговець, Л.В. Балабанова, Р.Л. Лупак, А.О.Касич, О.І. Віколов, Є.О.

Діденко, О.І. Драган, Д.О. Глущенко, О.Б. Чернега, В.С. Кубарева, Т.В. Лівашко, І.А. Мажура, А.А. Донець, В.В. Апопій, Л.М. Шульгіна, А.Е. Воронкова, Г.М. Когут, В.І. Блонська, О.В. Полоус, І.В. Шморгун, В.М. Селютін, Л.Г. Смоляр, В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко.

Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрито суть і поняття управління конкурентоспроможністю підприємств;
- розглянуто методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємств;
- проаналізовано фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємств;
- наведено характеристику підприємства та фінансово-економічні показники його діяльності;
- проведено загальний аналіз управління конкурентного середовища підприємства;
- надано оцінку управління конкурентоспроможності підприємства;
- розроблено напрямки щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розраховано економічну ефективність запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретичною, методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи дослідження, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що розглядають проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства. В дипломній роботі використані такі методи дослідження: синтезу – для розкриття теоретичних основ

конкурентоспроможності підприємства, порівняння – для порівняння підприємств та його конкурентів, структурний – для оцінки управління конкурентоспроможності підприємства, системний і економіко-математичне моделювання – для обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є дані статистичної й фінансової звітності підприємства, інформаційні, аналітичні матеріали, накази і супутні документи Міністерства інфраструктури і Державної авіаційної служби.

Новизна одержаних результатів дослідження, що виноситься на захист.

Удосконалено:

– трактування поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», як комплекс заходів, які націлені на вдосконалення характеристик товарів, послуг, безперервний пошук нових клієнтів, партнерів, каналів збуту, запровадження та постійне покращення маркетингової діяльності підприємства, що мають супроводжуватись основними функціями менеджменту такими як планування, організація, мотивація, контроль.

Набуло подальшого розвитку:

– виявлення факторів, що впливають на управління конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: система та методи управління підприємством, технологічне оснащення, ступінь задоволення потреб споживача, якість послуг, які надаються, законодавча база.

– Розробка напрямків щодо вдосконалення управління конкурентоспроможності підприємства, які включають організаційно-адміністративні, соціальні, фінансово-економічні методи управління. Економічна ефективність даних заходів буде відображатись в отриманих підприємством доходів.

Основні рекомендації, що містяться в роботі, можуть бути реалізовані в господарській практиці підприємства при розробці рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства.

Результати магістерського дослідження були апробовані на XVI міжнародній науково-практичній конференції «Majesty of marketing» та опубліковані в двох статтях: «Обґрунтування стратегії розвитку підприємства», «Аналіз управління конкурентного середовища» загальним обсягом 1,1 д.а.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління конкурентоспроможності підприємства. У другому – наведено результати оцінки управління конкурентоспроможності підприємства. У третьому – розроблено рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства.

Робота містить 29 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел із 43 найменувань та 3 додатків. Обсяг основного тексту роботи складає 98 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність є поняттям, яке важко назвати застарілим та яке застосується велику кількість століть, термін є відносно новим на ринку та для сучасної економіки. Відсутність єдиної точки зору на визначення поняття, методи, способи оцінки і значення конкурентоспроможності підприємств на сучасному ринку і обумовило науковців досліджувати основні підходи важливої теми, як для підприємців так і для економіки в цілому - конкурентоспроможність підприємств.

Конкурентоспроможність підприємств – це для підприємства здатність створювати, виробляти, реалізовувати, продавати товари і послуги, роблячи акцент на цінових та нецінових факторах, які будуть більш привабливі ніж у підприємства-конкурента, яка виробляє схожу продукцію.

Необхідно зазначити, що конкурентоспроможність підприємства (далі КСП) – фундаментальна ринкова категорія, для якої притаманний своєрідний життєвий цикл – динамічний і мінливий. Тому, якщо показники якості товару будуть незмінні, то значення конкурентоспроможності буде постійно коливатись, і буде низьким через кон'юнктуру ринку, динаміку зміни цін, поведінки конкурентів-виробників, маркетингових заходів тощо [8].

Значення конкурентоспроможності підприємства необхідно піднімати за рахунок обладнання, яке буде відповідати екологічним стандартам, кваліфікованого персоналу, а також різними способами утримувати непорушну позицію на ринку у довгостроковій перспективі, саме це можна досягти за рахунок вдалого маркетингового управління. В злободенних економічних умовах для кожного підприємства важливим є підтримання власної стійкої позиції на ринку і отримання високої оцінки

конкурентоспроможності, так підприємство буде більш впевнено себе відчувати на ринку.

Конкуренція – це об’єктивний економічний закон, який є характерним для розвинутого виробництва товарів і послуг, дія конкуренції виступає певним імпульсом для підприємств, а саме збільшення обсягів виробництва, покращення якості продукції, створення системи мотивації і стимулів для працівників. Дані конкурентні імпульси допомагають підприємствам розвиватися і бути рушійною силою для розвитку економічної системи.

Важливість оцінки та управління конкурентоспроможністю обґрунтовується наступними значеннями:

- Низький рівень конкурентоспроможності підприємства, або взагалі втрата КСП призводить до банкрутства підприємства. Таким чином, визначені показники при розрахунку КСП можуть стати характерним індикатором передкризового становища підприємства;
- Бізнес-плани, які розробляють підприємства для подальшої діяльності мають включати не лише аналіз, опис, плани фірми, але й розрахунок конкурентоспроможності товарів або послуг підприємства – кількісний аналіз;
- Цінова політика підприємства має бути на рівні конкурентоспроможності продукції, що виробляється на ринку;
- Будь-який інвестиційний проект має свої ризики і певним чином залежить від конкурентоспроможності продукту і фірми, яка буде впроваджувати проект. Отже, при низьких показниках конкурентоспроможності – знижуються показники ефективності.

Термін «управління конкурентоспроможність підприємства» можна розкрити через сукупність наступних властивостей:

1. Просторовість – конкурентоспроможність підприємства визначається лише в рамках визначеного сегменту ринка, оскільки підприємство, фірма може бути конкурентоспроможним на одному ринковому сегменті, але не конкурентоспроможним на іншому.

2. Предметність – означає сукупність показників, які генерують конкурентоспроможність підприємства, а саме: висококваліфіковані кадри, формування позитивного іміджу продукції і підприємства в цілому, забезпеченість ресурсами, маркетингове управління, яке буде розробляти і застосовувати процедуру маркетингових заходів при введенні продукції на ринок.

3. Системність – сукупність параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства та взаємозалежність між їх складовими частинами.

4. Об'єктивність – будь-який аналіз конкурентоспроможності підприємства має будуватись на достовірних та актуальних даних, а результати дослідження треба обґрунтувати аналітичними розрахунками.

5. Динамічність – часова обмеженість, підприємство має можливість бути конкурентоспроможним в одному часовому просторі, а вже в іншому періоді становище підприємства щодо його конкурентоспроможності зміниться. Саме тому при аналізі, дослідженні конкурентоспроможності необхідно здійснювати постійний контроль за оцінкою конкурентоспроможності.

6. Порівнюватись – конкурентоспроможність підприємства має досліджуватись та порівнюватись к реальними конкурентами, які ведуть свою діяльність на тому ж ринку або реалізують схожий товар.

7. Атрибутивність – виділення характерних ознак, завдяки яких можна сформулювати конкурентні переваги підприємства, а саме визначити певну унікальність продукції [10].

Основними показниками оцінки рівня управління КСП прийнято вважати здатністю підприємства :

- виділяти небезпечні моменти (загрози) для свого функціонування у мінливому конкурентному середовищі;
- впроваджувати ідеї управління, які будуть спрямовані на запобігання і усунення криз, розуміти неочікувані зміни на ринку;

- розпізнавати можливості, що з'являються у зовнішньому середовищі, формувати потреби на базі вже сформованого інноваційного типу поведінки;
- Здатність виявляти користь від ринкових можливостей, які були знайдені, здатність оптимізувати набір видів діяльності [7].

На сьогоднішній день науковці не сформували єдиного визначення щодо розуміння діяльності "управління конкурентоспроможності підприємства". Наприклад, Р. Є. Мансуров зазначає, що управління КСП - процес, який сформований на створення комплексу менеджерських рішень, які мають бути спрямовані на боротьбу з вигодолюбними зовнішніми чинниками для досягнення лідерських позицій відповідно до поставлених задач. Беручи до уваги правильність акценту на управлінських рішеннях як основних дій діяльності керівного апарату щодо вплив на конкурентоспроможність підприємства, треба зазначити мінуси такого трактування, а саме : зосередження уваги лише на зовнішні дії, що обмежує здійснення варіантів ресурсного підходу до управління конкурентоспроможності; акцентування уваги на досягненні "позиції лідера", що визначає один з можливих варіантів поведінки підприємства.

О. Є. Кузьмін і Н. І. Горбаль трактують управління КСП - фактори реалізації загальних функцій менеджменту, які характеризують політику в області створення конкурентоспроможних товарів, мета і відповідальність у відповідній області суб'єкта господарювання, яка здійснюється із залученням даних способів, як планування конкурентоспроможності, тактичне управління нею, її забезпечення й збільшення в межах відповідної системи конкурентоспроможності. Провідна думка функціонального підходу даного терміну у тому, що управління конкурентоспроможністю спростовує розуміння проблеми і обмежує можливості щодо організації системи менеджменту на інноваційній основі [26].

І. О. Піддубний і А. І. Піддубна трактують управління КСП як один з напрямків менеджменту, який направлений на формування, розвиток

конкурентних переваг і забезпечення функціонування підприємства. Необхідно зазначити, що дане трактування найбільше відповідає сучасним реаліям щодо пріоритетів управління конкурентоспроможністю. Також, дані науковці розмежовують терміни «управління» і «регулювання» конкурентоспроможністю підприємства, і зазначають, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це спосіб не опосередкованого (прямого) впливу на об'єкт управління [25].

Крім того, ці автори розрізняють концепцію управління та регулювання конкурентоспроможності підприємства і зазначають, що управління конкурентоспроможністю підприємства конкурентоспроможністю є засобом, який безпосередньо впливає на цілі управління, а регулювання має опосередкований вплив, який зобов'язує діяти відповідно до об'єктивних економічних законів, а формою його виконання є нормативні акти та укази.

Аналіз існуючих методів визначення конкурентоспроможності показує, що принципових відмінностей між різними авторами не існує. Частково це пов'язано з тим, що більшість авторів, що займаються цим питанням, посилаються на роботи М. Портера, П. Друкера, Б. Карлоффа, Р. А. Фатхутдінова та інших, визначаючи поняття в цій галузі. Розглянемо існуючі визначення, щоб уточнити та конкретизувати їх [28].

Європейський форум з управління визначив, що конкурентоспроможність – це фактична та потенційна можливість для компаній розробляти, виробляти та продавати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів з точки зору цінових та нецінових характеристик. Р.А. Фахутдінов зазначає на недоліки цього визначення, дане трактування стосується лише товарів і враховує лише цінові і нецінові характеристики.

Таблиця 1.1.

Підходи визначення терміна
«управління конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Зміст визначення
Л.М. Калашникова [15, с.168]	Управління конкурентоспроможністю підприємства - комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруку і сервісом фірми.
П.К. Канінський [12, с.367]	Управління конкурентоспроможністю підприємства - здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції.
О.А.Котусєв [37, с.18]	Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.
В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко [40, с.847]	Управління конкурентоспроможністю підприємства – здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг.
П.Ю. Беленький [29, с.322]	Управління конкурентоспроможністю підприємства має відображати дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів.

Джерело: побудовано автором на основі джерел.

Цю точку зору слід прийняти, оскільки крім характеристик продукції, сучасні методи дослідження конкурентоспроможності також передбачають вивчення так званих основних елементів конкурентоспроможності, таких як персонал, активи. Натомість Р.А. Фахутдінов запропонував таке визначення:

конкурентоспроможність, що визначає рівень фактичного або потенційного задоволення зі схожими товарами, представленими на даному ринку [41].

На думку автора, наведене вище визначення в основному стосується аспектів підприємства і не включає суттєві характеристики конкурентоспроможності.

1.2. Методи оцінки управління конкурентоспроможності підприємства

У ринкових відносинах управління конкурентоспроможністю підприємств набуває все більшого значення, і сьогодні це є запорукою успішного розвитку бізнесу. Особливо важливо оцінити рівень управління конкурентоспроможності підприємства рис. 1.1.

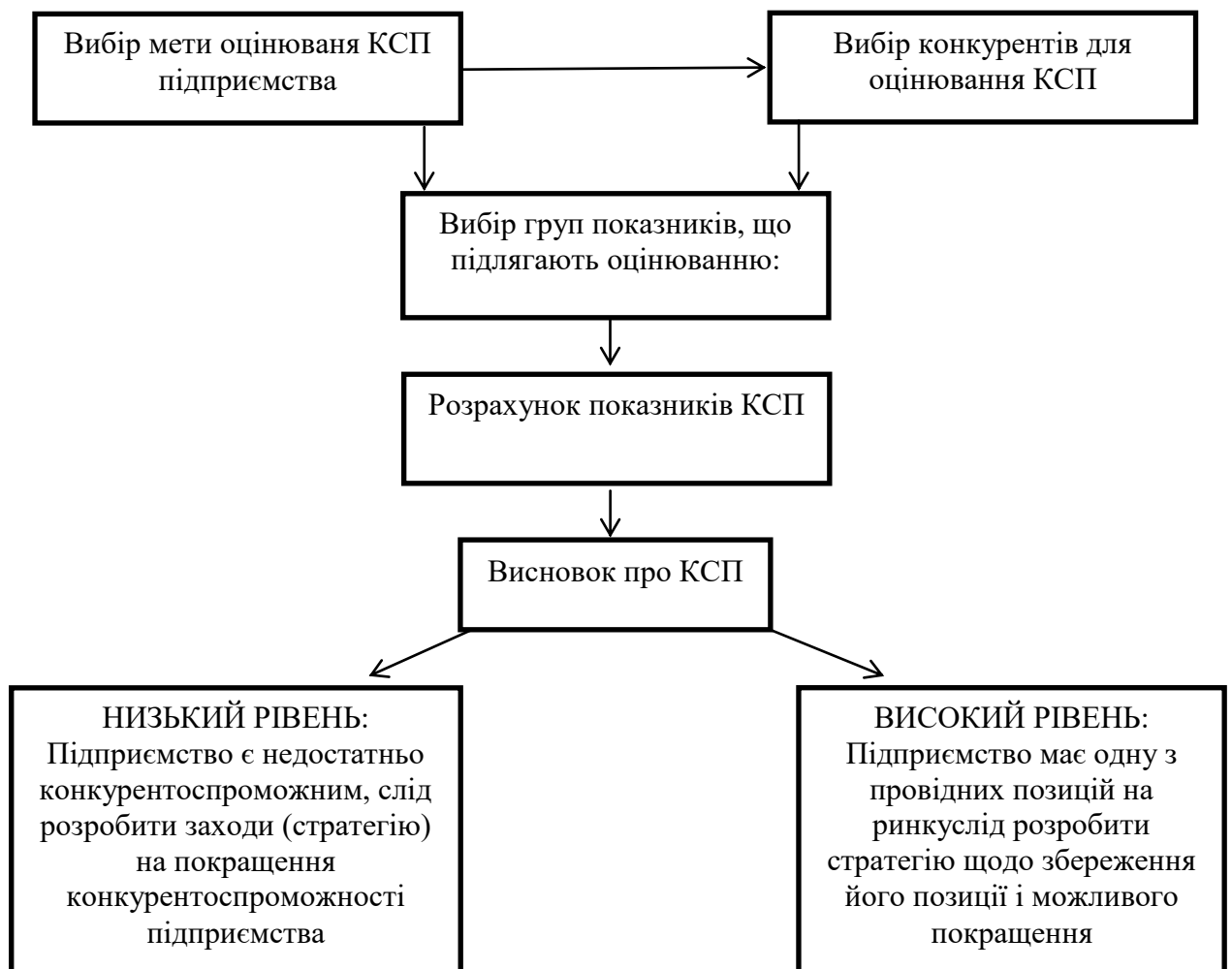


Рис.1.1. Алгоритм оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства

На сьогодні немає загальної методики щодо визначення оцінки КСП. Тому кожне підприємство за власним розсудом має обрати будь-яку методику оцінювання конкурентоспроможності, яка найбільш задовольняє. Науковцями нараховується більше 15 підходів щодо визначення оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є [8] :

- Метод анкетування;
- Рейтингова оцінка;
- Метод рангів;
- Матричний метод Бостонської консультативної групи;
- Матричний метод «McKinsey»;
- Матриця Shell/DPM;
- SWOT – аналіз;

Детально проаналізуємо кожний з цих методів для визначення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Анкетування є поширеним способом визначення оцінки конкурентоспроможності підприємства. Насамперед анкета - це розроблений список запитань, при отриманні об'єктивних відповідей на дані цілеспрямовані запитання, це надає можливість отримати необхідну інформацію для подальшого аналізу об'єкта. З цією метою треба сформулювати анкету по всім сферам діяльності підприємства, візуально, щоб мало вигляд таблиці, зважаючи при цьому увагу на шкалу оцінювання, це може бути наприклад 10-бальна шкала оцінювання. Коли анкетування вже проведено то відбувається підрахунок загального показника, який зазначатиме про рівень КСП. Розрахунок даного показника:

$$ККО = \sum O \quad (1.1)$$

де: ККО – коефіцієнт КСП;

$\sum O$ – сума оцінок факторів.

Рейтингова оцінка є необхідною для порівняння підприємств-конкурентів. Для цього можна використовувати дані, отримані одним із способів:

- через інтерв'ю з компаніями, що проводять дослідження.
- через фінансову звітність із порівняльними об'єктами;
- розпорошену управлінську інформацію можна отримати електронними формами у вигляді запитів, які надсилаються об'єктам дослідження підприємства.

Формується десятифакторну модель, що складається з двох частин: економічна ефективність (5 факторів) та фінансова стійкість (5 факторів).

Відповідно до обраного найважливішого коефіцієнта підраховується загальний бал підприємства, що є основою для визначення кінцевої позиції підприємства в рейтингу. Через суб'єктивну оцінку експерта цей метод не є точним, але ефективним.

Загальна оцінка кожного підприємства розраховується за формулою:

$$TM = \sum(M_i V_i) \quad (1.2)$$

де: TM – загальна оцінка підприємства;

$\sum(M_i V_i)$ – розрахунок балів показників та їх ваги.

Метод рангів визначає універсальні правила, переваги та недоліки підприємства, яке піддається оцінці з конкурентами. Застосування цього методу базується на результатах рейтингу кожного показника оцінки для визначення позиції конкурентів. Рейтинг включає присвоєння певного рангу та порядку кожному показнику на основі значення показника. Іншими словами, якщо показник є найбільшим показником і позитивним числом, його ранг дорівнює 1. Здійснення даного методу оцінки допомагає з'ясувати, за допомогою яких порівняльних критерій підприємство випереджає та відстає від конкурентів.

Двофакторна модель Бостонська консультативна група (БКГ)- є одною з найбільш відомих і простих, розроблялась дана матриця Бостонською консультативною групою. Розраховуються і після цього піддаються аналізу два показника: частка ринку і темп зросту галузі (рис.1.2).

1) Відносна частка ринку – це співвідношення між ринковим сегментом, який охоплює продукція підприємства (СОБ) і сукупним ринковим розміром, де він представляється.

