airline, which is that the provision of air services is only possible at the level of the enterprise.

Air enterprise contains a number of subsystems (services, departments, etc.), the number and size of which depends on the volume and types of services offered. Should pay attention to the fact that air transport company is also part of a larger system: the aviation industry, the economy of the region and the country as a whole.

Thus, the instability of the environment, complications of internal management structure airline expanding relationships, the rapid growth of information, increased competition on the market of air transportation - all these factors make the need for a systematic approach to the management of air transport enterprises.

It is a systematic approach to the management of air now - is a system of views on the management by the airline, which efficiently combines management impacts on all elements of the aviation company based: goals, objectives, nature, principles, forms and methods of management of the airline, and examines their dynamics.

The author believes that a systematic approach to the management of air now - is a system of views on the management airline efficiently combines managerial impact on all elements of the aviation company based: goals, objectives, nature, principles, forms and methods of management of the airline, and also considering their dynamics.

We believe that the most practical solution to the problem mentioned systematic approach to the management of air companies will allow airlines to establish an effective management system and successfully compete in today's airline market.

УДК 65.016.2(045)

А.Т. Тофанчук

МЕТОДИКА ПЛАНУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РОБОТИ АВІАКОМПАНІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Розглядаються теоретичні і практичні аспекти підвищення ефективності діяльності авіакомпаній в процесі розробки і реалізації стратегії диверсифікації. Основна увага приділяється питанням розробки відповідного плану, коли засобом диверсифікації є введення в експлуатацію нового типу чи моделі повітряного судна. План диверсифікації розробляється по результатах порівняльного аналізу техніко-економічних та споживчих характеристик повітряних суден та економічних наслідків їх введення в експлуатацію.

Ключові слова: авіакомпанія, конкурентоспроможність, діверсіфікація.

Рассмотрены теоретические ипрактические аспекты повышения эффективности деятельности авиакомпаний в процессе разработки и реализации стратегии диверсификации. Основное внимание уделяется вопросам разработки соответствующего плана, когда средством диверсификации является введение вэксплуатацию нового типа или модели воздушногосудна.

Ключевые слова: авиакомпания, конкурентоспособность, диверсификация.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується різким збільшенням масштабності та темпів змін, що відбуваються, при одночасному зменшенні їх прогнозованості. Значна уразливість по відношенню до стану зовнішнього середовища вимагає розробки та застосування авіакомпаніями адекватної стратегії діяльності. Таким вимогам відповідає стратегія диверсифікації, що може розглядатись як спрямованість підприємства на освоєння нових товарних ринків, освоєння з цією метою нових технологій виробництва і надання послуг. Метою диверсифікації є зменшення загального рівня ризику господарської діяльності та підвищення стабільності роботи і конкурентоспроможності підприємства [5,6]. До специфіки цивільної авіації у цьому питанні можна віднести те, що засобом, а іноді – метою диверсифікації є придбання і введення в експлуатацію нового типу чи моделі повітряного судна (далі – ПС).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі проблема диверсифікації діяльності авіакомпанії розглядається в руслі загальної тематики досліджень без належного урахування специфіки галузі. Проблема вибору ПС як засобу, здатному забезпечити досягнення поставлених цілей розвитку авіакомпанії оптимальним шляхом, в більшості випадків розглядається тільки в площині відповідності його техніко-економічних характеристик вимогам до його експлуатації у короткотерміновому періоді. У більшості випадків для оцінки ПС пропонується широко використовувати апарат експертних оцінок [4,7]. Як результат, фактор часу, а разом із ним довготривалі наслідки господарської експлуатації ПС залишаються поза увагою. Відсутність визначення ролі ПС в процесі диверсифікації, розгляд його вибору у відриві від стратегічних цілей розвитку авіакомпанії та господарських наслідків його експлуатації є, на думку автора, основними вадами процесу вибору авіакомпанією ПС.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Аналіз літературних джерел довів, що існуючі методики не повністю враховують багатоваріантність розробки плану заходів та виконання розрахунків в процесі диверсифікації внаслідок необхідності вибору між кількома потенційно найбільш привабливими за своїми техніко-економічними характеристиками типами ПС. Вибір певного типу ПС для експлуатації його авіакомпанією розглядається з позицій відповідності його техніко-економічних характеристик певним вимогам згідно особливостей обраного регіону польотів, сітки маршрутів, вимогам пасажирів тощо. Визначення фінансово-економічних наслідків вибору певного ПС у цьому випадку відноситься до другорядних питань [11].

Основний зміст. Розроблений та використаний на практиці підхід до розробки плану диверсифікації роботи авіакомпанії, який складається з наступних етапів. На першому на основі експертних оцінок здійснюється вибір типів ПС, які найбільш повно відповідають майбутнім умовам їх експлуатації та цілям диверсифікації. На наступному етапі виконується маркетинг ринку авіаперевезень в обраному регіоні, на основі техніко-економічних показників обраних типів чи модифікацій ПС, прогнозованих пасажиропотоків, уподобань пасажирів чи споживачів послуг авіакомпанії розраховуються планові результати диверсифікації авіакомпанії. З урахуванням апріорно встановлених цілей визначається ефект диверсифікації для кожного типу ПС з обраних. В процесі проведення переговорів з постачальниками ПС здійснюється перегляд показників, які впливають на фінансові результати диверсифікації, та здійснюються перерахунки результатів диверсифікації. Результат співставлення планових розрахунків по кожному з типів ПС дає можливість обрати оптимальний варіант. На рисунку представлена схема розробки плану диверсифікації авіакомпанії.

Розроблені засади планування диверсифікації авіакомпаній використовувались в практиці господарської діяльності та довели свою ефективність. Наведений приклад описує процес планування стратегії авіакомпанією, яка в основному виконує рейси поза розкладом (далі – АК).

Стратегія диверсифікації обрана керівництвом АК з наступних причин. Структурна криза в цивільній авіації кінця 2012 – початку 2013 рр. внаслідок виведення з ринку авіаперевезень провідних авіакомпаній України [3] довела великий рівень виникнення ризику незадоволення попиту регіональних пасажирів на авіаперевезення внаслідок тяжкого фінансового стану авіакомпаній, які цей регіон обслуговують.

В цих умовах авіакомпанія, яка бере на себе зобов'язання з обслуговування попиту на перевезення у певному регіоні, буде користуватися підтримкою місцевих органів влади та бізнес-структур. В той же час політична криза початку 2014 р. привела до різкого скорочення попиту на послуги бізнес-авіації та на відповідне зростання ризиків цього виду діяльності.

До позитивних наслідків диверсифікації АК можна віднести:

- економія ресурсів і часу на розробку і отримання дозвільної документації;

- економія часу на початок виконання регулярних рейсів внаслідок ефективного використання накопиченого досвіду і навичок з організації чартерних рейсів і забезпечення ефективного функціонування АК;

- забезпечення норм і правил безпеки польотів, зменшення витрат на відповідну підготовку внаслідок наявності високопрофесійного льотного та інженерного персоналу, який має необхідний досвід роботи;