Дана зміна (фактор) має свою місце на «осі X» і демонструє рівень конкурентоспроможності або прибутковості (рентабельності). Відповідна частка ринку розраховується відповідно до обсягу аналогічних товарів, які були реалізовані лідером. Тому, якщо вбачається, що підприємство реалізує дану продукцію менше, ніж лідер галузі, то діяльність буде розташована в правій частині матриці - (<1), більше, то в лівій частині (>1). Розподіли відображаються відповідно до логарифмічної шкали.

2) Темп зростання ринку - це відображення динаміки підприємства, відображає його рівень, темп зросту товарів відповідної галузі, і зазначає можливості для подальшого розширення ринку підприємству. Дана зміна зображується на осі «У».

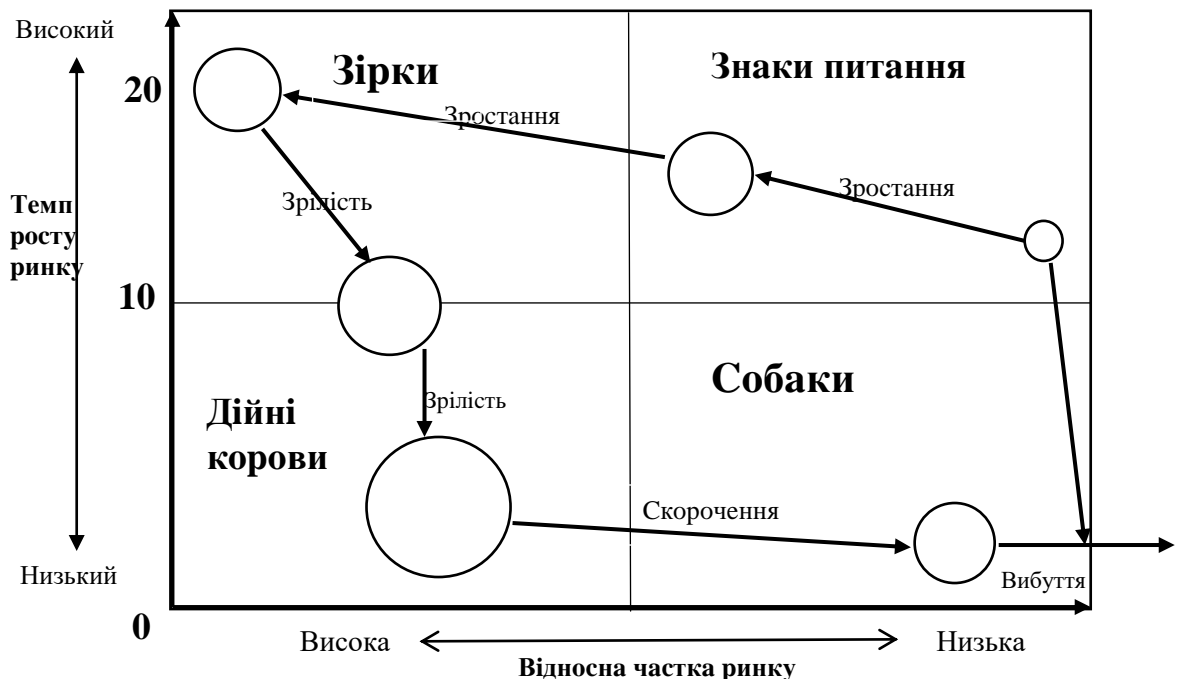


Рис. 1.2. Матриця БКГ

Джерело: побудовано автором на основі джерел [14]

Двофакторна модель БКГ описує 4 головні сегменти, де може бути підприємство (так звані квадранти матриці), що мають назви: «знаки питання», «зірки», «дійна корова», «собаки».

Відповідно до розрахунків, в якій позиції знаходиться підприємство, а саме квадрант матриці, в якому воно перебуває, з'ясовується можлива стратегія для успішного ведення бізнесу. Згідно з позиціями у матриці за кожним з яких визначаються маркетингові стратегії:

1) «Знаки питання» - продукція, яка знаходиться на стадії зародження життєвого циклу, а також потребує інвестування. Високі значення темпу зросту ринку і низька частка ринку вимагають значні кошти, що будуть направлені на збільшення частки ринку. Стратегії, які можна використати: інвестування чи елімінація.

Стратегія елімінація – це відділення з асортименту товарів, які підлягають сумніву з точки зору майбутньої привабливості для клієнтів, це буде слугувати основою для прийняття рішення щодо того, що буде далі з цими товарами: будуть надалі у товарній номенклатурі чи будуть зніматись з виробництва.

2) «Собаки» – мають низьку частку ринку порівняно з конкурентами і працюють на повільно зростаючому ринку. Їх не варто інвестувати, оскільки вони генерують низькі або негативні прибутки. Але це не завжди правда. Деякі собаки можуть бути прибутковими протягом тривалого періоду часу, вони можуть забезпечити синергію для інших брендів або просто діяти як захист для протидії рухам конкурентів. Тому завжди важливо проводити більш глибокий аналіз кожної марки, щоб переконатися, що їх варто інвестувати або повинні бути ліквідовані.

3) «Дійні корови» є найбільш прибутковими брендами і повинні забезпечити якомога більше грошей. Гроші, отримані від «корів», слід інвестувати у «зірки», щоб підтримати їх подальше зростання. Відповідно до матриці, корпорації не повинні інвестувати в «дойних корів», щоб стимулювати зростання, а лише підтримувати їх, щоб вони могли зберегти свою поточну частку ринку. Знову ж таки, це не завжди правда. «Дійні корови» – це, як правило, великі корпорації, які здатні до інновацій нових

продуктів або процесів, які можуть стати новими зірками. Якщо б не було підтримки для «дойних корів», вони не були б здатні на такі нововведення.

4) «Зірки» – Зірки функціонують у високорозвинених галузях і підтримують високу частку ринку. Зірки - це і генератори грошових коштів, і готівкові користувачі. Вони є первинними одиницями, в яких компанія повинна інвестувати свої гроші, оскільки очікується, що зірки стануть грошовими коровами та генерують позитивні грошові потоки. Але не всі зірки стають грошовими потоками. Це особливо вірно в швидко мінливих галузях, де нові інноваційні продукти можуть скоро пережити нові технологічні досягнення, тому зірка замість того, щоб стати грошовою коровою, стає собакою [20].

Перевагами застосування матриці БКГ є:

- Спрощена, доступна структура;
- Візуальність;
- Здатність застосування в межах підприємства, так і окремих відділів;
- Застосування критеріїв, які є об'єктивними щодо конкурентоспроможності та привабливості, знижений рівень суб'єктивності при розрахунках .

Недоліками застосування матриці БКГ є:

- Можливі складності, через оцінку із з'ясуванням розмірів ринку, ринкової долі підприємства і темпів зросту.
- Простота, основна частина факторів, які необхідно зазначати, вибираючи стратегію є за рамками аналізу [21].

Матриця МакКінсі розроблена консалтинговою організацією, її замовником стала компанія «Дженерал Електрик» і представляє собою покращений узагальнений варіант матриці БКГ . Темп зросту ринку і відносна частка ринку використовуються в матриці БКГ, а в матриці МакКінсі - показник привабливості ринку (К) і показник конкурентоспроможності підприємства (КСП), які є комплексними [22].

Відтак матриця МакКінсі широко застосовується і має адаптований метод визначення і формування стратегії, призначенням матриці – з'ясування стратегії вкладення коштів та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ), стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Щоб отримати результати матриці МакКінсі необхідно розрахувати показники привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства. Зазначаємо, для кожного окремого роду діяльності (стратегічна зона господарювання) здійснюється оцінка двох змінних (К і КСП), в результаті якої визначається стратегічна зона господарювання (рис.1.3.). Наступним кроком, в основі вибору СЗГ, визначаються стратегічні задачі, тобто, визначають набори СЗГ, в яких підприємство буде діяти в майбутньому, а також можливі стратегії, які можна реалізувати фірмі стосовно цих СЗГ [22].

Привабливість ринку	Висока	1	2	3
	Середня	4	5	6
	Низька	7	8	9
		Високий	Середній	Низький
		Конкурентний статус підприємства		

Рис. 1.3. Матриця МакКінсі

Джерело: побудовано автором на основі джерел [15]

Усім дев'яти сегментам матриці Мак – Кінсі відповідає певний набір стратегічних альтернатив для СЗГ підприємства :

1. Підтримання і зміцнення позиції на ринку таким способом:
 - вкладання коштів, для зросту, де була б швидкість високою;
 - концентрація зусиль для підтримання сильних сторін підприємства.
2. Вкладання коштів в боротьбу за лідерство:
 - інвестиції мають бути вибіркові – в сильні сторони бізнесу;
 - зміцнення сторін діяльності, які найбільш підлягають негативному впливу і є вразливими.
3. Вибіркове зростання наступним способом:
 - спеціалізація, де основою будуть сильні сторони бізнесу;

- визначення можливих способів ліквідації слабких сторін;
- вихід з ринку, якщо не має настанови про прийняття зростання обсягу продажів.

4. Вкладання коштів в найпривабливіші ринкові види діяльності:

- здатність протидіяти опонентам;
- підвищити продуктивність, через це буде встановлений високий рівень продуктивності.

5. Концентрація вкладання кошою у сфері, де прибутковість – висока, ризик – низький.

6. Пошук способів розширення сегментів діяльності, де необхідне мінімальне вкладання коштів і раціоналізація виробничих процесів.

7. Позиція зміна профіля діяльності:

- важливість на заробіток грошей поточного характеру;
- зосередження уваги на сегментах, які є найбільш привабливі на ринку;
- докладати зусилля на покращення сильних сторін підприємства.

8. При отриманні прибутку увагу необхідно звертати на:

- зосередження уваги на сегментах, які є найбільш прибуткові на ринку;
- покращення і збільшення асортименту;
- мінімізація вкладання коштів.

9. Необхідно вийти з ринку, зробивши:

- своєчасно реалізувати продукцію за оптимальною ціною;;
- зменшити постійні витрати, не використовуючи інвестування.

Для того, щоб отримати точні результати від матриці МакКінсі, по кожному виду діяльності розраховують наступні комплексні значення:

- привабливості ринку (К);
- конкурентного статусу підприємства (КСП) .

Здійснення оцінок К і КСП необхідно для того, щоб зробити розмітку самої матриці на осях і для значення позицій СЗГ в самій матриці.

Проведений аналіз матриці МакКінсу допоможе зробити певні висновки щодо видів діяльності підприємства і визначити майбутню стратегію, що необхідно робити підприємству з кожним його видом діяльності.

Перевагами МакКінсі є:

- аналіз привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства, який є деталізованим, за рахунок достатньої кількості факторів, за якими буде розраховуватись оцінка.

Недоліками матриці МакКінсі є:

- не чітко викладені рекомендації;
- відсутня чіткість у з'ясуванні факторів, які є важливими;
- суб'єктивна оцінка показників;
- необхідна потужна база інформації для оцінки факторів матриці.

Модель Shell/DPM (Direct Policy Matrix), розробником якої є Британсько-Голландською хімічною компанією Shell. Shell/DPM – це дфомакторна модель, метою якої є зведення до якісних і кількісних показників підприємства, тобто стратегічний аналіз. Вісі матриці демонструють КСП і ринкову привабливість. В моделі наявні дев'ять можливих стратегічних позицій, яке підприємство може займати залежно від розрахунків (рис.1.4).

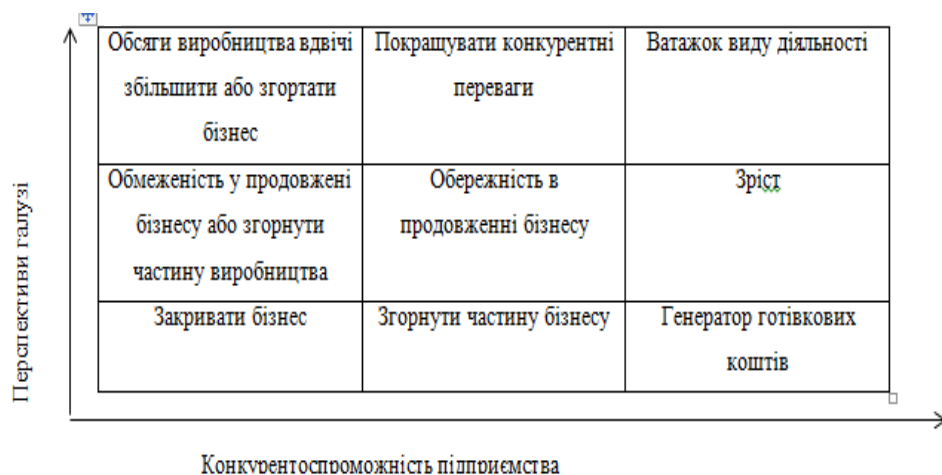


Рис.1.4. Модель Shell/DPM

Джерело: побудовано автором на основі джерел [16]

1. "Ватажок виду діяльності" характеризується найвищою галузевою привабливістю та конкурентоспроможністю підприємства. Очевидного конкурентного тиску немає.

2. "Зріст". Підприємству притаманна сильна конкурентна позиція, а галузь характеризується не високим рівнем привабливості. Підприємство має потенціал стати один із лідерів на ринку, для якого характерне поступовий зріст, і відсутність сильних конкурентів.

3. "Генератор готівкових коштів". Цю роль зазвичай виконує компанія зі стабільним фінансовим становищем і доброю репутацією, але її діяльність реалізується в галузі, яка є непривабливою. Підприємство є лідером галузі. Ринок стабільний, але зменшується. Невелика загроза зі сторони конкурентів не є небезпекою для підприємства.

4. "Покращувати конкурентні переваги" притаманно для підприємств середнього розміру, що працюють у привабливих галузях. Підприємство має високу репутацію, майже таку ж, як і лідер галузі, при підвищенні своїх конкурентних переваг, воно зможе конкурувати з ним.

5. "Обережність в продовженні бізнесу" це типовий підхід для підприємств, що займають середні бізнес-позиції у галузях із помірною привабливістю. Ринок зростає повільно, і компанія не має жодних можливостей для подальшого зростання.

6. "Згорнути частину бізнесу". Підприємство не має особливо сильної сторони і не має жодних можливостей для розвитку, оскільки ринок не є привабливим.

7. "Обсяги виробництва вдвічі збільшити або згортати бізнес" типові представники компаній, що працюють у привабливих галузях, але з конкурентними позиціями, які є слабкими.

8. "Обережність у продовженні бізнесу або згорнути частину виробництва" потрапляють підприємства зі слабшим конкурентним становищем у середньо привабливій галузі.

9. "Закривати бізнес", притамане для підприємства, для яких характерне становище слабке, в галузі, яка не є привабливою.

Матриця Shell/DPM допомагає обрати необхідну позицію для підприємства, яка залежить від життєвого циклу продукції або грошового потоку.

Для здійснення SWOT-аналізу необхідно керуватись наступними етапами:

1. На першому етапі необхідно визначити сильні і слабкі сторони підприємства, які існують на теперішній час. Для цього необхідно сформуванати список факторів, за якими буде проводитись аналіз підприємства; за кожним параметром з'ясувати, що є перевагою, а що недоліком для підприємства.

2. Виявлення можливостей і загроз підприємства. Що є оцінкою ринку. Даний етап допомагає проаналізувати підприємство і виявити, які є можливості, а які загрози слід позбутися або бути готовим до них.

3. Для узагальнення та порівняння результатів SWOT-аналізу використовується матриця SWOT, яка виглядає так (рис 1.3):

		<i>Зовнішнє середовище</i>	
		Можливості	Загрози
<i>Внутрішнє середовище</i>	Сильні сторони	Сила можливостей	Сила загроз
	Слабкі сторони	Слабкість можливостей	Слабкість загроз

Рис.1.5. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: побудовано автором на основі джерел [17].

Перетин факторів визначає сегменти, яким притамані певні комбінації, які необхідно брати за увагу в ході розроблення конкурентної стратегії [2]:

- сегмент сильні сторони і можливості – створення стратегій підтримання та забезпечення розвитку сильних сторін діяльності

підприємства щодо здійснення можливостей для середовища внутрішнього і зовнішнього;

- сегмент сильні сторони і загрози – стратегія, яка орієнтована на боротьбу із загрозами завдячуючи внутрішнім запасам;
- сегмент слабкі сторони і можливості – дії підприємства, яка направлені на те, щоб використовувати можливості з усуненням слабких сторін;
- сегмент слабкі сторони і загрози – створення стратегії, яка зможе допомогти підприємству не лише покращити свій потенціал, але й запобігти можливим загрозам у зовнішньому середовищі.

Дані методи дозволять ефективно провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, що допоможе підприємству підвищити рівень своєї конкурентоспроможності і впевнено себе відчувати на ринку.

1.3. Фактори впливу на управління конкурентоспроможності підприємства

Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства, слід враховувати фактори, що впливають на рівень лояльності клієнтів до компанії та її продукції. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, можна поділити на зовнішні та внутрішні фактори [13].

Зовнішні фактори – група економічних, соціальних, природних, національних та політичних факторів, що впливають на ділову діяльність.

При аналізі зовнішнього середовища підприємства, як правило, рекомендується використовувати аналіз PEST (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який може виявити загрози та можливості, переваги та недоліки [2].

Внутрішні фактори – це підконтрольні фактори діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Фактори конкурентоспроможності підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> — політична ситуація в державі; — економічна ситуація в державі; — наявність конкурентів; — наявність сировинних ресурсів; — рівень техніки та технологій; — законодавча база; — соціальні чинники. 	<ul style="list-style-type: none"> — Система та методи управління підприємством; — Рівень організації процесу виробництва на підприємстві; — Прогнозування та планування; — Інноваційні технології виробництва; — Ступінь задоволення потреб споживача; — Якість виробленої продукції з точки зору оптимальності якісних і тезнічних параметрів товару.

Джерело: побудовано автором на основі джерел [34]

До внутрішніх факторів зазвичай відносяться:

- Діяльність керівного складу і апарату управління підприємства (рівень кваліфікації управлінського персоналу);
- Технологічне оснащення. Придбання або заміна на обладнання, яке є більш прогресивне дає можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства.
- Сировина. Якість сировини і матеріалів, способи їх переробки, впливають на конкурентоспроможність підприємства.
- Реалізація продукції. Здійснення ефективного збуту за рахунок реалізованого товару, на який є попит, через це стимулювання зростання об'ємів продажу і розширення ринку збуту [15].

Тому при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємств необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори.

Інша класифікація базується на рівні факторів конкурентоспроможності, залежно від ступеня поширеності:

- макрорівневі - що включає фактори, що визначають загальні політичні та соціальні умови країни, наявність платоспроможності населення, інвестицій, фінансів та кредитної політики в державі.

- мезорівневі, такі як існування конкурентного середовища, що сприяє контролю над цінами та запобігає монополії, кількість постачальників та існування конкурентів, рівень цін на сировину та готову продукцію, місткість ринку, насиченість, частка імпорту, розвиток галузей.