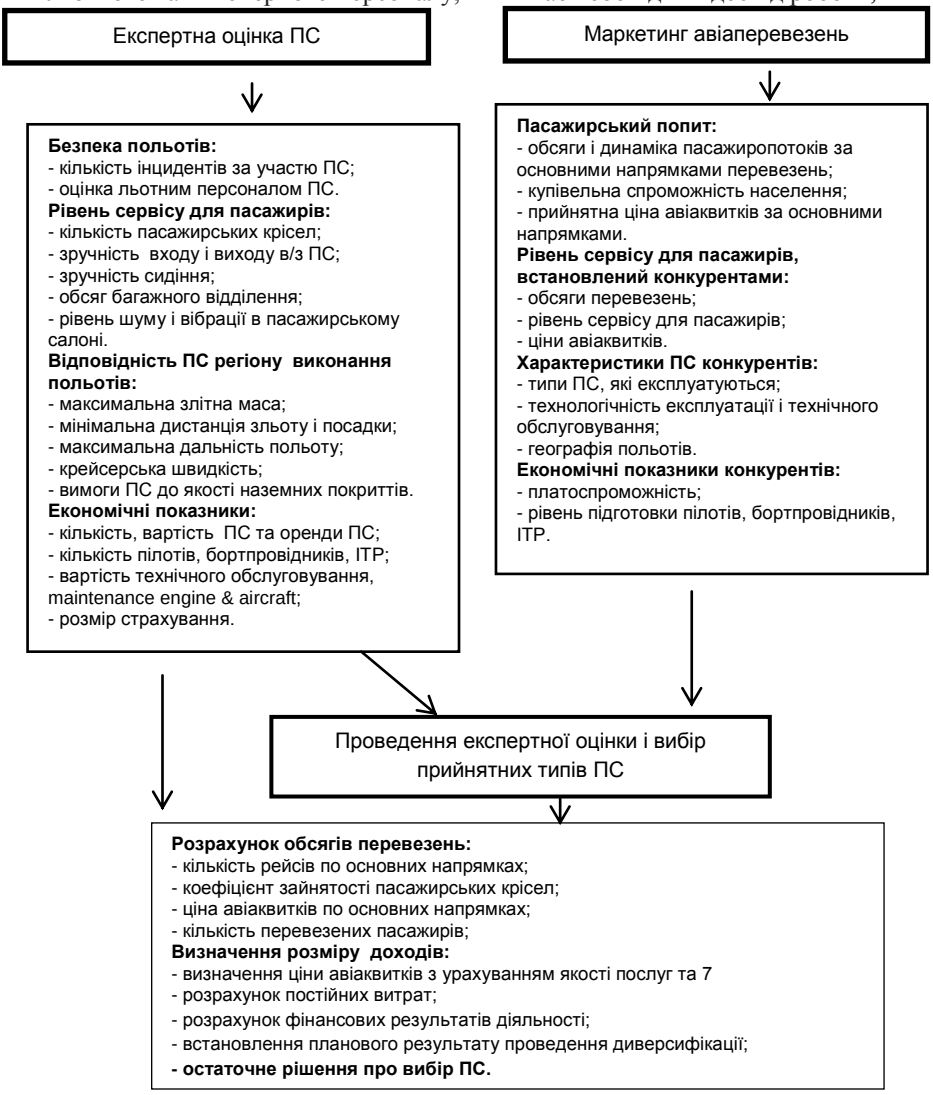

Рисунок 1. Схема розробки плану диверсифікації авіакомпанії

- зниження ризиків призупинення господарської діяльності внаслідок низької платоспроможності чи відсутності оборотних коштів внаслідок стабільного фінансово-економічного стану АК, яка здатна у разі необхідності отримати необхідну підтримку в кредитних установах.

До обмежень у проведенні диверсифікації можна віднести те, що існуюча спеціалізація АК на виконанні чартерних бізнес-рейсів потребує поступового введення в експлуатацію ПС та нарощування обсягу перевезень з урахуванням накопичення необхідного досвіду роботи.

Вибір повітряного судна здійснювався шляхом експертної оцінки на підставі зіставлення техніко-економічних показників регіональних ПС. До основних критеріїв віднесені: рівень забезпечення безпеки польотів, технологічність експлуатації, ступінь залежності виконання ПС злітно-посадкових операцій від якості злітно-посадкових смуг, рівень сервісу обслуговування пасажирів, економічність виконання польотів. Крім того враховувалась рівень доступу АК до взяття в експлуатацію певного ПС.

АК виконує вибір серед ПС, призначених до експлуатації на середньомагістральних повітряних лініях, а саме: Boeing 737, Airbus 320, ATR 72, Boeing 757, Airbus A340, Dash8 Q400. Порівняльна оцінка їх техніко-економічних даних довела, що висунутим критеріям найбільше відповідає ПС Q400 NextGen канадської авіабудівної компанії Bombardier.

Планування диверсифікації виконувалось на основі техніко-економічних показників ПС Q400 і при двох можливих варіантах його господарського використання: придбання у власність, взяття в оперативну оренду. Обидва розглянутих варіанти показують високу фінансово-економічну ефективність експлуатації ПС Q400. ПС зазначеної лінійки випускаються з 1986 р. Станом на 14.08.12 було втрачено 17 літаків типу DHC-8. З урахуванням масового характеру експлуатації ПС, ці показники відображають високу надійність авіатехніки. Слід враховувати, що в переважній більшості випадків встановленими причинами авіаційних пригод за участю DHC-8 є не стан авіатехніки, а інші фактори. Компанія Bombardier планує до 2016 р. побудувати 1192 літака розглянутої серії. Експлуатантами Q400 є авіакомпанії Alaska Airlines, Qantas, «Сахалінські авіатраси», «Якутія».

З урахуванням прогнозованих потоків пасажирів прийнятним є варіант компонування салону в 78 крісел, при якому його можна розділити на бізнес та економ класи. Наявність двох дверей дає можливість розділити потоки пасажирів згідно обраного класу. Схема наземного обслуговування показує високу технологічність обслуговування ПС. Модель Q400 - це двомоторний турбогвинтовий літак канадського виробника Bombardier. Система придушення шуму і вібрації цього літака нейтралізує більшу частину шумів всередині і зовні, робить

його самим тихим у своєму класі. ПС є безпечним для навколишнього середовища завдяки низькім витратам палива і значно нижчими викидами вуглецю у порівнянні з аналогічними моделями. Модифікація також забезпечує низьку вартість технічного обслуговування.

Таблиця 1.- Основні техніко-економічні показники Q400

Показники	***Од. виміру***	***Значення***
Екіпаж:		
- пілоти	Чол.	2
- бортпровідники	Чол.	2
Кількість посадочних місць:	Крісел	76 – 78
Максимальна злітна маса	Кг	29 257
Витрати палива за польотну годину	кг/п.год	870
Максимальна дальність польоту:	Км	2522
Максимальна крейсерська висота польоту:	М	7 620
Мінімальна дистанція зльоту	М	1402
Мінімальна дистанція посадки	М	1286
Крейсерська швидкість:	км/год.	660

У 2012 р. цивільна авіація України розвивалася високими темпами: перевезено 6820,9 тис. пасажирів , що на 7,8 % перевищує рівень 2011 р.; середній відсоток використання комерційного завантаження на міжнародних рейсах склав 62,4 % , а на внутрішніх - 56,1 % [3]. Аналіз статистичних даних показав , що відсоток використання пасажирських крісел в середньому на 10 і більше відсотків перевищує рівень використання комерційного завантаження. За вказаний період пасажиропотік всіх аеропортів України склав 14 107,0 тис. пас., в тому числі в регіональному аеропорті (далі – регіональний АП), з/в який буде виконувати регулярні польоти АК, пасажиропотік склав майже 1 000,0 тис. пас. і за рік виріс на 10,6 %. За результатами маркетингових досліджень розроблений план перевезень пасажирів.

Основні обсяги перевезень передбачається здійснювати на маршруті, який з'єднує регіональний АП з аеропортом Київ (Жуляни). Перевезення пасажирів АК через регіональний АП складуть у 2016 р. 10,5% від загального обсягу перевезень усіма авіакомпаніями регіону. Аналіз цін на авіаквитки на найбільш жвавому маршруті показує, що вони знаходяться в діапазоні 170 доларів при покупці квитків за місяць на

рейси, що виконуються компанією Ютейр, до 238 - 378 доларів при купівлі за кілька днів або в день вильоту.

Таблиця 2.- План перевезень пасажирів авіакомпанією з/в регіональний аеропорт по основних напрямках, пасажирів

Напрямки	***2014***	***2015***	***2016***	***Питома вага, %%***
Київ (Жуляни)	37 216	41 682	45 850	45,2
Одеса	4 884	5 470	6 017	5,9
Москва	8 032	8 996	9 895	9,8
Тбілісі	5 904	6 612	7 274	7,2
Бельбек				
Львів	3 328	3 727	4 100	4,0
Анталья	8 984	10 062	11 068	10,9
Чартерні рейси	14 014	15 696	17 265	17,0
Разом	**82 362**	**92 245**	**101 469**	**100,0**

До основних конкурентів АК на регіональному ринку авіаперевезень відносяться «Міжнародні авіалінії України», «Ютейр Україна» тощо. За підтримки з боку місцевої влади і бізнес-еліти ризики зниження обсягів авіаперевезень внаслідок конкурентної боротьби оцінені як прийнятні. На даний час польоти в/з Києва (Бориспіль, Жуляни) виконують ці авіакомпанії ПС В737, В735. Розклад виконання рейсів: один рейс ранком і три ввечері щоденно.