- мікрорівневі, такі як внутрішня організаційна структура, якість управління керівниками, технічний і економічний стан виробництва, кваліфікаційний рівень персоналу, маркетингова активність підприємства, фінансово-економічний стан підприємства, асортименти, якість продукції, цінова політика підприємства [31]

Таблиця 1.3

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств

Фактори конкурентоспроможності	Вплив на конкурентоспроможність підприємств
1. Макрорівні	
Інвестиційна політика в державі	Інтенсивність відновлення техніки й технології сприяє підвищенню конкурентоспроможності
Податкова політика в державі	Оподаткування впливає на політику підприємств. Підвищення податкового навантаження спричиняє збільшення ціни або при неможливості її збільшення - до зниження рентабельності й недостатності коштів для розвитку підприємства
Рівень розвитку НТП, технічний та технологічний рівень підприємства	Рівень розвитку технологій і технічний рівень підприємства сприяє досягненню високої якості продукції, досягненню відповідності пропозиції ринковому попиту
2. Мезорівні	
Інтенсивність росту галузі	Швидкий ріст ринку полегшує проникнення на ринок інших виробників

Продовження табл. 1.3

Фактори конкурентоспроможності	Вплив на конкурентоспроможність підприємств
Кількість учасників ринку	Визначає ступінь та інтенсивність конкуренції на ринку
Наявність суміжних та підтримуючих галузей	Відсутність якісних витратних матеріалів приводить до росту імпорту з-за кордону. Розвиток вітчизняного ринку дозволить знизити витрати на витратні матеріали.
Місткість ринку та його структура	Тенденції зміни місткості ринку і його структури визначають подальші напрямки розвитку підприємства в виборі цільових ринків, виборі пріоритетів у визначенні технічної й технологічної політики підприємства
3. Мікрорівні	
Організаційно-правова форма	Організаційно-правова форма впливає на інвестиційну привабливість підприємств і залучення інвестицій. У цей час, коли підприємства в державній власності займають значну частку ринку продукції, інвестиційна привабливість більшості державних підприємств низька і як слідство їх низький технічний рівень
Техніко-економічний рівень виробництва	Безпосередньо впливає на такі фактори конкурентоспроможності підприємств, як якість, строки, асортименти виконуваних робіт
Фінансово-економічний стан підприємства	Визначає здатність підприємств у довгостроковій перспективі підтримувати конкурентні переваги за рахунок впровадження нової техніки й технології

Джерело: побудовано автором на основі джерел [25]

М. Портер запропоновано фактори, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємств:

- низька собівартість,
- унікальність товару на думку клієнта,
- сфера конкуренції,
- ринок,
- провідна позиція в області витрат виробництва,
- диференціація,
- орієнтація на сегментацію ринку,

Конкурентна теорія М. Портера отримала розвиток у широко відомій матриці конкурентних переваг Бостонської консалтингової групи БКГ.

М. Трейсі та Ф. Вірсема вказали на конкурентні стратегії, завдяки яким компанії можуть досягти статусу лідерів ринку, приносячи тим самим найвищу цінність для споживачів. У цьому випадку ми можемо використовувати опис стратегії як перелік можливих конкурентних переваг. Відповідно до цього підходу, компанії можуть застосовувати будь-яку з наступних трьох стратегій, які називаються ціннісними дисциплінами:

- функціональні переваги: підприємство надає найвищу цінність, очолюючи галузь за ціною та зручністю. Воно наполегливо працює над зменшенням витрат та створенням ефективних систем, що забезпечують споживчу вартість. Компанія без особливих зусиль надає послуги споживачам, які потребують надійних, якісних товарів чи послуг за низькими цінами;

- тісний зв'язок з клієнтами: підприємство забезпечує найвищу цінність, точно сегментуючи ринок і надалі точно пристосовуючи товари (послуги) відповідно до потреб цільових споживачів. Воно спеціалізується на задоволенні унікальних потреб споживачів шляхом встановлення тісних стосунків із споживачами та збору детальної інформації про їхні особисті уподобання та звички.уподобаннях і звичках.

- провідна позиція по товарах: постійне надання нових товарів (послуг), що призведе до того, що їх власні старі товари та послуги та товари конкурентів швидко застаріють [31].

З цієї системи ми також можемо виділити такі конкурентні фактори: перевага функції продукту (експлуатації), низька ціна через низькі затрати, висока якість за нижчими цінами, ніж конкуренти, якість обслуговування, контакт з клієнтами, детально вивчити потреби споживачів, забезпечують товари та послуги високою якістю та високими цінами, а також мають довгострокові контакти зі споживачами; новизна продукції завдяки постійному оновленню продукції скорочує тривалість життєвого циклу товару.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Були отримані наступні висновки:

1. Питанням управління конкурентоспроможністю підприємства досліджувало і продовжує досліджувати велика кількість науковців. Більш доцільно дане поняття, можна охарактеризувати як сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення, пошук нових каналів збуту, нових клієнтів, реклама, при цьому поєднуючи функції менеджменту, як планування, організація, контроль, мотивація, координація.

2. На сьогодні не існує точного і однозначного методу визначення оцінки управління конкурентоспроможності, їх виділяють декілька - метод анкетування, рейтингова оцінка, метод рангів, SWOT-аналіз, матриця БКГ, Shell/DPM та Маккінсі. Детально розглядалися і будуть надалі застосовуватись в магістерській роботі методи, які поєднують в собі якісні та кількісні аспекти - матриця БКГ, Shell/DPM та Маккінсі. За допомогою цих методів здійснюється оцінка управління конкурентоспроможності підприємства і тим самим визначається необхідна стратегія для подальшого розвитку підприємства, на основі отриманих даних, здійснених за допомогою згаданих вище методів.

Також був розглянутий SWOT-аналіз, який дозволяє зробити висновки щодо сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. Здійснений

аналіз в комплексі з кількома методами оцінки дозволяє отримати повноцінну ситуацію щодо становища підприємства в ринковому середовищі.

3. Конкурентне середовище – це те, що найбільш впливає на діяльність, конкурентоспроможність підприємств. До факторів, що впливають на управління конкурентоспроможності підприємства відносяться внутрішні і зовнішні. Також була проаналізована ще одна класифікація факторів впливу, залежно від ступеня поширеності: макrorівневі, мезорівневі, макrorівневі. Були розглянуті групи факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства, які були розроблені науковцями М.Портер і М. Трейсі, Ф. Вірсема.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КП «МИКОЛАЇВСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ»

2.1. Характеристика підприємства та економічні показники його діяльності

Комунальне Підприємство «Миколаївський Міжнародний Аеропорт» (КП «ММА») є регіональним міжнародним аеропортом півдня України, який планує здійснювати авіаційні пасажирські та вантажні перевезення і буде базою для українських і міжнародних авіакомпаній.

КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» аеропорт розташований на перетині багатьох повітряних трас, що поєднують Європу з Азією. Миколаївська область – це транзитна область з розгалуженою транспортною системою, до складу якої входить залізничний, морський, річковий, автомобільний та авіаційний транспорт.

Комунальне підприємство «Миколаївський міжнародний аеропорт» - це виробнича система, для якої характерний комплекс аеровокзалу, аеродрому і наземного обслуговування, аеропорт забезпечує перевезення авіаційного характеру, безпеку польотів і обслуговування пасажирів, багажу і пошти.

Перелік основних видів діяльності:

- діяльність, пов'язана з наземним обслуговуванням на аеродромах;
- допоміжне обслуговування авіаційного транспорту;
- організація польотів повітряних суден, забезпечення зльотів, посадок, стоянки повітряних суден;
- здійснення технічного обслуговування літаків, надання радіотехнічного та світлотехнічного забезпечення польотів.

У КП «ММА» діє функціональна структура управління підприємством, в якій чітко виділено окремі сфери діяльності й рівні відповідальності керівників.

Для забезпечення постійного підвищення продуктивності праці та якості послуг КП «ММА» залучає висококваліфікованих спеціалістів. Середня кількість працівників КП «ММА» на 1 січня 2020 р. становить 176 осіб.

Ієрархія управління КП «ММА» багатofункціональна та багатоланкова, основною перевагою відповідної структури управління є те, що управління є децентралізоване і в кожному відділі і начальник, який несе відповідальність за діяльність відділу (рис .2.1).

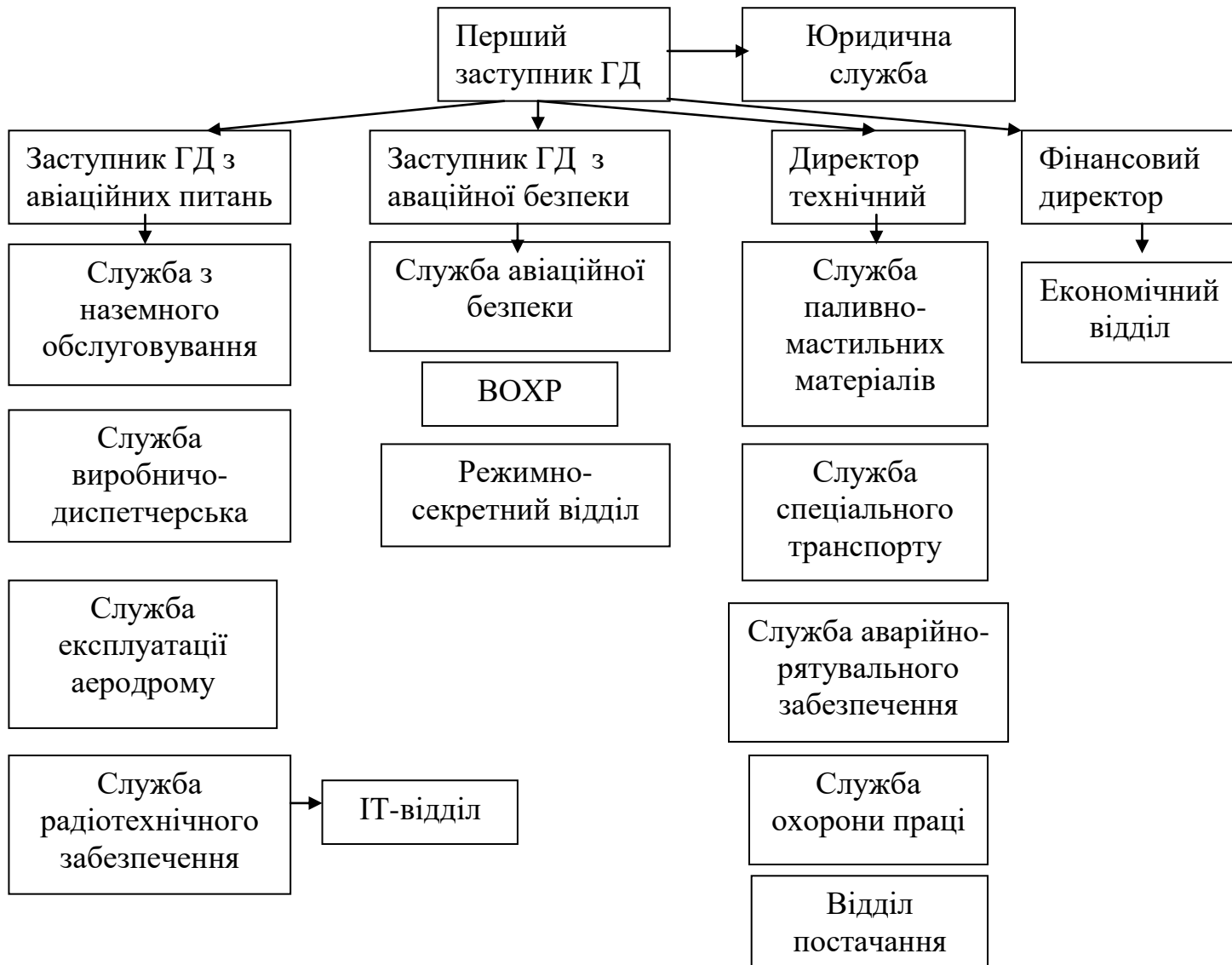


Рис.2.1. Організаційна структура КП «ММА»

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

На Комунальному підприємстві «ММА» запроваджене постійне підвищення кваліфікації працівників з метою удосконалення знань, умінь та навичок, оволодіння новими функціональними обов'язками і особливостями

трудової діяльності, освоєння основних принципів менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом.

Кожному працівнику КП «ММА» надана можливість кар'єрного зростання незалежно від займаної посади. На підприємстві створюється ефективна система мотивації та заохочення працівників.

Згідно з проектом фінансового плану КП «ММА» на 2020- 2023 рр. планується подальше зростання середньомісячної зарплати і середньооблікової чисельності персонал.

Для КП «Миколаївський міжнародний аеропорт», характерні технічні можливості аеродрому, які дозволяють приймати і обслуговувати усі типи повітряних суден, які належать до цивільної авіації. Злітно-посадкова смуга аеропорту становить: довжина - 2555м., ширина – 44м, несуча спроможність PCN 32/R/A/X/T/, МКп-044/244.

Повноцінно КП «ММА» розпочав свою роботу у 2018 році, розпочав співпрацю з авіакомпанією SkyUp і здійснював міжнародні чартерні перевезення до Шарм-еш-Шейху і Анталії, статистика пасажиропотоку виглядає наступною:

Таблиця 2.1

Пасажиропотік 2017-2019 роках

Рік	Пасажиропотік
2017	0 осіб
2018	220 осіб
2019	22 721 осіб

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до статистичних даних пасажиропотоку Комунального підприємства «Миколаївський міжнародний аеропорт» можна сформулювати графічне зображення динаміки пасажиропотоку рис.2.2. і відмітити позитивну тенденцію до його зростання.

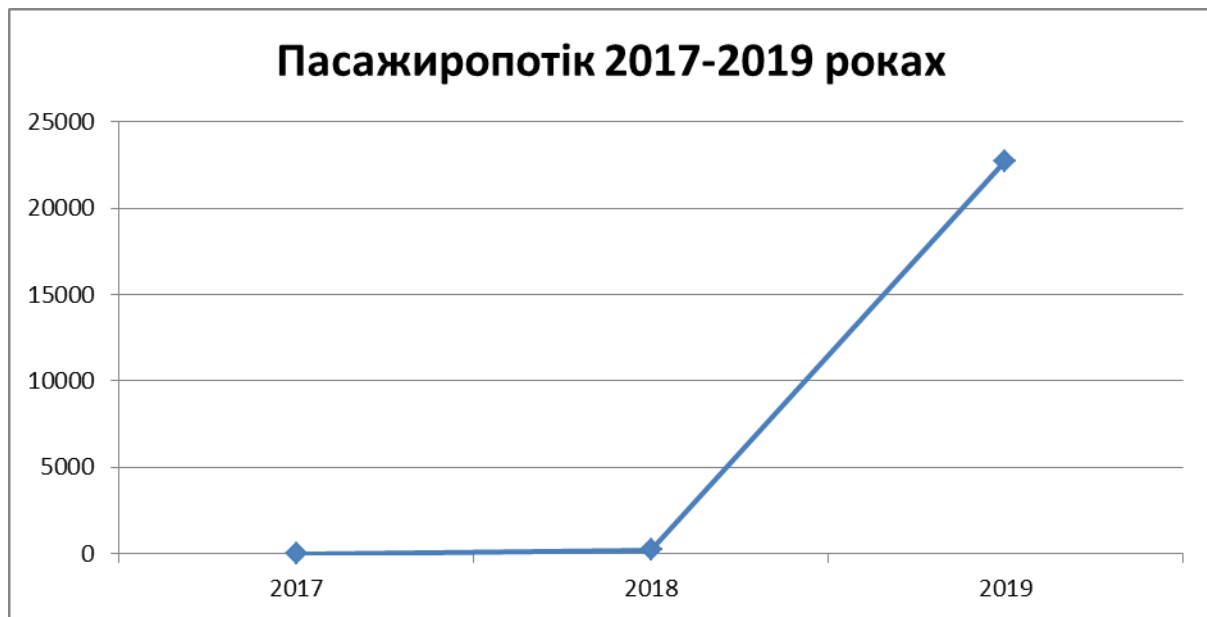


Рис.2.2. Графічне зображення динаміки пасажиропотоку у 2017-2019 роках

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Необхідно зазначити, що обсяги роботи аеропорту з пасажирських відправок щорічно зростали до 1990 року. В тому році аеропорт відправив 217,2 тисяч пасажирів. З 1991 року обсяги авіаперевезень через аеропорт Миколаїв почали зменшуватися.

В 1992 році аеропорт одним із перших серед аеропортів України став міжнародним аеропортом. В 2002 році аеропорт Миколаїв передано з державної власності у власність територіальних громад Миколаївської області.

До 2013 року пасажиропотік зменшувався з кожним роком. Як наслідок Миколаївський аеропорт припинив обслуговування літаків. Летовище почало занепадати.

Із запропонованого графіка 2.2, можна побачити, що у 2017 році пасажиропотік за рік був нульовий, це зумовлено тим, що аеропорт повністю занедбав свою авіаційну діяльність з 2013 року. Але наприкінці 2016 року Миколаївську обласну державну адміністрацію очолив новий голова – Олексій Савченко, і його головною ціллю стало відновлення аеропорту. І вже у 2017 році був виконаний ремонт злітно-посадкової смуги та будівлі

аеровокзалу Миколаївського міжнародного аеропорту, що є основною для обслуговування пасажирів.

У 2018 році пасажиропотік перейшов відмітку «нуль», оскільки протягом 1,5 роки підприємство отримувала всі необхідні сертифікати для обслуговування пасажирських літаків. 6 грудня 2018 року вважається офіційним відкриттям Комунального підприємства «Миколаївський міжнародний аеропорт», оскільки був прийнятий перший міжнародний рейс сполученням «Миколаїв – Шарм-еш-Шейх» (Єгипет).

2019 рік став вирішальним для того, щоб аеропорт користувався попитом і визнавався серед регіональних та міжнародних аеропортів. Протягом року були укладені угоди з «SkyUp», «Мотор Січ», «Дніпро-Авіа» для здійснення пасажирських перевезень.

В наступних роках ситуація з пасажиропотоком має докорінно змінитися, оскільки запускаються внутрішні регулярні рейси до Києва авіакомпанією «Роза вітрів», рейси лоукост-авіакомпанією Ryanair і продовжується активна співпраця з Авіакомпанією SkyUp рейсами до Шарм-еш-Шейху та Анталії. Для аеропорту базою для збільшення пасажиропотоку є залучення лоукостерів, на сьогоднішній день найпотужнішими лоукостерами є Ryanair та WizzAir. Одним з головних напрямків для розвитку і отримання прибутку для Комунального підприємства «Миколаївський міжнародний аеропорт» буде відкриття регулярного рейсу «Стамбул-Миколаїв-Стамбул», основними Авіакомпаніями для здійснення даного маршруту є Turkish Airlines та Pegasus. Але Авіакомпанія Pegasus вважається більш бюджетною, тому для Миколаївського аеропорту це буде перевагою, оскільки в сусідніх аеропортах-конкурентах провідною авіакомпанією здійснення даного рейсу є Turkish Airlines, у якої високі тарифи і ціни на їх послуги.

Для того, щоб пасажиропотік Миколаївського аеропорту перетнув границю більш ніж 100 тис. пасажирів, підприємство має укласти угоди з провідними авіакомпаніями рис.2.3.

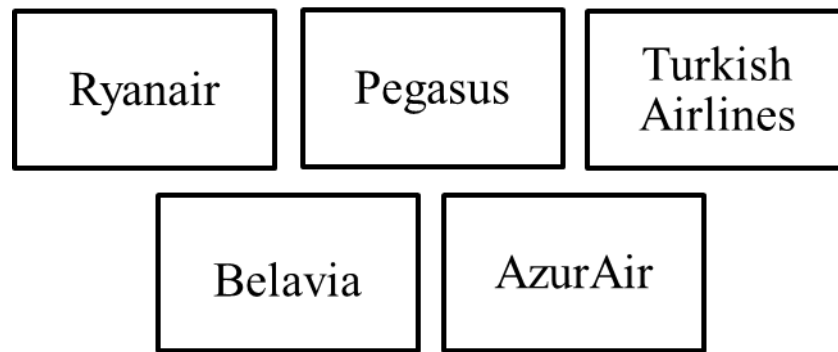


Рис.2.3. Потенційні Авіакомпанії

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Під час дослідження було проведено аналіз доходів і видатків КП «Миколаївський міжнародний аеропорт».

Таблиця 2.2.

Формування доходів КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» 2017-2019рр.

Показник	2017, тис. грн	2018, тис. грн	2019, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції	131	1566	5596
Інші операційні доходи	0	63	28
Інші фінансові доходи	2803	3401	687
Всього	2934	5030	6311

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Оскільки підприємство розпочало свою діяльність з кінця 2018 року, то дохід за обслуговування авіаційного транспорту підприємство почало отримувати з того періоду.

Таблиця 2.3.

Формування витрат КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» 2017-2019рр.

Показник	2017	2018	2019
Собівартість реалізованої продукції	(4642)	(18007)	(29405)
Адміністративні витрати	(63325)	(6841)	(7681)
Інші операційні витрати	(192)	(186)	(1416)
Фінансові витрати	0	(213)	(79)
Інші витрати	0	(50)	0
Всього	(68159)	(25297)	(38581)

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Зробивши аналіз формування доходної і витратної частини, можна зробити висновок, що видатки перевищують доходи (рис.2.4).

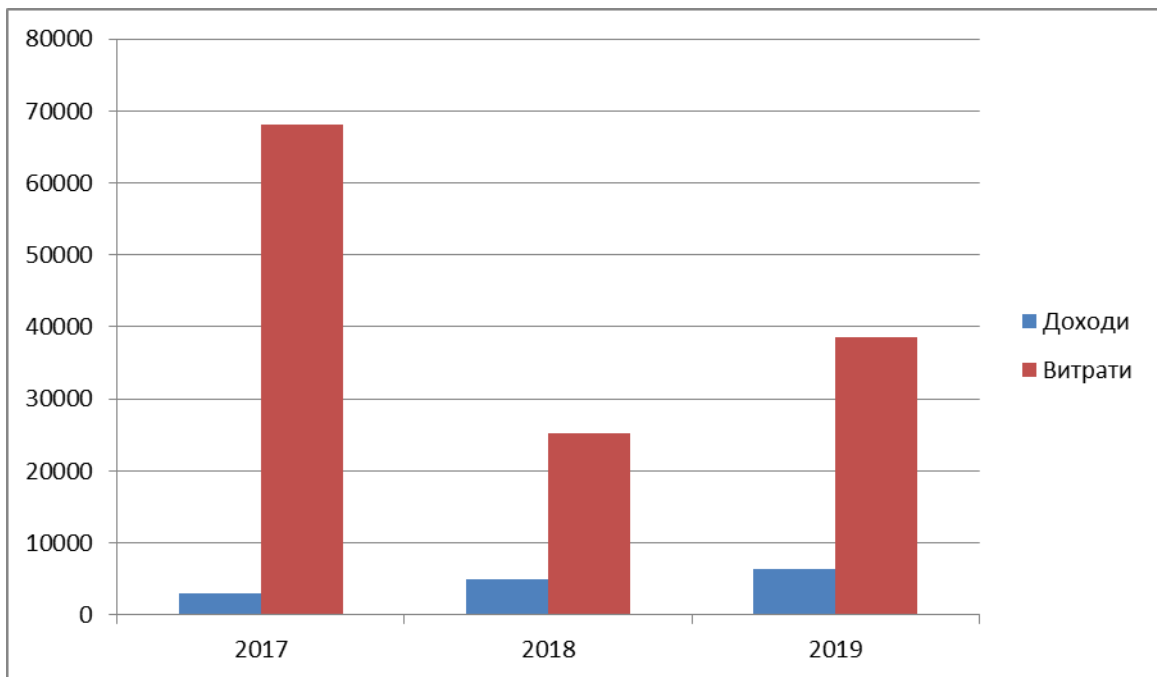


Рис.2.4. Аналіз доходів і витрат КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» 2017-2019рр

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до результатів аналізу рис.2.4, найбільша видаткова частина простежується у 2017 році, обумовлено це тим, що саме в 2017 році розпочалося відновлення потужностей аеропорту і велика частина коштів була витрачена на реконструкцію і модернізацію злітно-посадкової смуги, відновлення техніки, здійснення поточного ремонту тощо.

З кінця 2018 року підприємство розпочало свою діяльність на ринку авіаперевезень і тим самим розпочало свою безпосередню діяльність – обслуговування авіаційного транспорту і неавіаційні діяльність. Під час дослідження, автором було розглянуто джерела доходів саме від безпосередньої діяльності аеропорту, щоб визначити майбутні напрямки розвитку і отримання додаткових джерел доходів.

Характер транспортних потоків Миколаївського аеропорту – пасажирський і вантажний, рейси – регулярні і чартерні. Основним напрямком діяльності аеропорту є обслуговування повітряних суден внутрішніх і міжнародних рейсів. Окрім того додатковими джерелами доходу, так звана неавіаційна діяльність є надання в оренду й експлуатацію власного

нерухомого майна, продаж відходів ШЗПС, надання в оренду автомобілів, вимірювання показників контролю якості палива (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Обсяг реалізованих послуг КП «Миколаївськи міжнародний аеропорт» у 2017-2019 роках

№	Вид послуги	Обсяг реалізованих послуг	
		тис. грн.	Питома Вага, %
2017			
1	Обслуговування авіаційного транспорту	-	-
2	Надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна, автомобілів	131	100
3	Продаж відходів ШЗПС	-	-
4	Вимірювання показників контролю якості палива	-	-
	Всього	131	100
2018			
1	Обслуговування авіаційного транспорту	321	20,49
2	Надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна, автомобілів	170	10,8
3	Продаж відходів ШЗПС	1 003	64,21
4	Вимірювання показників контролю якості палива	72	4,5
	Всього	1 566	100
2019			
1	Обслуговування авіаційного транспорту	4 372	78,12
2	Надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна, автомобілів	337	6,02
3	Продаж відходів ШЗПС	665	11,24
4	Вимірювання показників контролю якості палива	222	3,9
	Всього	5 596	100

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до табл. 2.4, основними джерелами доходу у частині реалізованих послуг є обслуговування авіаційного транспорту, надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна, автомобілів, вимірювання показників контролю якості палива і продаж відходів ШЗПС (у 2017 році була здійснена модернізація злітно-посадкової смуги, старий шар смуги був

вибитий це так звані відходи, керівництвом було прийнято рішення продавати ці відходи підприємствам, які займаються укладенням доріг та інш., тобто даний вид отримання доходу є тимчасовим не на постійній основі).

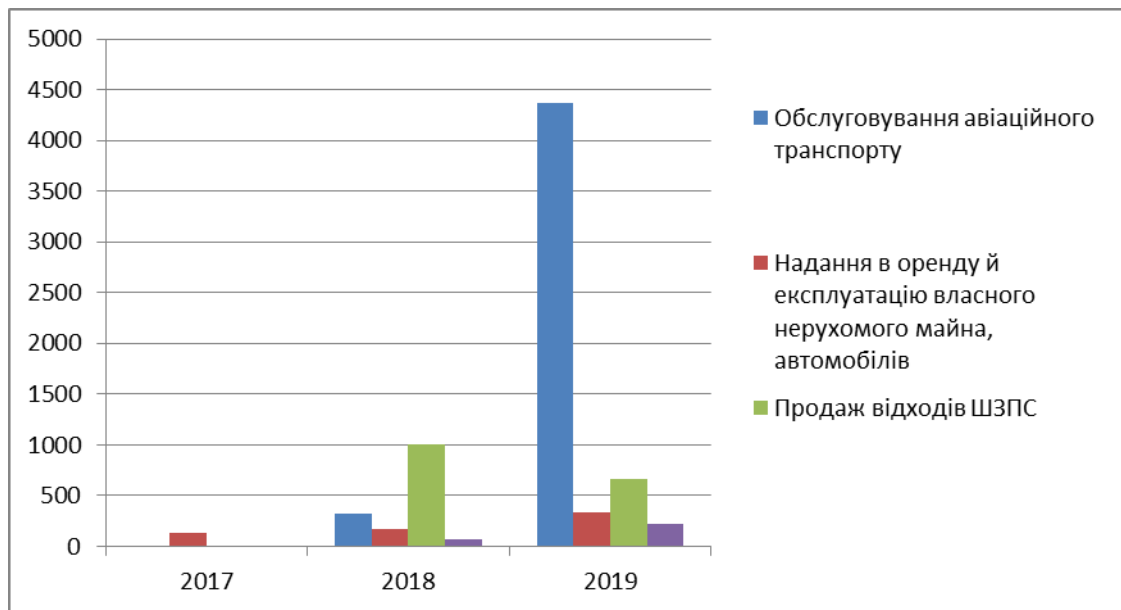


Рис.2.5. Графічне зображення обсягів реалізованих послуг КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» у 2017-2019 роках

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до послуг, які надає підприємство, то найбільшу частину доходу має приносити обслуговування авіаційного транспорту, оскільки це є основною діяльністю аеропорту, зважаючи на результати рис.2.5. то при розвитку підприємства даний вид послуг буде збільшуватись і приносити вагомому частину доходу.

Також необхідно вкладати кошти і надалі розвивати один з перспективних напрямків неавіаційної діяльності вимірювання показників контролю якості палива, однією з абсолютних переваг підприємства є потужний паливо-заправний комплекс і лабораторія, завдячуючи якому КП «ММА» заробляє додатковий дохід. На сьогоднішній день лабораторія облаштована високоякісним обладнанням, за допомогою якого кваліфіковані кадри здійснюють аналізи палива.

Надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна, автомобілів, серед обладнання, які можуть надаватись в оренду це машина для прибирання снігу і погрузчик, між КП «ММА» і ДП «Бориспіль» укладені

домовленості щодо передачі частини техніки аеропорту Бориспіль до Миколаївського аеропорту, кількість техніки збільшиться і як додатковий дохід також можна надавати в оренду обладнання. Також частина території аеропорту надається в оренду підрядним організаціям.

Щодо продажів відходів ШЗПС, то у 2017 році питома вага доходу складала 100%, це зумовлено низкою факторів, а саме відсутність сертифікатів ля повноцінної роботи, реконструкція злітно-посадкової смуги і єдине джерело доходу на той час були саме відходи від реконструкції ШЗПС.

Обслуговування авіаційного транспорту – це основна частина доходів для кожного аеропорту, доходи від даної послуги формуються за рахунок аеропортових зборів і наземного обслуговування.

Таблиця 2.5

Аеропортові збори КП «Миколаївський міжнародний аеропорт»

Назва аеропортового збору	Вартість
1. Збір за посадку-зліт ПС	
Для міжнародних сполучень	14,4 дол. США за 1 тону МЗМ ПС
Для внутрішніх сполучень	4,3 дол. США за 1 тону МЗМ ПС
2. Збір за обслуговування	
Для міжнародних сполучень	15,00 дол. США за кожного відправленого пасажира.
Для внутрішніх сполучень	4,50 дол. США за кожного відправленого пасажира.
3. Збір за забезпечення авіаційної безпеки	
Пасажирський ПС Для міжнародних сполучень	4,30 дол. США за кожного відправленого пасажира.
Вантажний ПС Для внутрішніх сполучень	1,6 дол. США за кожного відправленого пасажира.
Пасажирський ПС Для міжнародних сполучень	1,5 дол. США за 1 тону МЗМ ПС
Вантажний ПС Для внутрішніх сполучень	0,7 дол. США за 1 тону МЗМ ПС
4. Збір за наднормативну стоянку ПС	0,20 дол. США за кожну годину наднормативної стоянки та кожну тону МЗМ ПС

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Аеропортові збори – це обов'язкові збори аеропортів. Сюди входять збори: за зліт/посадку, збори за обслуговування авіапасажирів і літаків в аеропорту, збори за забезпечення авіаційної безпеки. Тому, коли пасажирі купують квиток, вартість авіаквитка складається з двох складових: тарифу і

аеропортових зборів. Аеропортові збори регулюються Наказом Міністерства транспорту і зв'язку №433 від 14.04.2008 року, для кожного аеропорту України визначені власні аеропортові збори.

Наземне обслуговування - процедури догляду за повітряним судном під час перебування на землі як біля виходу аеропорту, так і на окремих його стоянках. Згідно з наказом Державної авіаційної служби України наземним забезпеченням вважаються послуги, які необхідні для забезпечення прильоту, вильоту, переміщення, стоянки та обслуговування ПС, обслуговування пасажирів, екіпажів, багажу, пошти, вантажів та забезпечення авіаційних робіт. Ціни на послуги з наземного обслуговування підприємство установлює самостійно відповідно до Стандартної угоди IATA і на основі власних калькуляцій підприємства. Повітряне судно здійснивши посадку на аеродром замовляє перелік послуг, які бажає здійснити, служба з наземного обслуговування здійснює замовлення, бухгалтерія виставляє рахунок відповідно до здійснених послуг і Авіакомпанія повітряного судна здійснює оплату.

Для здійснення аналізу фінансового стану КП «ММА», до одного із способів належить діагностика фінансової звітності і балансу КП «Миколаївський міжнародний аеропорт».

Таблиця 2.6

Аналіз майнового стану КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» за період 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,74	0,17	0,21	-0,56	0,4
Частка оборотних виробничих активів	0,1	0,2	0,6	0,1	0,4
Коефіцієнт мобільності	0,08	0,1	0,12	-0,92	0,02

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Зробивши аналіз майнового стану (табл.2.6), можна зазначити що коефіцієнт зносу основних засобів має тенденцію до зменшення, у 2018 році з порівнянні з 2017 роком на 0,57 разів і у 2019 в порівнянні з 2018 збільшився

на 0.4. У 2017 році показники зносу є більшими, оскільки підприємство тільки розпочинало свою роботу і була наявна стара техніка, через це амортизація обладнання була високою, у 2018 році була здійснена закупівля нового обладнання через це рівень зносу основних засобів зменшується.

Таблиця 2.7

Аналіз стійкості фінансово-економічного стану підприємства КП «ММА»
за період 2017-2019 рр

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт (автономії)	0,10	0,97	0,98	0,87	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,3	0,35	0,45	0,05	0,1
Коефіцієнт фінансування	0,1	0,3	0,4	0,2	0,1
Коефіцієнт маневреності ВК	3,97	0,11	0,09	3,86	-0,02

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до отриманих результатів табл. 2.7., коефіцієнт автономії, фінансової залежності, фінансування, має напрям змін позитивний. Що стосується коефіцієнта фінансування, то його нормативне значення має перевищувати одиницю, це свідчить про відсутність фінансової стійкості підприємства, оскільки позикові кошти перевищують над власними.

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності підприємства КП «ММА» за період 2017-2019 рр

Показники	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Рентабельність активів за прибутком від діяльності	-0,15	-0,1	-0,05	0,5	0,05
Рентабельність капіталу від чистого прибутку	-0,16	-0,11	-0,051	0,05	0,059
Рентабельність власного капіталу	-0,17	-0,12	-0,052	0,05	0,068
Рентабельність виробничих фондів	-0,2	-0,15	-0,08	0,05	0,07
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	-0,22	-0,18	-0,12	0,04	0,06

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Аналізуючи показники рентабельності КП «Миколаївський міжнародний аеропорт», можна зробити висновок, що підприємство є збитковим, але відповідно до результатів табл.2.8. присутня тенденція до збільшення доходів і тим самим підвищувати рівень рентабельності підприємства. 2019 рік демонструє, що підприємство з кожним роком вирівнює своє становище стосовно рентабельності, це значить, що КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» обрало правильну фінансово-економічну політику, а саме: збільшення кількості рейсів і залучення нових авіакомпаній, розвиток неавіаційної галузі, впровадження нових технологічних заходів.

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Авіаційна галузь користується особливим попитом серед інших видів транспортних пасажирських і вантажних перевезень. Оскільки саме літаки відрізняються своєю швидкістю та максимальним комфортом. Але на сьогоднішній день з'явилась висока конкуренція не тільки серед потужних аеропортів України, але й серед регіональних. З кожним роком Держава намагається виділити кошти на відновлення регіональних аеропортів, але кожне підприємство має представити план потенційного розвитку, і з кожним роком це стає складнішим, особливо розуміючи ситуація на ринку авіаперевезень, що не вистачає повітряних суден, щоб з кожного аеропорту забезпечити рейси.

У 1991-ому році на українському ринку авіаперевезень працювало близько 50 аеропортів. Але за період Незалежності були частково занедбані більшість таких підприємств. Проте в Україні за 20 років визначено ключові аеропорти.

Для аналізу було взято 5 аеропортів, КП «Миколаївський міжнародний аеропорт», два з них – потужні ХАБи України МА «Бориспіль» та МА

«Харків, і також два головних конкурента в південному регіоні для КП «ММА» - МА «Херсон» і МА «Одеса».

Таблиця 2.9

Пасажиropотік аepopортів України

Назва аepopорту	2017	2018	2019
МА «Бориспіль»	10 554 757	12 603 271	15 260 281
МА «Харків»	806 200	962 500	1 340 800
МА «Одеса»	1 228 102	1 446 521	1 694 022
МА «Херсон»	105 900	150 100	154 046
КП «Миколаївський міжнародний аepopорт»	-	220	22 700

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних ДАСУ

Відповідно до результатів табл.2.9., можна зробити висновок, що з кожним роком пасажиропотік і в провідних аepopортах України і в регіональних має позитивну динаміку до зростання. Відповідно до даних Державної авіаційної служби України в 2019 році порівняно з 2018 роком, відбувся приріст пасажирів у 19%. Попит на внутрішні рейси по країні зріс майже 8%. Це обумовлено тим, що споживачам дійсно цікава авіаційна галузь і вони надають перевагу саме цьому виду транспорту.

Аналізуючи інтерес до авіаційної галузі серед населення України, необхідно проаналізувати, який вид транспорту є більш доцільним, комфортним та необхідним для мешканців Миколаївської області. Актуальним розкладом маршрутів для КП «Миколаївський міжнародний аepopорт» є щоденні рейси до Києва, таким чином аналітичним методом оцінки конкурентоспроможності визначимо, який вид транспорту є основним конкурентом для авіаційної галузі і надамо оцінку потенційно можливого попиту для створення нових маршрутів.

Таблиця 2.10

Аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності альтернативних
способів перевезень

Фактор конкурентоспроможності	Параметрична оцінка підприємства			Ранг фактора	Інтегрований факторний показник підприємства		
	ЖД вокзал	Автовокзал	Аеропорт		1	2	3
Ціна послуги	4,5	4	3,7	0,24	1,08	0,96	0,888
Швидкість прибуття на місце призначення	3,8	4,2	5	0,27	1,026	1,134	1,35
Комфорт переїзду	3,8	3,2	4,5	0,16	0,608	0,512	0,72
Зручність придбання квитків	4,5	3	4	0,13	0,585	0,39	0,52
Безпечність, надійність	4,5	3	4,2	0,15	0,675	0,45	0,63
Сервіс	3,5	2,5	4,6	0,14	0,49	0,35	0,644
Сумарна оцінка	X			1,00	4,464	3,796	4,752
Коефіцієнт КС				X	0,939	0,798	1

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до проведеної аналітичної оцінки конкурентоспроможності альтернативних способів перевезень, яка проводилась за такими факторами як : ціна квитка, швидкість прибуття на місце призначення, комфорт переїзду, зручність придбання квитків, безпечність та надійність, сервіс. Відповідно до загальної оцінки, то найкращим з способів перевезення до Києва є авіаперевезення. Обумовлено це тим, що літаком найшвидше можна прибути до місця призначення, також є найбільш комфортним і з чудовим сервісом варіантом перевезення (залежить від авіакомпанії) – зручні сидіння, свіжа їжа, прибраний санвузол, також літак вважається найбільш безпечним видом транспорту, в порівнянні з автомобілем, де трапляються постійні аварії і достатньо низька якість доріг.