План виробництва складається з плану заходів по введенню в експлуатацію ПС Q400, другий – з заходів на початок регулярної експлуатації. Інвестиціями є довгострокові вкладення капіталу з метою отримання прибутку. При придбанні ПС в господарську експлуатацію, до інвестицій [1] можна віднести такі витрати:

- купівля ПС або сума орендної плати за час від взяття ПС в оренду і до початку його господарської експлуатації;
- витрати на перегін ПС від місця дислокації до регіонального (базового) АП;
- заробітна плата персоналу, який безпосереднього експлуатує та підтримує льотну придатність ПС, з моменту прийняття у штат Авіакомпанії і до початку господарської експлуатації;
- сума єдиного соціального внеску на зазначену заробітну плату;
- витрати на первісну підготовку льотного і технічного персоналу.

Пропонується на першому етапі підготувати власного пілота – інструктора, що дозволить скоротити витрати на підготовку льотного і технічного персоналу з 30 - 35 до 20 тис. доларів за один екіпаж [9].

Проведення підготовчих заходів , крім витрат на закупівлю ПС, вимагає 2 200,0 тис. доларів США. Для надійної роботи АК необхідно придбання шляхом взяття в оренду або закупівлі двох ПС, вартість яких на ринку орієнтовно становить 25 - 30 млн. доларів США і може уточнюватись в процесі проведення переговорів. Помісячний план введення в експлуатацію ПС передбачає проведення підготовчих заходів протягом шести місяців.

Організаційне забезпечення диверсифікації розроблено у вигляді плану заходів та найшло відображення в штатному розкладі. Розрахунки доводять, що середньомісячний наліт (блок - тайм) на одне ПС складе 125 годин. Згідно п.п. б) п.71.8 Operation Manual / Part A. General BASIC, наліт годин на місяць на одного члена екіпажу не повинен перевищувати 90 годин, на рік 900 годин. Наліт на місяць на один екіпаж згідно планових розрахунків складе 40 годин, що відповідає існуючим вимогам. Тому залучення до польотів на новому типі ПС вже працюючих у складі АК екіпажів та підвищення часу нальоту на один екіпаж є можливим шляхом економії коштів на зарплату та підготовку персоналу.

Фінансово-економічні результати диверсифікації наведені у таблиці. Для забезпечення співставлення, розрахунки для обох варіантів виконувалися за однаковий період часу - три роки. Для варіанту покупки передбачалося, що після 3-х років експлуатації ПС будуть продані, при цьому ціна їх продажу буде знижуватися на 8% на рік від ціни купівлі.

У разі вибору і реалізації варіанту експлуатації ПС на правах оренди, рентабельність інвестицій (відношення отриманого прибутку до інвестицій) складе 18,8%. У разі купівлі ПС за ціною 12 - 14 млнл. доларів, рентабельність складе 31,6%.

Амортизаційні відрахування розраховувались згідно чинного законодавства [1, ст.145]. При розрахунку фінансових результатів враховувалося, що прибуток від експлуатації ПС Q400 може забезпечити покриття витрат АК від виконання бізнес-рейсів поза розкладом. Тому податок на прибуток від експлуатації Q400 не враховується в подальших розрахунках.

До заходів з юридичного забезпечення виконання регулярних польотів АК передбачено розробку і отримання дозвільних документів на виконання авіаційних пасажирських перевезень за розкладом.

Таблиця 3.- Основні фінансові показники початку експлуатації регіонального ПС у 2014 - 2016 р.р., тис. грн.