Таким чином, можна зрозуміти, що літаки – транспорт, який має більше переваг, ніж будь-який інший, тому мешканці Миколаївщини мають повноцінно користуватися його послугами. Але через високий рівень конкуренції аеропортів в південному регіоні КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» має доволі низькі показники пасажиропотоку і

доходу, тому проводячи аналіз необхідно визначити абсолютні переваги підприємства і його конкурентів.

Основними напрямками дослідження при проведенні зовнішнього та внутрішнього конкурентного аналізу підприємства є: аналіз конкурентів; визначення конкурентної позиції підприємства в окремих сегментах ринку; маркетинговий аналіз; аналіз ринку ресурсів та технологій; ситуаційний аналіз впливу політичних, соціальних, географічних, правових факторів на поточну стратегію та перспективи розвитку організації. При проведенні PEST-аналізу, можна зробити висновок, яка група факторів та загалом фактори мають вагомий вплив на формування конкурентної політики підприємства і загалом на його діяльність.

Таблиця 2.11

Характеристика PEST-факторів макросередовища КП
«Миколаївський міжнародний аеропорт»

Група факторів	прояв основних факторів	Вплив фактору
Політичні (<i>P – Political</i>)	• Загальна політична ситуація;	0,2
	• економічна політика держави;	0,15
	• регулювання Міністерства інфраструктури;	0,25
	• рівень бюрократії і корупції;	0,15
	• постійні зміни в місцевому апараті влади.	0,25
Економічні (<i>E – Economical</i>)	• Темпи зростання економіки;	0,25
	• рівень доходів в економіці;	0,25
	• рівень інфляції; курс національної валюти;	0,15
	• ділова активність населення	0,35
Соціальні (<i>S – Social</i>)	• Чисельність населення (споживачів);	0,20
	• міграція населення;	0,25
	• спосіб життя споживачів;	0,10
	• уподобання споживачів;	0,20
	• освіта, соціальна мобільність.	0,25
Технологічні (<i>T – Technological</i>)	• Швидкість змін технологій у галузі;	0,5
	• державна технологічна політика	0,5

При проведенні PEST-аналізу, можна зробити висновок, яка група факторів та загалом фактори мають вагомий вплив на формування конкурентної політики підприємства і загалом на його діяльність.

Політична група факторів – має найбільший вплив на розвиток діяльності підприємства. Регулювання Міністерство Інфраструктури і постійні зміни в місцевому апараті провокує нестабільність не лише в зовнішньому середовищі галузі, але й внутрішньому підприємстві. КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» належить комунальній власності, тобто власником і розпорядником є Миколаївська обласна адміністрація. За останні 3 роки, як аеропорт розпочав свою роботу було змінено 4 губернатори області, через це проводились постійні аудити аеропорту і припинялось фінансування, оскільки в період зміни губернаторів ніхто не лобював інтереси підприємства на державному рівні. На сьогоднішній день існують програми стосовно розвитку підприємств і фінансування з державного бюджету. Аеропорт був включений до програми «Велике будівництво» за сприянням президента України, Володимира Зеленського. Також існує державна програма «Розвиток аеропортів», але Міністерством інфраструктури було прийнято рішення фінансувати МА «Херсон», оскільки не має можливості фінансувати одразу два сусідніх регіональних аеропорти, це обумовлено тим, що влада на регіональному рівні Херсонської області більш стабільна і не схильна до мінливості, інтереси Херсонського аеропорту лобіюються і захищаються на державному рівні.

Необхідно зазначити про фактор – бюрократія, головний конкурент КП «ММА» є МА «Херсон», вони розпочали свою діяльність майже однозначно, але через довгий процес отримання сертифікатів відповідності Миколаївський аеропорт погруз у бюрократичному механізмі і здобув сертифікати пізніше конкурента, через це потужні авіакомпанії розпочали співпрацювати з Херсонським аеропортом і держава розпочала активне фінансування і підтримку підприємства.

Економічна група факторів – серед зазначених факторів, значний вплив має ділова активність населення, це обумовлено тим, чим більше в регіоні акумульовано потужних підприємств (сільськогосподарські підприємства, суднобудівні, ІТ, тощо), організуються бізнес-форуми, всеукраїнські конференції, конкурси, тим більше інтерес до регіону і тим самим до аеропорту, щоб дістатися до місця призначення.

Соціальна група факторів – один з факторів, міграція населення, через низький імідж, відсутність перспектив в регіоні все більше мешканців від'їжджають до інших регіонів, тим самим зменшується кількість населення і бажаючих користуватися послугами аеропорту. Освіта, соціальна мобільність – абітурієнти, молоді люди, обирають ВНЗ в інших регіонах, як результат потенційні споживачі для користування послуг аеропорту, щоб завжди швидко і комфортно повертатися додому. Також вагому роль відіграють уподобання споживачів, який вид транспорту обрати, якому аеропорту надати перевагу. Тому аеропорт має рекламувати свої послуги та позиціонувати себе підприємством, яке надає високоякісні послуги і викликає довіру.

Технологічні зміни – фактор, який відповідає за технологічні зміни у галузі, це стосується літаків, авіакомпанії починають придбати літаки нових зразків задля економії, комфорту для пасажирів і екологічної безпеки. Але літаки виробляються не так швидко, щоб вистачило для всіх авіакомпаній для обслуговування маршрутів.

Зона покриття демонструє точну географічну картину охоплення території і проживаючих там людей. Зона покриття КП «ММА» включає в себе населення близько 1,1428 мільйона осіб, що, таким чином, є базовим ринковим потенціалом.

Розвиток КП «ММА» за рахунок безпосередньої зони покриття обмежений кількістю населення, тому основний перспективний потенціал аеропорту полягає в розвитку та залученні пасажиропотоків з розширеної зони покриття.

Розширена зона покриття КП «ММА» включає в себе населення Миколаївської, Одеської, Херсонської, Кіровоградської і частини Дніпропетровської областей, близько 6 мільйонів осіб. Розвиток аеропорту за рахунок розширеної зони покриття є достатньо перспективним .

АСІ Europe (Airports Council International Europe) пропонує наступні різновиди конкуренції серед аеропортів:

- між аеропортами, для яких характерний перетин зон покриття;
- створення нових рейсів.

Конкуренція між аеропортами, для яких характерний перетин зон покриття. Найчастіше даний вид конкуренції проявляється в боротьбі за чартерні рейси та деякі регулярні рейси, курортного характеру

В даному сегменті КП «ММА» конкурує з Міжнародним Аеропортом «Одеса» і Міжнародним аеропортом «Херсон» в частині перевезень point-to-point, бізнес авіації і низько бюджетних перевезень.

КП «Миколаївський Міжнародний Аеропорт» для формування та збільшення пасажиропотоку, який генерується провідними авіаперевізниками, необхідно запровадити систему мотивації авіаперевізників.

Конкуренція у сфері створення нових рейсів, в основному відноситься до рейсів point-to-point. Даний вид конкуренції забезпечує привабливість аеропортової інфраструктури та бізнес середовища.

Чинники, найбільш важливі для авіакомпаній і впливаючи на остаточне рішення по вибору аеропорту:

- права на виконання польотів;
- ціна і якість обслуговування;
- наявність слотів;
- конкуренція з іншими авіакомпаніями на даному маршруті;
- операційні витрати

КП «ММА» планує надавати повний спектр послуг та забезпечувати високій рівень якості обслуговування, використовуючи як схему перевезень hub-and-spoke так і point-to-point . Аеропорт має достатньо високу

собівартість. Значна частина аеропортових зборів регулюється державними органами, що знижує гнучкість цінової політики та зменшує конкурентоспроможність аеропорту.

Аналізуючи конкурентоспроможність аеропортів - головними конкурентами КП «Миколаївський міжнародний аеропорт», є аеропорти з розширеної зони покриття – МА «Одеса», МА «Херсон».

Розглянемо на прикладі SWOT- аналізу позицію КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» серед інших аеропортів півдня України.

Таблиця 2.12

SWOT- аналіз КП «Миколаївський міжнародний аеропорт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Сучасний пасажирський термінал; – Модернізована злітно-посадкова смуга; – Потужний паливо-заправний комплекс; – Лабораторія для здійснення аналізу ПММ – Комплекс техніки для повноцінного наземного обслуговування повітряних суден; – Туристична привабливість Миколаєва і Миколаївської області як осередку культурно-історичної спадщини України. – Найнижчі ціни на авіаквитки до Києва 	<ul style="list-style-type: none"> – 5-річна перерва в роботі аеропорту; – Відсутність сильного базового авіаперевізника; – Відносно високі аеропортові збори (в порівнянні з іншими регіональними аеропортами); – Відсутність лоукостерів. – Відсутність системи світлосигнального обладнання; – Відсутність системи радіотехнічного забезпечення; – Система AFIS; – Відсутність зони обслуговування для пасажирів (кафе, банкоматів, терміналів, кофе-машин)
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Географічне положення, що сприяє розвитку мережі маршрутів; – Потенціал вантажних перевезень; – Зміни у формуванні політики в галузі авіаційного транспорту, у тому числі зниження аеропортових зборів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Низька купівельна спроможність громадян; – Активізація корона вірусної пандемії

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до табл.2.12, можна визначити переваги і недоліки діяльності КП «Миколаївський міжнародний аеропорт», для основних переваг

належить сучасний пасажирський термінал, модернізована злітно-посадкова смуга, потужний паливо-заправний комплекс, лабораторія для здійснення аналізу ПММ, новий комплекс техніки, найнижчі ціни на авіаквитки до Києва. До слабких сторін відносимо перерву в роботу аеропорту, відсутність сильного базового авіаперевізника, відносно високі аеропортові збори, відсутність лоукостерів, відсутність системи світлосигнального обладнання і системи радіотехнічного забезпечення, система AFIS, відсутність зони обслуговування для пасажирів. Поміж всього із можливостей виділяється потенціал вантажних перевезень, що збільшить доходи підприємства і залучення міжнародних вантажних компаній.

Таблиця 2.13

SWOT- аналіз МА «Одеса»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Великий досвід роботи; – Налагоджена системи роботи; – Сучасний пасажирський термінал; – Авіакомпанії пов'язують аеропорт з більш ніж 60 містами світу; – Сучасний аеродромний комплекс; – Модернізований перон; – АТС; – Радіотехнічні засоби посадки; – Світлосигнальне обладнання; – Потужна інфраструктура аеропорту; – Сучасні термінали 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність сучасної злітно-посадкової смуги; – Високі аеропортові збори; – Невелика кількість вантажних перевезень; – Співпраця з невеликою кількістю лоукост-компаній;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Ріст аеромобільності пасажирів на авіаринку; – Високий рівень ділової активності населення; – Розвиток бізнес-авіації. 	<ul style="list-style-type: none"> – Активізація корона вірусної пандемії;

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до табл.2.13, МА «Одеса» є конкурентом, хоча й не відноситься до регіонального аеропорту, але належить «конкуренція аеропортів

розширеної зони покриття». Тому МА «Одеса» має основну перевагу в тому що через велику кількість років функціонування він уже здобув значну репутацію, високі значення пасажиропотоку і роль провідного ХАБу на півдні України.

Таблиця 2.14

SWOT- аналіз МА «Херсон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Базування потужної авіакомпанії «Turkish Airlines»; – Прямі сполучення з Туреччиною, Єгиптом та Польщею; – Співпраця з лоукостером «Ryanair»; – АТС; – Перший розпочав свою роботу серед регіональних аеропортів півдня. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність модернізованої злітно-посадкової смуги; – Закінчення строку дії сертифікатів відповідності для обслуговування повітряних суден;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток вантажних авіаперевезень; – Розвиток авіакомпаній у сегменті бізнес авіації. 	<ul style="list-style-type: none"> – Активізація пандемії корона вірусу.

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Згідно з табл. 2.13 МА «Херсон» , можна визначити переваги і недоліки регіонального Міжнародного аеропорту «Херсон», до основних переваг в порівнянні з КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» відносять Базування потужної авіакомпанії «Turkish Airlines», Прямі сполучення зі Стамбулом, Львовом та Краковом, Співпраця з лоукостером «Ryanair», АТС, Перший розпочав свою роботу серед регіональних аеропортів півдня. Серед слабких сторін це Відсутність модернізованої злітно-посадкової смуги і Закінчення строку дії сертифікатів відповідності для обслуговування повітряних суден, на відміну від КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» система присутня, яка пядлягає продовженню.;

Незважаючи на те, що МА «Одеса» є ХАБом півдня України, а МА «Херсон» співпрацюють з потужними авіакомпаніями, КП «ММА» має

абсолютну перевагу у модернізованій злітно-посадковій смузі, відремонтованому терміналі і потужному паливо-заправному комплексі. У найближчий час КП «ММА» планує надавати повний спектр послуг та забезпечувати високий рівень якості обслуговування.

Основними проблемами, характерними для КП «ММА» є: моральний та фізичний знос технологічного обладнання, невелика кількість кваліфікованих кадрів в авіаційній галузі, п'ятирічна перерва в роботі аеропорту і через це низька репутація на ринку авіаперевізників, висока конкуренція серед регіональних аеропортів, технічно застаріле обладнання, яке необхідне для безпечної посадки літаки – світлосигнальне і радіотехнічне обладнання, при відсутності даного обладнання повітряні судна не зможуть здійснити посадку в поганих метеоумовах і має бути змушений летіти на запасний аеродром, жодна авіакомпанія не погодиться на постійній основі здійснювати такі зміни, тому це є одним з найбільш головних недоліків. Також проблемною стороною для аеропорту є недостатність диспетчерів і система повітряного обслуговування AFIS, замість АТС.

На підставі проведеного SWOT- аналізу, можна сформулювати наступні напрямки розвитку:

- Співпраця з авіакомпаніями, стимулювання до відкриття нових напрямків польотів з метою відновлення пасажиропотоку;
- Зниження собівартості послуг;
- Надання неавіаційних послуг;
- Розвиток маркетингової діяльності підприємства.

У короткостроковий період основним складним завданням є створення реклами і просування «Миколаївського Міжнародного Аеропорту». Репутація КП «ММА» у значній мірі буде пов'язана з іміджем міста Миколаєва, його промисловим, науковим, культурним і туристичним потенціалом. Тому КП «ММА» співпрацює із підприємствами та організаціями міста Миколаєва і Миколаївської області.

2.3. Оцінка рівня управління конкурентоспроможності підприємства

Визначення оцінки управління конкурентоспроможності підприємства є досить важливим етапом для будь-якого підприємства, незалежно на якій стадії розвитку воно знаходиться. На сьогоднішній день виділяють 2 методи оцінки конкурентоспроможності підприємства – матриця Бостонської консалтингової групи та матриця МакКінсі.

Двофакторна модель Бостонська консультативна група (БКГ) - є одною з найбільш відомих і простих, розроблялась дана матриця Бостонською консультативною групою. Розраховуються і після цього піддаються аналізу два показники: частка ринку і темп зросту галузі

Відносна частка ринку розраховується за формулою:

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{Чиста виручка КП "ММА"}}{\text{Загальна виручка галузі}} \quad (2.1)$$

Темп зростання ринку розраховується за формулою:

$$\text{Темп росту} = \frac{\text{Реалізована продукція 2019р.}}{\text{Реалізована продукція 2018 р.}} \quad (2.2)$$

Відповідно до формул та даних з фінансової звітності підприємства, можна розрахувати показники а з'ясувати до якого типу належить КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» та оцінити рівень його конкурентоспроможності і позиції на ринку серед конкурентів.

$$\text{Частка ринку} = \frac{6,31 \text{ млн}}{4,8 \text{ млрд}} = 0,0012 = 0,012\% ;$$

$$\text{Рост ринку} = \frac{4,8 \text{ млрд}}{3,96 \text{ млрд}} = 1,21; \text{ рост ринку збільшився на } 21\%.$$

Отримані дані проілюстровані на матриці БКГ (рис. 2.6):

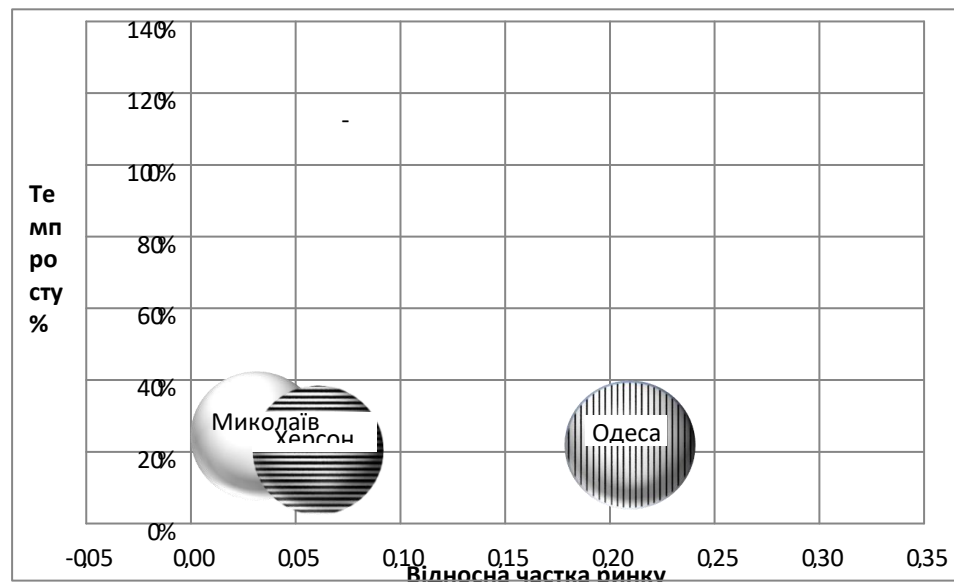


Рис. 2.6. Результати матриці БКГ

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до результатів, то частка ринку, яке займає КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» складає 0.012%, темп росту – 21%. Розраховані дані були нанесені на матрицю БКГ, на вертикальну вісь – темп росту ринку, на горизонтальну – відносна частка ринку на перехресті двох значень можна отримати результат, який наглядно демонструє, до яког типу належить підприємство і яку подальшу стратегію слід обрати. КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» має перехрестя на квадраті «знаки питання» - це підприємство, яке перебуває на стадії зародження життєвого циклу і вимагають суттєвих коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку. Варіанти стратегії: інвестиція або елімінація, тобто ухвалення рішення щодо ліквідації одного з видів діяльності або підприємство в цілому. Відповідно до того, яку стратегію обере підприємство, то воно може стрімко перерости в «зірок», які є головними на ринку, або ж впасти до «собак» та маленькими кроками виходити цілком і повністю з ринку.

Тому важливою задачею для підприємства виникає відстоювання своєї позиції на ринку і захищати інтереси підприємства, щоб отримати фінансування і бути включеним в програму розвитку аеропортів України. Власними коштами, без підтримки на місцевому і державному рівні

підприємство не впорається, оскільки аеропорт потребує модернізації виробничих потужностей задля залучення провідних європейських авіакомпаній для співробітництва.

Основою матриці МакКінсі є збільшувати інвестиції в бізнес-обласі в привабливих галузях, якщо підприємство має конкурентні переваги і навпаки скорочувати вкладення, якщо позиції самого ринку продукту або компанії на ньому виявляються слабкими.

Першим кроком у побудові матриці МакКінсі є формування показників за факторами «привабливості ринку» та «конкурентоспроможності» залежно від специфіки діяльності підприємства, в нашому випадку це - аеропорт.

Другим кроком є визначення вагомості цих показників для кожного чинника (сума коефіцієнтів вагомості показників не має перевищувати 1), визначення рангу для кожного чинника (від 1 до 8), а після цього за кожним чинником маємо визначити загальну оцінку шляхом добутку коефіцієнта вагомості цього показника на ранг.

Загальна оцінка за кожним показником визначається за формулою:

$$Q_{ij} = K_{ij} * P_{ij} \quad (2.3)$$

Після цього загальна оцінка «привабливості ринку» додається і загальна оцінка «конкурентного стану підприємства» також додається і ці два значення по вертикальній та горизонтальній осі наносять на матрицю з 9 квадратів. На перехресті двох значень отримуємо відповідну конкурентну стратегію.

Показники привабливості, конкурентоспроможності та їх ранг і коефіцієнт вагомості були визначено самостійно автором роботи. За допомогою формули 2.3 були розраховані загальні показники привабливості (табл.2.15) та конкурентоспроможності (табл.2.16)

Таблиця 2.15

Показники привабливості КП «Миколаївський міжнародний аеропорт»

Показники привабливості	Коефіцієнт вагомості, К	Ранг, Р	Загальні оцінка, Q
1. Темпи зростання ринку	0,1	2	0,2
2. Рентабельність	0,2	4	0,8
3. Рівень конкуренції	0,2	3	0,6
4. Розмір необхідних інвестицій	0,1	1	0,1
5. Наявність матеріально-технічних ресурсів	0,25	6	1,5
6. Державне регулювання ринку	0,2	5	1,0
Всього	1	-	4,2

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Для повної оцінки результатів матриці МакКінсі також необхідно розрахувати показники конкурентоспроможності.

Таблиця 2.16

Показники конкурентоспроможності КП «Миколаївський міжнародний аеропорт»

Показники конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості, К	Ранг, Р	Загальні оцінка, Q
1. Якість сервісу	0,075	2	0,15
2. Рівень цін (аеропортові збори)	0,15	4	0,6
3. Ефективність рекламної діяльності	0,05	1	0,05
4. Злітно-посадкова полоса	0,2	8	1,6
5. Техніка для наземного обслуговування	0,15	6	0,8
6. Лабораторія аналізів ПММ	0,075	3	0,225
7. Паливо-заправний комплекс	0,1	5	0,5
8. Пасажирський термінал	0,2	7	1,4
Всього	1	-	5,3

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Кінцева оцінка привабливості та конкурентоспроможності КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» розраховується за формулою:

$$\text{Кінцева оцінка} = \sum Q \quad (2.4)$$

Таким чином відповідно до результатів табл. 2.3 і 2.4:

$$\text{Кінцева оцінка привабливості} = 0,2+0,8+0,6+0,1+1,5+1 = 4,2$$

$$\text{Кінцева оцінка конкурентоспроможності} = 0,15+0,6+0,05+1,6+0,8+0,225+0,5+1,4=5,3$$

Значення кінцевої оцінки привабливості і конкурентоспроможності необхідні для визначення подальшої стратегії відповідно до результатів матриці МакКінсі.

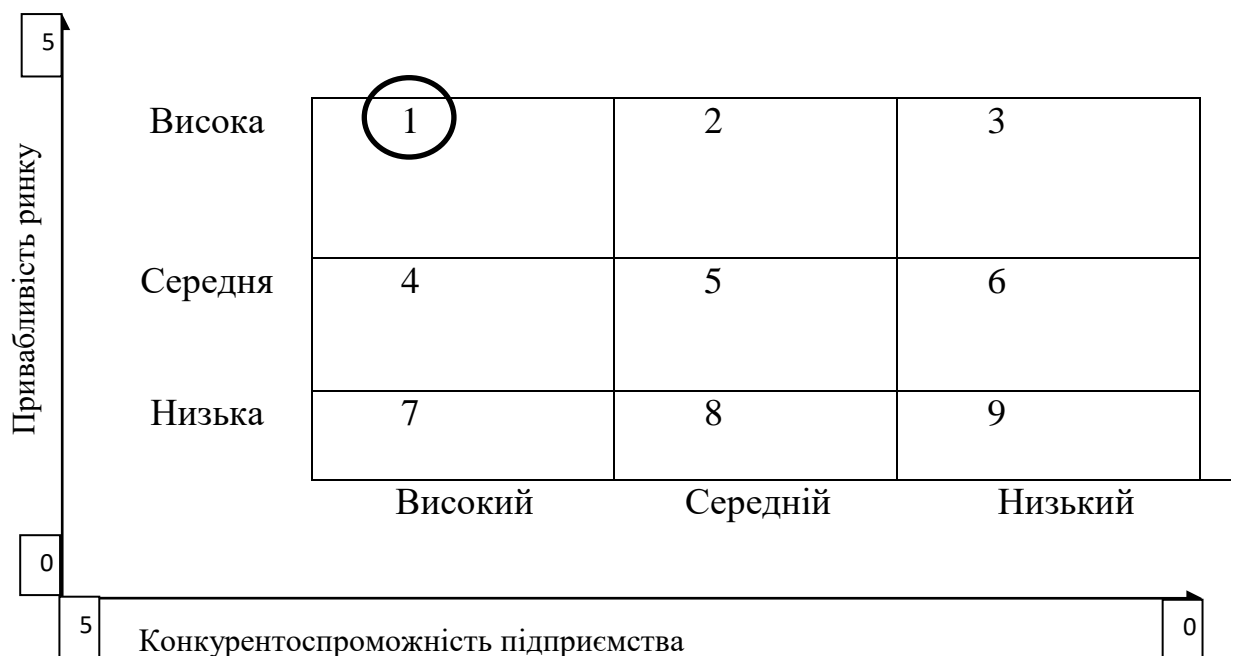


Рис. 2.7. Результати Матриці МакКінсі

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до отриманих результатів, привабливість ринку – 4,2, конкурентний статус – 5,3, дані були нанесені на матрицю МакКінсі (рис.2.8), на вертикальну вісь – привабливість ринку, на горизонтальну – конкурентний статус підприємства, на перехресті отримуємо результат.

Таким чином, матриця МакКінсі демонструє, що КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» займає позицію першого квадрата з дев'яти можливих. Оскільки підприємство зайняло позицію першого квадрата, то

воно має високу привабливість на ринку та конкурентний статус, це означає, що КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» має зберігати і зміцнювати позицію на ринку шляхом інвестування для забезпечення зростання з максимальною можливою швидкістю і підтримка сильних сторін бізнесу.

Порівнюючи матрицю Shell/DPM з матрицею GE/McKinsey, то в першій акцент зроблено не на якісні параметри бізнесу, а кількісні. Матриця БКГ ґрунтується на аналізі грошового потоку, який є критерієм короткострокового планування, у свою чергу GE/McKinsey – індикатор довгострокового планування, оскільки оцінюється рентабельність інвестицій, що стосується Shell/DPM, то дана матриця є комплексною, оскільки поєднують одразу ці два показники в одній матриці.

При розрахунку матриці Shell/DPM розраховується перспективи (привабливість) галузі бізнесу – вертикальна вісь, конкурентоспроможність бізнесу (конкурентна позиція) – горизонтальна вісь. Для отримання даних можна використовувати розрахунки, які були здійснені для матриці МакКінсі табл. 2.14 і табл.2.15.

Кінцева оцінка перспективи галузі = $0,2+0,8+0,6+0,1+1,5+1= 4,2$

Кінцева оцінка конкурентоспроможності = $0,15+0,6+0,05+1,6+0,8+0,225+0,5+1,4=5,3$

Перспективи галузі	5	Обсяги виробництва вдвічі збільшити або згорнути бізнес	Покращувати конкурентні переваги	Ватажок виду діяльності
		Обмеженість у продовженні бізнесу або згорнути частину виробництва	Обережність в продовженні бізнесу	Зріст
	0	Закривати бізнес	Згорнути частину бізнесу	Генератор готівкових коштів
		Конкурентоспроможність підприємства		
		5		0

Рис.2.8. Результати матриці МакКінсі

Таким чином, отримані дані наносимо на матрицю і отримаємо оцінку управління конкурентоспроможності підприємства.

Результати матриці Shell/DPM демонструють, що КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» займає позицію «один», це означає, що підприємство має подвоїти обсяги виробництва або згорнути бізнес. Найбільш доцільним є подвоєння обсягів наданих послуг, а саме збільшення кількості авіарейсів і тим самим збільшення пасажиропотоку.

Таким чином, відповідно до аналізу 3 матриць аеропорт має залучати додаткові кошти, це мають бути цільові місцеві або державні програми, а також здійснювати активну діяльність в області маркетингу, популяризації діяльності аеропорту, тим самим залучати нові авіакомпанії і збільшувати кількість пасажирів, яким будуть надані послуги аеропорту.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було визначено оцінку управління конкурентоспроможністю КП «Миколаївський міжнародний аеропорт». Були отримані наступні результати:

1. КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» - регіональний міжнародний аеропорт півдня України, який має потенціал стати міжнародним ХАБом. Було визначено організаційну структуру підприємства, пасажиропотік підприємства, структуру доходів і видатків, формування доходів і розраховані показники майнового, фінансово-економічного стану і рентабельності підприємства .

2. Було визначено актуальність послуг авіап перевезень методом експертної оцінки, порівнюючи с основними транспортними конкурентами для аеропорту. Проведений ґрунтовний аналіз конкурентного середовища, за допомогою методів PEST-аналізу і SWOT-аналізу було досліджено зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. На основі отриманих даних, було з'ясовано основні проблеми і позитивні сторони підприємства .

3. Оцінка рівня управління конкурентоспроможності підприємства розраховувалась за такими методами, як: матриця БКГ, де підприємство отримало позицію «знаки питання», рекомендація – елімінація або вкладання коштів, матриця Маккінсі – позиція «перший квадрант», рекомендація – зберігання та зміцнення позиція шляхом вкладання коштів, матриця Shell/DPM – позиція «перший квадрант», необхідно подвоїти обсяги виробництва або згорнути бізнес. Було визначено, що на основі результатів матриць необхідно взаємодіяти з державними та місцевими органами влади, асоціацією аеропортів з метою включення підприємства в цільові програми з належним фінансуванням, також збільшувати пасажиропотік за допомогою залучення нових авіарейсів і створення нових маршрутів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні напрямки щодо удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день через стрімкий розвиток авіаційної галузі і збільшення попиту на користування послугами аеропорту, конкурентна боротьба збільшується не лише за споживача (пасажира), але й за авіакомпанію, за отримання фінансування від держави і включення до відповідної програми розвитку. Все це провокує конкурентну боротьбу, тим самим створює передумови для розвитку, щоб впевнено відчувати себе на ринку. Окрім того, необхідно прораховувати майбутні дії не тільки для власного підприємства, але й конкурента, щоб бути готовим до змін з боку опонентів.

Авіаційна галузь, а зокрема аеропорт – специфічне підприємство, саме в тому, як вже було зазначено, необхідно проявляти свої конкурентні переваги не лише для пасажирів, але й для авіакомпаній, оскільки в процесі дослідження було виявлено, що авіакомпанії ведуть переговори одразу з двома сусідніми аеропортами, в нашому випадку КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» і МА «Херсон».

Тому розроблено комплекс пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможності КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» на ринку авіаперевезень:

1. Інвестування в розвиток КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» - для подальшого розвитку і функціонування аеропорту пропонується підприємству брати участь у конкурсі задля вступу у цільові програми, які розробляються за підтримкою міністерства

інфраструктури і за особистою ініціативою Президента України. На сьогоднішній день діють такі програми, як «Велике будівництво», «Програма розвитку аеропортів України», фінансування проектів за рахунок коштів ДФРР (Державний фонд регіонального розвитку) і місцевого бюджету, у співвідношенні 90%/10%. Основною задачею для підприємства є створення проекту, яке має зацікавити представників, які будуть інвестувати в розвиток підприємства в цілому або на певний цільовий проект.

2. Реконструкція і модернізація радіотехнічних засобів посадки і системи світлосигнального обладнання – це є найголовнішою технічною пропозицією для даного підприємства. Це обладнання є необхідним, оскільки південний регіон відрізняється своєю мінливістю до погодних умов, восени і весною низька видимість через тумани вранці і ввечері. Через відсутність цього обладнання, авіакомпанії мають повне право відмовлятися від співпраці, оскільки без нього пілот не може здійснити посадку повітряного судна під час поганих метеореологічних умов і має бути змушений летіти на запасний аеродром (додаткові витрати для авіакомпанії і зміни в розкладі) і відсутність даного обладнання знижає рівень безпеки польотів. Аналізуючи ситуацію головного конкурента, було визначено, що граничний строк експлуатації даного обладнання закінчується у 2021 році і воно є застарілим, тому КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» реалізуючи даний проект, матиме сучасне обладнання, що буде абсолютною перевагою для співпраці з авіакомпаніями. На базі даного заходу можна сформувавши проект і співпрацювати з ДФРР задля фінансування з боку державного і місцевого бюджету.

3. Реконструкція другої частини аеровокзального комплексу – 80% авіакомпаній у своєму арсеналі мають повітряні судна типу Boeing, пропускна спроможність існуючого аеровокзалу – 270 пасажирів за годину. Знаючи, що середня місткість пасажирів в сучасних Boeing 150-

200 пасажирів, то аеропорт не зможе одночасно обслуговувати більше двох рейсів, через це виникне значна затримка рейсу і незадоволення з боку пасажирів. Тому необхідне проведення реконструкція другої частини аеровокзалу, таким чином пропускна спроможність буде становити – 780 пасажирів, і авіакомпанія легко зможе будувати розклад маршрутів.

4. Розробка системи мотивації для авіаперевізників – під час дослідження було виявлено, що аеропорт має право на створення внутрішнього документа, так зване «Положення про знижки». Цей документ є необхідним на перших етапах, для залучення як можна більшої кількості авіакомпаній, що спонукатиме збільшення пасажиропотоку і прибутку на майбутні періоди. Автором роботи пропонується така система мотивації для авіаперевізників, в якій знижки залежить від пасажиропотоку аеропорту:

Таблиця 3.1

Система мотивації для авіаперевізників

Річний показник пасажиропотоку	Період застосування знижувального коефіцієнта до граничних ставок аеропортових зборів (рік – початок виконання першого рейсу)				
	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
0-19 999	0,2	0,4	0,5	-	-
20 000-29 999	0,2	0,4	0,5	0,7	0,8
30 000-39 999	0,2	0,5	0,5	0,6	0,7
40 000-54 999	0,2	0,5	0,5	0,6	0,6
55 000- 69 999	0,2	0,5	0,6	0,6	-
70 000-84 999	0,2	0,6	0,7	-	-
85 000+	0,2	0,7	0,7	-	-

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Знижувальний коефіцієнт протягом 1 року здійснення нових регулярних рейсів становить 0,2 (іншими словами знижка – 80%)

незалежно від кількості відправлених пасажирів. Знижувальний коефіцієнт на наступні періоди визначаються в залежності від річного показника пасажиропотку у попередньому році на всіх нових регулярних рейсах. Слід зазначити, що система мотивації авіаперевізників може застосовуватись лише для нових регулярних рейсів, не для чартерних рейсів. Таким чином, «Положення про знижки» запропоноване для КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» сприятиме до залучення авіакомпаній і співробітництва на довгострокову перспективу.

5. Розвиток неавіаційної галузі – наявність додаткових розваг на території аеропорту є важливим фактором для кожного пасажирів, а також і для авіакомпаній, оскільки вони переймаються за комфорт своїх клієнтів, які обрали їх послуги. На території аеропорту наявний лише кафетерій і то «до» митної зони. Для комфорту пасажирів необхідно відкрити:

- Банкомати, термінали для обслуговування;
- Каса для придбання квитків;
- Кофе-автомат;
- Кафетерій в митній зоні;
- VIP-зона для пасажирів;
- Автостоянка.

Всі ці послуги сприятимуть комфорту пасажирів аеропорт, залученню авіакомпаній і отримання додаткових надходжень.

6. Співпраця з підприємствами області – відкриття внутрішніх регулярних рейсів і регулярних рейсів до Стамбулу мають користуватися попитом, щоб ці рейси було відкрито. В Миколаївській області велика кількість потужних великих підприємств, які відправляють своїх працівників у відрядження, тому необхідно вести комунікацію щодо того, щоб апарат управління підприємства був зацікавлений придбати квитки на літак до місця призначення. Зазвичай авіакомпанії при відкритті внутрішніх рейсів, надають умови про те, що аеропорт самостійно

кожного рейсу має викупити певну кількість квитків і реалізувати їх як забажає. Тому пропозицією є те, що має бути створена спеціальна угода з підприємствами на викуп певної кількості квитків, може застосовуватись знижка, яка буде варіюватись залежно від кількості придбаних квитків. Автором пропонується така система знижок для укладення угод з підприємствами з метою придбання квитків:

Таблиця 3.2.

Система знижок для придбання квитків підприємствами

Кількість придбаних квитків	Знижка
20-30	4%
31-50	6%
50-100	7%
100+	8%

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Таким чином, підприємства будуть зацікавлені у придбанні квитків, оскільки ціни будуть не занадто високими, а до місця призначення прибудуть швидко. Аеропорт у свою чергу матиме постійно заповнене повітряне судно пасажирями на 100%, авіакомпанії вбачаючи високий попит і зацікавленість до підприємства будуть збільшувати кількість рейсів і відкривати нові напрямки. Тим самим збільшуючи дохід і пасажиропотік аеропорту.

7. Маркетингова діяльності підприємства – значна кількість мешканців Миколаївської області і мешканців з розширеної зони покриття аеропорту не володіють інформацією, що існує Миколаївський міжнародний аеропорт і він функціонує. Автором пропонується наступні варіанти реклами діяльності підприємства, яка може реалізовуватись найближчим часом:

— Великоформатні сучасні бігборди на території міста і за межами міста;

— Календарі, ручки, блокноти з логотипами, які будуть даруватися авіакомпаніям, підприємствам, які є постійними клієнтами, університетам;

— Сторінка в соціальних мережах, де будуть постійні новини про діяльність підприємства, конкурси;

— Реклама в соціальних мережах від блогерів;

— Ведення власного YouTube-каналу, де будуть новини про аеропорт, екскурсії, про загальні правила аеропорту, тощо;

— Запрошення журналістів і кожного тижня опубліковувати позитивні новини на миколаївських сайтах;

— Раз у півроку запрошувати журналістів для створення новин на всеукраїнських телевізійних каналах.

Зручне розташування КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» створює привабливі території для проведення заходів будь-якої спрямованості і рівня. Аеропорт розташований в 13 км від центру міста, має у своєму розпорядженні розвинену інфраструктуру, системи інженерних мереж та зв'язку, що дозволить проводити на площах аеропорту заходи будь-якого напрямку. Навколо аеропорту рекомендується створення культурного осередку, у якому можуть проводитись загальноміські та загальнообласні акції та флеш-моби, виставки творів народного мистецтва тощо, також із залученням представників державної і місцевої влади, що будуть носити соціальний характер та будуть важливими для розвитку регіону та аеропорту.