Показники	Оренда ПС				Купівля ПС			
	2014	2015	2016	Разом	2014	2015	2016	Разом
Доходи	**17 264,4**	**19 854,1**	**21 839,6**	**58 958,2**	**17 264 472**	**19 854,1**	**21 839,6**	**58 958,2**
від внутрішніх перевезень	9 193,4	10 572,4	11 629,7	31 395,6	9 193 450	10 572,4	11 629,7	31 395,6
від міжнародних перевезень	8 071,0	9 281,7	10 209,8	27 562,5	8 071 022	9 281,6	10 209,8	27 562,5
Наліт	2 318	2,7	2,9	7,9	2 318	2 665	2 932	7,9
Витрати:	**17 237,2**	**18 884,6**	**20 106,1**	**55 930,9**	**14 808 108**	**15 927,6**	**17 149,1**	**47 884,**
ПДВ від суми доходів	2 158,1	2 481,8	2 729,9	7 369,7	2 158 060	2 481,7	2 729,9	7 369,8
Прямі витрати	14 910,5	16 230,5	17 201,1	48 045,0	11 478 414	12 270,4	13 241,1	36 990,0
Адміністративні витрати	151,6	155,4	158,1	465,2	151 634	155,4	158,1	465,2
Амортизація	17,0	17,0	17,0	51,0	1 020 000	1 020,0	1 020,0	3 060,0
Прибуток	27,3	969,5	1 733,4	2 730,2	2 456,4	3 926,4	4 690,4	11 073,2
Придбання обладнання	170,0	10,0	10,0	190,0	170,0	10,0	10,0	190,0
Инвестиции	**2 277,2**	**10,0**	**10,0**	**2 297,2**	**27 777,2**	**10,0**	**-19 370,0**	**8 417,2**

Розроблений план довів ефективність проведення АК диверсифікації, коли очікується отримання додаткового ефекту за рахунок:

- економії зарплати за рахунок залучення до експлуатації нових ПС персоналу з постійного складу;
- економії витрат на первісну підготовку льотного і технічного персоналу, який вже має достатній досвід роботи і необхідні дозволи;
- зменшення коштів на закупівлю додаткового обладнання тощо.

В результаті розроблений план став основою заходів з диверсифікації діяльності АК.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України.
2. Правила виконання чартерних рейсів. Затверджені наказом Міністерства транспорту України від 18.05.2001 № 297.
3. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2012 рік //www.avia.gov.ua.

4. Андриевский В.В. Экономические аспекты выбора типажа и структуры парка перспективних отечественных магистральных пассажирских самолетов //Полет. – 1999, № 1, С.55
5. Вітковський О. Застосування портфельних інвестицій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства //Підприємство, господарство, право. – 2006, №9, С.166-168.
6. Корінько М.Д. Оцінка результатів диверсифікації діяльності підприємства //Актуальні проблеми економіки. – 2006, №3, С.52-57.
7. Кулаев Ю.Ф. Экономическая оценка технических решений и инвестиционных проектов на воздушном транспорте. – К.: КМУГА, 2001. – 27 с.
8. Рынок «регионалов» - 2012. //Гражданская авиация. Обзор
9. Фетисов А. Переход авиакомпаний на западную технику обострил проблемы с летным персоналом// ATO.ru
10. Ціни на авіаквітки. //aviasales.votpusk.ru, //aviabilety.senturia.ua.
11. Экономика гражданской авиации Украины. Монография/ Кулаев Ю.Ф., Щелкунов В.И. – 2-е изд., доп. и перераб. – К.: «Феникс», 2010, 736 с.
12. Information regarding the maintenance cost and Dry lease for Bombardier Dash 8-400 Aircraft .

УДК 336.71

Пристайко О.П., Шимчук Д.С.

УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ БАНКІВ ЯК СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В статті розглянуто сутність управління формуванням власного капіталу банку, досліджено теоретико-методологічні підходи щодо управління обсягом та ціною власного капіталу банку. Розроблено пропозиції щодо ефективності механізму управління власним капіталом банку в сучасних умовах.

Ключові слова: капітал, управління власним капіталом,структура власного капіталу, збереження власного капіталу.

В статье рассмотрена сущность управления формированием собственного капитала банка, исследованы теоретико-методологические подходы к управлению объемом и ценой собственного капитала банка. Разработаны предложения по эффективности механизма управления собственным капиталом банка в современных условиях.

Ключевые слова: капитал, управление собственным капиталом, структура собственного капитала, сохранения собственного капитала.