Також важливим фактором є бренд аеропорту, на сьогоднішній день він являє собою у загальній композиції державний герб України, де літера «М» – Миколаїв, літера «А» – символізує злітно-посадкову змогу і слово «Аеропорт», поперечина літери «А» - фюзеляж пасажирського літака, стрімке поєднання дзеркальних частин літери «М» символізує злиття двох річок Південного Бугу та Інгулу. Тому важливо його також рекламувати, як символіку аеропорту, таким чином:

- на великоформатних сучасних бордах у паркувальній зоні аеропорту;

- на стильних беклайтах, сітілайтах та моніторах у будівлі аеровокзалу;

- проведення промо-акцій;

- установка брендovаних стендів;

- установка інсталяцій;

- брендovання багажних стрічок;

- брендovання багажних візків;

- експонування об'єктів у приміщенні аеровокзалу;

- розміщення реклами в мережі Wi-Fi;

8. Кадрова політика – необхідне залучення додаткових кваліфікаційних кадрів, оскільки на підприємстві вікова група - 35% пенсіонерів, які мають передавати свої знання молоді. Для підприємства, як одним з напрямків популяризації підприємства і залучення молоді є проведення практик і екскурсій для студентів університетів.

Під час практики має проходити ознайомлення керівників структурних підрозділів зі студентами-практикантами як майбутніми фахівцями, молодь знайомиться з умовами виробництва. Кращим студентам-практикантам на конкурсній основі надається можливість залишитися працювати на підприємстві. Таким чином, необхідно розширювати штат працівників кваліфікованими співробітниками.

Також важливим є система мотивації для працівників аеропорту, враховуючи, що підприємство є збитковим, то необхідно комбінувати з нематеріальними засобами винагороди співробітників, а саме:

- На початку року створити кілька номінацій, наприклад «ефективність», «продуктивність», «багатозадачність», «управління» тощо, в кінці року обирати переможця, нагороджувати грамотою і

можливо квитками до культурних закладів, або якщо рентабельність підприємства дозволить, то надавати премію

– У кінці році робити аналіз ефективності кожного працівника і пропонувати просування по кар'єрним сходам відповідно до кваліфікації;

– Безкоштовно відправляти працівників на навчання, тренінги, семінари, керівництво має бути зацікавленим у підвищенні кваліфікації працівників.

– Оскільки підприємство має статус «міжнародний», то англійською мовою має володіти 60% працівників, на сьогоднішній день відсоток складає – 7%. Тому пропонується вести додаткову штатну одиницю, яка буде займатися англійською мовою із співробітниками, які будуть розподілені на групи відповідно до рівня знань і спеціалізації працівників.

Відповідно до запропонованих заходів, автором роботи пропонується графік впровадження методів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Реалізація заходів удосконалення конкурентоспроможності підприємства

Назва заходу	Заплановані витрати	Період реалізації	Характеристика заходу
Створення проекту доцільності інвестування	100 тис.грн.	2021-2022 рр	Брати участь в програмах, які реалізуються за кошти державних і місцевих бюджетів. Створення проекту доцільності інвестування саме в Миколаївський аеропорт. Брати участь в семінарах, регіональних заходах з метою популяризації підприємства. Відповідальний – менеджер з розвитку, начальник планово-економічного відділу.
Реконструкція та модернізація радіотехнічних засобів системи посадки і системи світлосигнального обладнання	РТО – 125 млн.грн ССО - 54 млн.грн	Січень 2021-березень 2022 р.	Приймання повітряних суден під час складних мете реологічних умовах, тим самим розширення мережі регулярних рейсів і залучення авіакомпаній. Відповідальний – Директор технічний
Реконструкція другої частини аеровокзального комплексу	80 млн.грн.	Січень 2021 р.- Січень 2023 р.	Можливість залучати авіакомпаній з розширеною мережею маршрутів і тим самим обслуговувати більшу кількість пасажирів. Відповідальний – Директор технічний
Розробка системи мотивації авіаперевізників	15 тис.грн	Березень 2021 р.	Спонукати до залучення провідних авіакомпаній на вигідних умовах для обох сторін.

Продовження табл. 3.3

Назва заходу	Заплановані витрати	Період реалізації	Характеристика заходу
Розвиток неавіаційної галузі	800 тис.грн	Лютий 2021р. – березень 2022 р.	Мотивувати пасажирів користуватися послугами аеропорту, через потужну внутрішню інфраструктуру аеропорту. Відповідальний – менеджер з розвитку.
Співпраця з підприємствами області	250 тис.грн	2021-2022 рр	Популяризація аеропорту, збут квитків, тим самим збільшення пасажиропотоку. Відповідальний – менеджер з розвитку.
Маркетингова діяльність підприємства	1,5 млн.грн	2021-2023 рр	Популяризація діяльності Миколаївського аеропорту через різні засоби реклами. Відповідальний – менеджер з розвитку.
Кадрова політика	1,5 млн.грн	2021-2023рр	Навчання персоналу через тренінги, семінари, курси, підвищення рівня кваліфікації. Відповідальний – начальник відділу кадрів.

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Таким чином, відповідно до табл. 3.3. загальні витрати від запропонованих заходів складатимуть 261 млн.грн. Розрахункова частина витрат була проведена на базі проектної документації 2018 року з урахуванням інфляції для реконструкції і модернізації радіотехнічних засобів посадки і системи світлосигнального обладнання, і реконструкції другої частини аеровокзального комплексу. Розробка системи мотивації

для авіаперевізників, створення проектів для інвестування підприємства і ведення переговорів щодо співпраці з підприємствами області було розраховано на базі заробітної плати відповідального працівника за цю сферу відповідно до затраченого часу на дану операцію. Витрати на заходи щодо маркетингової діяльності підприємства і кадрової політики були розраховані відповідно до ринкових цін на дані товари, послуги.

3.2. Економічне обґрунтування щодо запропонованих заходів удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства

Під час проведення дослідження економічної характеристики КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» автором роботи було визначено, що основним джерелом доходу для аеропорту має бути обслуговування авіаційного транспорту. Через ряд слабких сторін, які були зазначені у SWOT-аналізі, авіакомпанії відмовлялися у співпраці. Але було запропоновано ряд заходів, які підвищать управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме залучення авіакомпаній, популяризація аеропорту і через це збільшення пасажиропотоку. Тому розглянемо, економічний ефект від обслуговування авіаційного транспорту потенційно залучених авіакомпаній, для яких запропоновані реалізовані заходи є головною умовою для співпраці. Аеропортові збори розраховані відповідно до Наказу №422 табл. 1.3., наземне обслуговування – стандартна угода IATA.

Таблиця 3.4.

Доходи від обслуговування авіаційного транспорту КП
«Миколаївський міжнародний аеропорт» 2021 рік

Заплановані доходи від обслуговування ПС 2021 рік.							
			К-сть рейсів	Аеропортові збори		Наземне обслуговування	
				за рейс	за рік	за рейс	за рік
SKY UP 189 п.	Шарм-еш-Шейх	Boeing 737-800 (79 т.)	68	135 520	4 607 680	12579,9	427716,6
SKY UP 189 п.	Анталія	Boeing 737-800 (79 т.)	70	135 520	4 743 200	12579,9	440296,5
Turkish Airlines 180 п.	Стамбул	Airbus 320 (77 т.)	150	130 243	9 768 225	11528,25	864618,8
WINDROSE 48 п.	Київ	Embraer 145 (22 т.)	300	2 202	330 300	5204,1	780615
RYANAIR 189 п.	Берлін	Boeing 737-800 (79 т.)	96	3 234	155 232	12579,9	603835,2
Всього			856	406 719	19 769 787	54472,05	3273205

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до запланованих результатів КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» у 2021 році має отримати дохід у розмірі 23 млн від основної діяльності – обслуговування авіаційного транспорту.

Заплановані пасажирські перевезення у 2021 році були розраховані залежно від частоти рейсів і кількості рейсів за рік, при умови повної заповнюваності рейсу – 100%.

Таблиця 3.5.

**Пасажирські перевезення КП «Миколаївський міжнародний
аеропорт» 2021 рік**

Запланований пасажиропотік 2021 рік			К-ть рейсів	Пасажиропотік за рік
SKY UP 189 п.	Шарм-еш-Шейх	Boeing 737-800 (79 т.)	68	12 852
SKY UP 189 п.	Анталія	Boeing 737-800 (79 т.)	70	13 230
Turkish Airlines 180 п.	Стамбул	Airbus 320 (77 т.)	150	27 000
WINDROSE 48 п.	Київ	Embraer 145 (22 т.)	300	14 400
RYANAIR 189 п.	Берлін	Boeing 737-800 (79 т.)	96	18 144
Всього			856	85 626

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Запланований пасажиропотік за 2021 рік складатиме 85 626 пасажирів. У 2021 році підприємство буде співпрацювати з:

1. SKY UP до Шарм-еш-Шейху 2 рази на тиждень з березня;
2. SKY UP до Анталії 2 раз на тиждень з березня;
3. Turkish Airlines до Стамбулу 3 рази на тиждень з серпня;
4. WINDROSE до Києва кожного дня з березня
5. RYANAIR до Берліну 2 рази на тиждень з другої половини листопада.

Отже, доходи від авіаційної галузі у 2021 році складатимуть 23 млн.грн, запланований пасажиропотік – 85 626 пасажирів.

Таблиця 3.6

Доходи від обслуговування авіаційного транспорту КП
«Миколаївський міжнародний аеропорт» 2022 рік

Пасажирські перевезення 2022 рік.							
			К-сть рейсів	Аеропортові збори		Наземне обслуговування	
				за рейс	за рік	за рейс	за рік
SKY UP 189 п.	Шарм-еш-Шейх	Boeing 737-800 (79 т.)	90	135 520	6 098 400	12579,9	566095,5
SKY UP 189 п.	Анталія	Boeing 737-800 (79 т.)	90	135 520	6 098 400	12579,9	566095,5
Turkish Airlines 180 п.	Стамбул	Airbus 320 (77 т.)	150	130 243	9 768 225	11528,25	864618,75
WINDRO SE 48 п.	Київ	Embraer 145 (22 т.)	360	2 202	396 360	5204,1	936738
RYANAIR 189 п.	Берлін	Boeing 737-800 (79 т.)	150	3 234	242 550	12 580	943492,5
Белавія 132 п.	Мінськ	Boeing 737-800 (79 т.)	50	135 520	3 388 000	7940,1	198502,5
МАУ 48 п.	Львів	Embraer 145 (22 т.)	90	135 520	6 098 400	5204,1	234184,5
Всього			980	677759	32090335	67616,25	4309727,3

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до запланованих результатів КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» у 2022 році має отримати дохід у розмірі 36 млн.грн від основної діяльності – обслуговування авіаційного транспорту.

Заплановані пасажирські перевезення у 2022 році були розраховані залежно від частоти рейсів і кількості рейсів за рік, при умови повної заповнюваності рейсу – 100%.

Таблиця. 3.7

**Пасажирські перевезення КП «Миколаївський міжнародний
аеропорт» 2022 рік**

Запланований пасажиропотік 2022рік				
			К-ть рейсів	Пасажиропотік за рік
SKY UP 189 п.	Шарм-еш-Шейх	Boeing 737-800 (79 т)	90	17 010
SKY UP 189 п.	Анталія	Boeing 737-800 (79 т)	90	17 010
Turkish Airlines 180 п.	Стамбул	Airbus 320 (77 т.)	150	27 000
WINDROSE 48 п.	Київ	Embraer 145 (22 т.)	360	17 280
RYANAIR 189 п.	Берлін	Boeing 737-800 (79 т)	150	28 350
BELAVIA 132 п.	Мінськ	Boeing 737-800 (79 т)	50	6 600
МАУ 48 п.	Львів	Embraer 145 (22 т.)	90	4 320
Всього			980	117 570

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Запланований пасажиропотік за 2022 рік складатиме 117 570 пасажирів. У 2022 році підприємство буде співпрацювати з:

1. SKY UP до Шарм-еш-Шейху 2 рази на тиждень з березня;
2. SKY UP до Анталії 2 раз на тиждень з березня;
3. Turkish Airlines до Стамбулу 3 рази на тиждень з серпня;
4. WINDROSE до Києва кожного дня;
5. RYANAIR до Берліну 1 раз на тиждень з липня;
6. BELAVIA до Мінська 1 раз на тиждень з кінця листопада.
6. МАУ до Львова 1 раз на тиждень з жовтня.

Отже, доходи від авіаційної галузі у 2022 році складатимуть 36 млн.грн, запланований пасажиропотік – 117 570 пасажирів.

Таблиця 3.8

Доходи від обслуговування авіаційного транспорту
КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» 2023 рік

Пасажирські перевезення 2023 рік.							
			К-сть рейсів	Аеропортові збори		Наземне обслуговування	
				за рейс	за рік	за рейс	за рік
SKY UP 189 п.	Шарм-еш-Шейх	Boeing 737-800 (79 т.)	180	135 520	12 196 800	12579,9	1132191
SKY UP 189 п.	Анталія	Boeing 737-800 (79 т.)	190	135 520	12 874 400	12579,9	1195090,5
Turkish Airlines 180 п.	Стамбул	Airbus 320 (77 т.)	220	130 243	14 326 730	11528,25	1268107,5
WINDRO SE 48 п.	Київ	Embraer 145 (22 т.)	720	2 202	792 720	5204,1	1873476
RYANAIR 189 п.	Берлін	Boeing 737-800 (79 т.)	720	3 234	1 164 240	12 580	4528764
Белавія 132 п.	Мінськ	Boeing 737-500 (52 т.)	77	135 520	5 217 520	7940,1	305693,85
МАУ 48 п.	Львів	Embraer 145 (22 т.)	180	2 194	197 460	5204,1	468369
RYANAIR 189 п.	Краков	Boeing 737-800 (79 т.)	120	3 234	194 040	12579,9	754794
Всього			2407	547667	46963910	80196,15	11526485,9

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Відповідно до запланованих результатів КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» у 2023 році має отримати дохід у розмірі 58 млн.грн від основної діяльності – обслуговування авіаційного транспорту.

Заплановані пасажирські перевезення у 2022 році були розраховані залежно від частоти рейсів і кількості рейсів за рік, при умови повної заповнюваності рейсу – 100%.

Таблиця 3.9

Пасажирські перевезення КП «Миколаївський міжнародний
аеропорт» 2023 рік

Запланований пасажиропотік 2023 рік			К-ть рейсів	Пасажиропотік за рік
SKY UP 189 п.	Шарм-еш-Шейх	Boeing 737-800 (79 т)	180	34 020
SKY UP 189 п.	Анталія	Boeing 737-800 (79 т)	190	35 910
Turkish Airlines 180 п.	Стамбул	Airbus 320 (77 т.)	220	39 600
WINDROSE 48 п.	Київ	Embraer 145 (22 т.)	720	34 560
RYANAIR 189 п.	Берлін	Boeing 737-800 (79 т)	720	136 080
Белавія 132 п.	Мінськ	Boeing 737-800 (79 т)	77	10 164
МАУ 48 п.	Львів	Embraer 145 (22 т.)	180	8 640
RYANAIR 189 п.	Краков	Boeing 737-800 (79 т)	120	22 680
Всього			2407	321 654

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Запланований пасажиропотік за 2023 рік складатиме 321 654 пасажирів. У 2023 році підприємство буде співпрацювати з:

1. SKY UP до Шарм-еш-Шейху 3 рази на тиждень з жовтня;
2. SKY UP до Анталії 3 раз на тиждень з березня;
3. Turkish Airlines до Стамбулу 3 рази на тиждень з серпня;
4. WINDROSE до Києва 2 рази в день кожного дня;
5. RYANAIR до Берліну 2 рази в день кожного дня;
6. BELAVIA до Мінська 1 раз на тиждень з жовтня.
6. МАУ до Львова 1 раз на тиждень з червня
7. RYANAIR до Кракова 1 раз на тиждень з червня.

Отже, доходи від авіаційної галузі у 2023 році складатимуть 58 млн.грн, запланований пасажиропотік – 321 654 пасажирів.

При розрахунку запланованих показників доходу від обслуговування авіаційного транспорту і пасажиропотоку, за основу

брались авіакомпанії, які вже неодноразово були на території аеропорту і проводили аудит, але було висунуто ряд недоліків. Але за допомогою заходів, які були рекомендовані автором роботи, відповідний перелік авіакомпаній має наміри до співпраці з такою запланованою системою маршрутів.

Відповідно до отриманих результатів, можна побачити, як збільшиться дохід від обслуговування авіаційного транспорту, оскільки заходи, які були рекомендовані мали саме збільшити конкурентоспроможність підприємства на ринку авіаперевезень тим самим залучити авіакомпанії і збільшити пасажиропотік (рис.3.1).

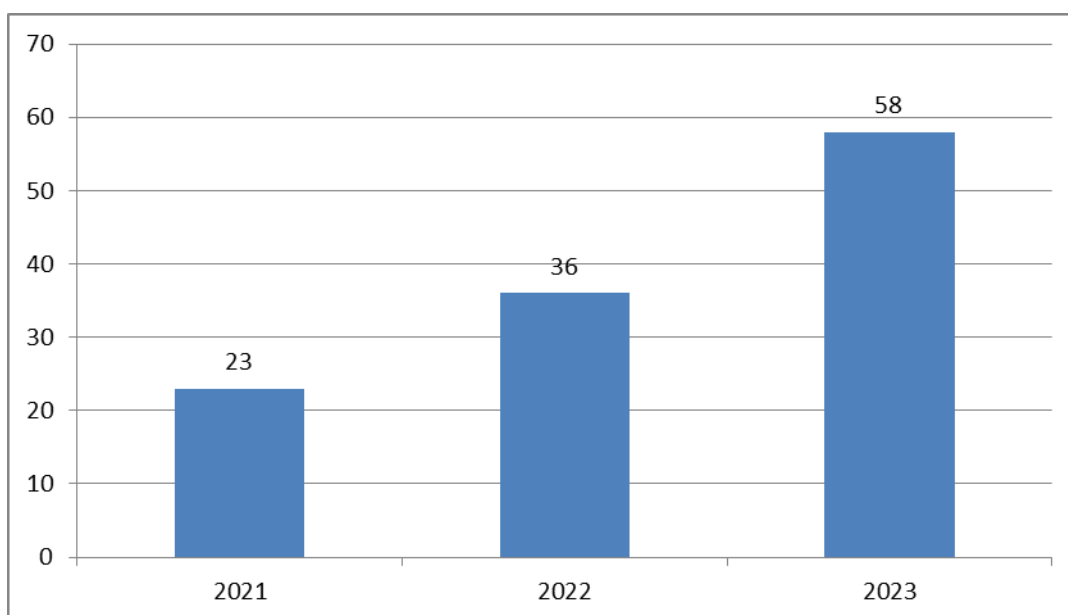


Рис.3.1. Доходи від обслуговування авіаційного транспорту 2021-2023

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

Як можна побачити, то прослідковується стрімкий зріст пасажиропотоку, це свідчить про позитивну динаміку і ефективність запропонованих заходів, оскільки саме вони сприятимуть залученню авіакомпаній і підвищать управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 3.10

Економічний ефект від запланованих заходів, які були
запропоновані, тис.грн

Показники	2018	2019	2021	2022	2023
Доходи до заходів	1 600	5 600	-	-	-
Доходи після заходів	-	-	23 000	36 000	58 000
Вартість заходів, разом:	-	-	24 915	21 025	41 020
Створення проекту для інвестування	-	-	50	50	0
РТЗ і ССО (ДФРР) *	-	-	100 000	79 000	0
Реконструкція другої частини аеровокзалу	-	-	20 000	20 000	40 000
Розробка системи мотивації для авіаперевізників	-	-	15	0	0
Розвиток неавіаційної галузі	-	-	600	100	0
Співпраця з комерційними підприємствами	-	-	50	75	25
Маркетингова діяльність	-	-	500	500	500
Кадрова політика	-	-	700	300	500
Майбутні грошові потоки в теперішній вартості	-	-	(23 872,5)	22 462,5	25 470

Джерело: побудовано автором на основі діяльності підприємства

*За рекомендаціями автора даний захід буде фінансуватися за кошти ДФРР.

Відповідно до отриманих результатів табл. 3.10, можна побачити, що в перший рік реалізації заходів, підприємство понесе збитки, оскільки на 2021 рік відповідно до графіку запровадження заходів припадає найбільша частина витрат, а вже з 2022 року на основі рекомендацій підприємство буде отримувати дохід від обслуговування авіаційного

транспорту, і саме з 2022 року підприємство перетне межу «неприбуткового підприємства» і розпочне свою активну діяльність і зможе самостійно обслуговуватись без сторонньої фінансової допомоги.

Висновки до розділу 3.

1. Було розроблено комплекс пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства, а саме: створення проекту для інвестування підприємства, реконструкція радіотехнічного і світлосигнального обладнання, реконструкція другої частини аеровокзалу, розробка системи мотивації для авіаперевізників, співпраця з підприємствами області для збуту квитків, активна маркетингова діяльність, запровадження ефективної кадрової політики. На основі запропонованих заходів, було сформовано графік їх реалізації, із запланованими витратами і визначеними відповідальними особами за здійснення заходу.

2. Було виявлено, що основним джерелом доходу від діяльності аеропорту є обслуговування авіаційного транспорту, через це реалізувавши запропоновані заходи, підвищиться пасажиропотік і дохід від основної діяльності, за рахунок залучення авіакомпаній. Відповідно до отриманих результатів, у підприємства з 2022 року доходи будуть перевищувати витрати.

ВИСНОВКИ

1. Тематика управління конкурентоспроможності підприємства є темою для досліджень як вітчизняних, так і закордонних науковців. Управління конкурентоспроможності підприємства являє собою сукупність заходів, що направлені на покращення характеристик товарів, послуг, маркетингової діяльності, які мають супроводжуватись основними функціями менеджменту.

Значення конкурентоспроможності підприємства необхідно піднімати за рахунок обладнання, яке буде відповідати екологічним стандартам, кваліфікованого персоналу, а також різними способами утримувати непорушну позицію на ринку у довгостроковій перспективі, саме це можна досягти за рахунок вдалого маркетингового управління. В злободенних економічних умовах для кожного підприємства важливим є підтримання власної стійкої позиції на ринку і отримання високої оцінки конкурентоспроможності, так підприємство буде більш впевнено себе відчувати на ринку.

2. Для визначення оцінки управління конкурентоспроможності підприємства найбільш доцільним є використання наступних методів: БКГ, Shell/DPM, Маккінсі. Результати матриць демонструють, на що слід звернути увагу і яку стратегію поведінки обрати підприємству, щоб впевнено себе відчувати на ринку. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства, і потенційні можливості і загрози. Оцінку управління конкурентоспроможності слід надавати комплексну, тобто з урахуванням результатів кожної матриці.

3. Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії учасників ринкового процесу, вплив зовнішнього середовища на процеси економічної діяльності, які допомагають визначити рівень конкуренції. Фактори, що здійснюють вплив на конкурентне середовище класифікують на внутрішнє і зовнішнє, від ступеня поширеності: макрорівневі, мезорівневі, макрорівневі.

4. Комунальне Підприємство «Миколаївський Міжнародний Аеропорт» (КП «ММА») є регіональним міжнародним аеропортом півдня України, який планує здійснювати авіаційні пасажирські та вантажні перевезення і буде базою для українських і міжнародних авіакомпаній. Основним видом діяльності

підприємства є обслуговування авіаційного транспорту. Було визначено організаційну структуру підприємства, пасажиропотік підприємства, структуру доходів і видатків, формування доходів і розраховані показники майнового, фінансово-економічного стану і рентабельності підприємства. Отримані результати засвідчили не задовільний економічний. Знос обладнання зменшується, оскільки була здійснена закупівля нового обладнання, позикові кошти перевищують власні кошти, підприємство є збитковим. Але в ході аналізу останніх 3 років діяльності, було визначено, що підприємство має позитивну тенденцію до змін, показники покращуються.

5. Авіаперевезення є лідером серед інших видів транспорту, користується попитом серед споживачів через переваг, таких як швидке прибуття на місце призначення, комфорт переїзду, зручність придбання квитків, безпечність, надійність і сервіс. Для КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» було визначено його сильні сторони, такі як сучасний пасажирський термінал, модернізована злітно-посадкова смуга, паливо-правний комплекс, лабораторія ПММ, нова техніка, і також слабкі сторони перерва в роботі, відсутність базового авіаперевізника, високі аеропортові збори, відсутність лоукостерів і технічні аспекти в діяльності підприємства.

6. Оцінюючи рівень управління конкурентоспроможності підприємства, КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» має взаємодіяти з державними і місцевими органами влади, українською асоціацією аеропортів для включення підприємства в проекти, які фінансуються. Необхідно збільшувати об'єми послуг, які надаються, тобто збільшувати пасажиропотік, це можна зобити за рахунок залучення авіакомпаній і відкриття нових авіа напрямків.

7. Заходи щодо вдосконалення управління конкурентоспроможності підприємства: створення проекту для інвестування підприємства, реконструкція радіотехнічного і світлосигнального обладнання, реконструкція другої частини аеровокзалу, розробка системи мотивації для авіаперевізників, співпраця з підприємствами області для збуту квитків, активна маркетингова діяльність, запровадження ефективної кадрової політики. Загальні витрати КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» на реалізацію даних заходів , які

розраховані на 3 роки становлять 88 млн.грн, і проекти, які будуть реалізовуватись за кошти ДФРР – 179 млн.грн.

8. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможності підприємства КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» дозволить отримати позитивний ефект на другий рік після реалізації першої частини заходів. Оскільки реалізувавши запропоновані заходи, підвищиться пасажиропотік і тим самим дохід від основної діяльності, за рахунок залучених авіакомпаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. SWOT-аналіз підприємства. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/>
2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. С. Жилбцова; Под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. - 6-е межд. изд. - СПб.- Минск.: Питер, 2002. – 544 с.
3. Андрущенко В. Економіка освіти ринково спрямованого суспільства // Вища освіта України. – 2002. № 2. – С. 10 – 11.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 416 с.
5. Багатофакторні стратегічні методи аналізу. [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_44978_matritsya-mak-kinzi.html
6. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посібник. - К.: Професіонал, 2006. - 448с.
7. Березин, И. С. Маркетинг и исследования рынков [Текст] / И. С. Березин. – М. : Рус. делов. лит., 1999. – 416 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студ вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с
9. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. - № 2. – С. 50-53.
10. Гельвановский М. Что такое конкурентоспособность? // Вопросы экономики переходного периода. - 2005. -№ 6. – С. 8-17.
11. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровненом измерениях // Росс. экономич. журн. – 1998. - № 3. – С.67-77.
12. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. - Х.: Основа, 2008. - 367с.

13. Економіка України та шляхи її подальшого реформування. Матер. Всеукр. наради економістів, 14-15 вересня 1995р.-К.: Генеза, 1996.- 323с.
14. Ковтун Н. Використання статистичної інформації для побудови конкурентної карти ринку [Електронний ресурс] / Н. Ковтун, О. Хвостенко // Вісник національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка. – 2011. – № 124-125. – С. 21-25. – Режим доступу: papers.univ.kiev.ua/ekonomika/10852.pdf.
15. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Видавничий Дім “Слово”, 2009. - 168с.
16. КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.nlv.aero>
17. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. - К.: КНЕУ, 2002. - 245 с.
18. Маркетингові стратегії управління. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://polka-knig.com.ua/article.php?book=301&article=16701>
19. Маркетингові стратегії. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://studopedia.org/1-37121.html>
20. Матриця БКГ. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://library.if.ua/book/14/1305.html>
21. Матриця БКГ. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://yourbusiness.azcentral.com/four-major-types-competitive-strategies-6166.html>
22. Матриця МакКінсі. [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://pidruchniki.com/73374/investuvannya/matritsya_kinsi_dzheneral_elektrik
23. Методи стратегічного аналізу. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://buklib.net/books/25022/>
24. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 11 . – С. 130-136.
25. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности.-М.: Познавательная книга плюс, 1999.-529с.

26. Моисеева, Н.Х. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, т. 2 / Н.Х. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 1993. – 382 с.
27. Нордстрем К., Риддестрале Й. Бизнес в стиле фанк / К. Нордстрем, Й. Риддестрале // . – СПб.: Стокгольмская школа экономики в СПетербурге. – 2001. – 278 с.
28. Осіпов В.І. Економіка підприємства /В.І. Осіпов. – Одеса.: Маяк. – 2005. – 724 с . 49. Осовська Т. В. Комунікації в менеджменті / Т. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 218 с.
29. Пастернак-Таранушенко Г., Рожок В. Конкуренция / Г. ПастернакТаранушенко, В. Рожок . – Киев: ЦУЛ, 2002. – 322 с.
30. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. - 264с.
31. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; [пер. с англ., – 2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2006. – 454 с.
32. Портер М. Конкуренция / М. Портер. СПб-Москва-Киев.: – «Вильямс». – 2000. – 495 с.
33. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 357 с.
34. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Спильський / М. Портер. – К.: Основа, 1997. – 390 с.
35. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху // Економіка України. - 2000. - №6.
36. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Філософські першоджерела.-К.: Port-Royal, 2001.-594с.
37. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. - № 11. – С. 17-20.

38. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг.// Економіка, фінанси, право. - 2005. - №11. - с. 17-20
39. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. - № 11. – С. 17-20
40. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / за ред. І.Ю. Сердюка. - К.: ЦНЛ, 2006.- 186 с. 47. Фаминский И.П. Международные экономические отношения. - М.: Юристъ, 2008.- 847 с.
41. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.- М.: Маркетинг, 2006. - 892 с. 49. Федько В.П., Федько Н.Г. Инфраструктура товарного рынка. – Ростов на Дону: Феникс, 2008. - 512 с.
42. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.О. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. - К.: Кондор, 2009. - 470с.
43. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. - К.: КНЕУ, 2006. - 699 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	5 060	4 785
первісна вартість	1001	5 138	5 325
накопичена амортизація	1002	128	540
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 371	40 581
Основні засоби:	1010	91 921	96 162
первісна вартість	1011	110 782	123 037
знос	1012	18 863	26 875
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	116 352	141 528
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 229	1 029
Виробничі запаси	1101	1 229	1 029
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	160	658
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	5 432	4 306
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 553	8 002
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 709	3 384
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	8 709	3 384
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	58 480	17 379
Баланс	1300	134 458	158 907

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	84 235	88 022
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	67 543	125 626
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(25 656)	(57 451)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	134 140	156 197
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	34	315
за розрахунками з бюджетом	1620	83	151
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	129	150
за розрахунками з оплати праці	1630	107	594
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	2 750	1 500
Усього за розділом III	1695	3 103	2 710
Баланс	1900	134 458	158 907

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 596	1 566
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(29 405)	(18 007)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090		
Валовий: збиток	2095	(23 809)	(16 441)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120		
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(7 681)	(6 841)
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	(1 416)	(186)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(32 906)	(23 468)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	687	3 401
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(79)	(213)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(32 298)	(20 267)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(32 298)	(20 267)

Баланс КП «Миколаївський міжнародний аеропорт» на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	80	5 060
первісна вартість	1001	107	5 138
накопичена амортизація	1002	27	128
Незавершені капітальні інвестиції	1005	71 913	19 371
Основні засоби:	1010	5 275	91 921
первісна вартість	1011	20 899	110 782
знос	1012	15 624	18 863
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	77 268	116 352
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 106	1 229
Виробничі запаси	1101	1 106	1 229
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2	160
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	13 861	5 432
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 640	2 553
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 474	8 709
Готівка	1166	30	
Рахунки в банках	1167	36 474	8 709
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	54 083	58 480
Баланс	1300	131 351	134 458

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	88 022	84 235
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	44 588	67 543
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4 914)	(25 656)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	127 696	134 140
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	88	34
за розрахунками з бюджетом	1620	77	83
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	86	129
за розрахунками з оплати праці	1630	310	107
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	3 094	2 750
Усього за розділом III	1695	3 655	3 103
Баланс	1900	131 351	134 458

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 566	831
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 007)	(4 642)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090		
Валовий: збиток	2095	(16 441)	(4 541)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	63	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(6 841)	(3 014)
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	(186)	(192)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(23 405)	(7 717)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	3 401	2 803
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(213)	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(50)	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(20 267)	(4 590)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(20 267)	(4 590)

Стандартна угода ІАТА про наземне обслуговування в КП «Миколаївський міжнародний аеропорт»

№ з/п	Код послуги згідно Стандартної угоди з наземного обслуговування 2013	Назва послуги	Вартість послуги, долари США
1	1.1.2; 1.1.4; 1.2.1; 1.2.2; 1.2.3 (b)(c)(d)(h)(i)(k); 1.2.4; 1.2.5(a); 1.3.4; 1.3.6; 1.3.7; 1.3.8; 1.3.9	Представництво, адміністрування та контроль для обслуговування ПС (крім авіації загального призначення), за рейс	50,00
2	2.1.1; 2.1.5, 2.1.6(a); 2.1.7; 2.1.8 (a)(1); 2.2.1; 2.2.2(a)(1); 2.2.4 (a,b)(1)(a); 2.2.5(a)(1); 2.2.6(a,b)(1)(a); 2.2.7(a); 2.2.8(a); 2.2.10(a)(b)(c)(1)(a); 2.2.12(a); 2.2.15; 2.2.16; 2.2.17, 2.3.2 (a).	Пасажи́рські послуги для пасажирів (крім авіації загального призначення), за одного пасажира	0,50
3	2.1.3 (a) (1,2)	Надання спеціального обладнання та навченого персоналу для обслуговування -дітей без супроводження (за одного пасажира) -для обслуговування осіб з обмеженими можливостями (за одного пасажира)	11,50
4	3.3.1(забезпечувати, встановлювати та/або прибирати колодки); 3.3.2 забезпечувати, встановлювати та/або прибирати (6 – конуси безпеки); 3.5.2 (здійснювати зв'язок «земля-	Послуги на рампі: - для категорії ПС-А - для інших категорій (за одну тону МЗМ)	20,00 1,00
5	3.4.1 (a,b,c) (1)	Надання та запуск наземного джерела живлення (за 30 хвилин або частину цього інтервалу)	24,00
6	3.6.1. (a,b,c) (1)	Надання пасажирського трапу (за одну годину або частину цього інтервалу)	24,00
7		Виклик пожежної машини(за одну годину або частину цього інтервалу)	90,00
8		Виклик санітарного автомобіля (за одну послугу)	40,00
9	3.6.2. (a,b) (2)	Надання транспорту для перевезення екіпажу між повітряним судном та терміналом аеропорту (за одне перевезення)	9,60

Продовження Додатку В

№ з/п	Код послуги згідно Стандартної угоди з наземного обслуговування 2013	Назва послуги	Вартість послуги, долари США
10	2.2.4 (проводити зважування та/або обмірювання зареєстрованого багажу пасажирів та/або ручної поклажі, вносити відповідні записи); 2.2.7(виконувати транспортування зареєстрованого багажу до зони сортування багажу); 2.2.8 (виконувати транспортування негабаритного зареєстрованого багажу до зони сортування багажу); 3.1.1 (обробляти багаж в зоні сортування багажу); 3.1.2(a) (готувати для доставки на рейси багажу); 3.1.3 (a) (визначати кількість та/або вагу багажу); 3.1.4 (a) (розвантажувати багаж); 3.1.5 (визначати порядок пріоритетності доставки багажу до зони видачі багажу); 3.1.6 (доставка в зону видачі багажу, негабаритного багажу); 3.1.8 (обробляти	Завантаження/розвантаження багажу (за одну тону)	27,00
11	3.8.1(a,b)(1)	Надання обладнання для буксирування та буксирування ПС, (за одну годину) або частину цього інтервалу)	70,00
12	3.10.1(a)	Прибирання кабіни екіпажу (за одне прибирання)	6,20
13	3.10.1(b) (1,2,3,4,5,6,7)	Прибирання пасажирського салону (за одну тону МЗМ ПС)	0.50(але не менше 12.30 доларів США за один рейс)
14	3.10.2.(a,b)	Вивезення сміття (за один рейс)	3,60
15	3.10.1(b) (8)	Очищення поверхні в бортових буфетах та кухнях: раковини і робочі поверхні і туалетах: умивальники, унітази, сидіння, дзеркала і прилеглі місця (за одну тону МЗМ ПС)	0,20
16	3.10.6 (a)	Сухе прибирання вантажних відсіків (за один відсік)	1,10
17	3.10.3 (a) (1)	Складання та укладання ковдр та пледів (за один рейс)	8,60
18	3.10.3 (d) (1)	Заміна підголівників - підголівники надаються перевізником (за один підголівник)	0,02

Продовження Додатку В

№ з/п	Код послуги згідно Стандартної угоди з наземного обслуговування 2013	Назва послуги	Вартість послуги, долари США
19	3.10.3 (h) (1)	Комплектація та розкладання в кабіні та салоні ПС газет, журналів та розхідних матеріалів, наданих перевізником (за один рейс)	4,10
20	3.10.3 (f) (1)	Комплектація та розкладання в туалетах ПС розхідних матеріалів, наданих перевізником (за один рейс)	0,50
21	3.11.1 (a) (1)	Злив та обробка санвузлів, без вартості води та реагентів (за один цикл)	15,50
22	3.12.1 (a) (1,2)	Злив та заправка питною водою, без вартості води (за один цикл)	10,80
23		Вартість питної води (за один бутель = 18 літрів)	3,00
24	4.1.1, 4.1.2(a,b) (крім центрвальних графіків)(2), 4.2.1, 4.3.1, 4.3.3, 4.4.1, 4.4.4.	Послуги з диспетчеризації (контроль завантаження, засоби зв'язку та управління польотами) - регулярний рейс	20,00 50,00
25		Вартість послуги з розшуку багажу окремого пасажера (за кожен одиницю багажу)	12,00
26	7.4.2. (a,b)(2)	Охорона ПС (за добу або частину цього інтервалу)	17,20
27	7.5.1	Надання машини супроводу для супроводження транспортних засобів від КПШ до пункту призначення і назад в зоні обмеженого доступу	9,60
28		Особиста перепустка (за одну перепустку) - Одноразова - Тимчасова	3,00 3,50 6,00
29		Транспортна перепустка (за одну перепустку) - Одноразова - Тимчасова	3,00 3,50 6,00
30		Збір за передачу повідомлень по засобах зв'язку AFTN (за одне повідомлення)	1,00

Продовження Додатку В

№ з/п	Код послуги згідно Стандартної угоди з наземного обслуговування 2013	Назва послуги	Вартість послуги, долари США
31		Послуга з аеронавігації в районі аеродрому по NDB (за одну послугу)	6,60
32		Послуга з точного заходу на посадку за системою ILS (за одну послугу)	6,60
33		Вартість прибирання аеродромних покриттів від забруднення паливо - мастильними матеріалами (за один рейс)	80,00
34		Вартість надання послуги бронювання місць у готелі для екіпажів (за один рейс)	10,00
35		Надання трансферу для екіпажу за межі аеропорту (за одну годину або частину цього інтервалу)	13,20
36		Продовження регламенту роботи аеропорту (на одну годину або частину цього інтервалу)	120,00
37		Відмова від виклику наданої для обслуговування ПС, але не використаної спецтехніки(за кожен одиницю)	25,00