

ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
УКРАЇНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
Кафедра інформаційних систем і технологій, фінансів та менеджменту

Допущено до захисту:
завідувач кафедри інформаційних систем і
технологій, фінансів та менеджменту,
кандидат економічних наук, професор

 Лариса ТЕРЕЩЕНКО
«30» травня 2025 р.

Кваліфікаційна робота на тему:
«ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА
РИНКУ БЮДЖЕТНИХ АВІАПОСЛУГ»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



Анастасія НІКІШАНІНА

Роботу виконала:
студентка групи МТ-21
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Нікішаніна Анастасія Сергіївна

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
професор кафедри інформаційних
систем і технологій, фінансів та
менеджменту
Людмила ШТАНЬКО

Оцінка:
Національна шкала: відмінно
Кількість балів: 100
СКТС: 8

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Історичний контекст та загальне поняття конкурентоспроможності підприємства	5
1.2. Фактори впливу та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	10
РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ RYANAIR ТА WIZZAIR	17
2.1. Особливості конкуренції на ринку бюджетних авіапослуг	17
2.2. Загальна характеристика та фінансова діагностика компаній RyanAir та WizzAir	20
2.3. Порівняльний SWOT-аналіз RyanAir та WizzAir	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ RYANAIR ТА WIZZAIR	40
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії	40
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТОК А. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	58
ДОДАТОК Б. Баланс RyanAir	60
ДОДАТОК В. Звіт про фінансові результати RyanAir та розшифровка основних засобів	62
ДОДАТОК Г. Баланс WizzAir	64
ДОДАТОК Д. Звіт про фінансові результати WizzAir та розшифровка основних засобів	67
ДОДАТОК Е. Аналіз структури власного капіталу RyanAir	70
ДОДАТОК Ж. Структура активів RyanAir	72
ДОДАТОК И. Аналіз структури власного капіталу WizzAir	74
ДОДАТОК К. Структура активів WizzAir	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний ринок авіаперевезень є одним із найдинамічніших та найбільш конкурентних в транспортній індустрії. Якщо раніше авіа послуги були ознакою забезпеченості та багатства, то сьогодні – ці послуги варіюються по вартості та можуть бути доступні усім верствам населення. У зв'язку з урбанізацією та підвищенням мобільності населення попит на бюджетні авіаперевезення є високим як ніколи. Тож саме цей факт робить актуальним наше дослідження на тему підвищення конкурентоспроможності бюджетних авіакомпаній. Особливо це стосується успішних та відомих, конкуруючих між собою бюджетних авіакомпаній таких як RyanAir та WizzAir, які вважаються лідерами на європейському ринку. Аналіз їхніх стратегій, фінансових показників та викликів дозволяє не тільки зрозуміти сучасні виклики галузі, а й визначити шляхи підвищення ефективності їх бізнес-моделей.

Тема підвищення конкурентоспроможності бюджетних авіакомпаній тісно пов'язана і з сучасними дослідженнями в сферах менеджменту, маркетингу та фінансового аналізу. Критичне дослідження робіт науковців, наприклад Майкла Портера, дозволяє визначити фактори конкурентоспроможності авіакомпаній, які призводять до їхнього успіху, а безпосередній аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ RyanAir та WizzAir дають можливість оцінити вплив цих факторів на їх діяльність. Суттєвою та ще невирішеною проблемою є баланс між скороченням витрат та задоволенням потреб клієнтів, який потребує посиленого дослідження для визначення оптимальних стратегій.

Метою цього дослідження є аналіз конкурентоспроможності двох провідних європейських авіакомпаній RyanAir та WizzAir та розробка

рекомендацій щодо її підвищення. Для досягнення цієї мети поставлено такі **завдання:**

1. *Дослідити* історію розвитку та теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств;
2. *Розглянути* особливості конкуренції на ринку бюджетних авіа послуг;
3. *Провести* порівняльний аналіз фінансової діагностики показників RyanAir і WizzAir та SWOT-аналіз для виявлення переваг, недоліків, сильних та слабких сторін авіакомпаній та порівняти їх стратегії;
4. *Запропонувати* напрями вдосконалення їхньої конкурентної стратегії та навести конкретні приклади можливих проєктів.

У роботі також було використано такі **методи дослідження** як: теоретичний аналіз, фінансовий аналіз (аналіз динаміки балансу, аналіз структури власного капіталу, коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості, аналіз доходів та витрат, рентабельності, оборотності активів, структури активів та коефіцієнти ефективності авіакомпаній), порівняльний аналіз та SWOT-аналіз.

Об'єктом дослідження є ринок бюджетних авіаперевезень Європи, зокрема діяльність RyanAir та WizzAir. **Предметом** дослідження є їх конкурентоспроможність та пошук рішень, які б сприяли її підвищенню.

Дослідження спрямоване на виявлення ключових чинників, які забезпечують переваги RyanAir та WizzAir, а також на розробку рекомендацій для підвищення їхньої стійкості в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Історичний контекст та загальне поняття конкурентоспроможності підприємства

Питання конкурентоспроможності викликало багато уваги протягом історії. Воно розглядалося з різних боків і впродовж часу мало різні підходи до розуміння та визначення.

Один із найвідоміших сучасних науковців та знавців, хто працював над поняттям конкурентоспроможності - професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер. Він в свою чергу, визначав конкурентоспроможність, як таку, що базується на продуктивності та зосереджується на мікроекономічних основах конкурентних переваг, які лежать в основі продуктивності в країнах, регіонах та кластерах. [1]

Як нам відомо, раніше осередками конкурентоспроможності, торгівлі та й взагалі будь-якого економічного життя були міста або міста-держави. А одні з найперших засад конкуренції, хоч трошки наближені до сучасного поняття та нашого розуміння, були в роботах Платона й Аристотеля.

Тож розглянемо історичний контекст в якому формувалося та розвивалося це поняття та визначимо ключових дослідників, які працювали над ним. В таблиці 1.1 якраз наведено ключові ідеї конкурентоспроможності та які трансформації відбувалися у розумінні вчених та їх дослідження цього поняття з плином часу від Античності, Середньовіччя і аж до нашої сучасності.

В “Політиці”, Аристотель розглядає це питання в контексті взаємодії міст-держав та їх громадянами.

Таблиця 1.1 – Зміни в сприйнятті конкурентоспроможності

Історичний період / Автор	Ключові ідеї конкурентоспроможності
Античність Платон, Аристотель	Суспільна рівновага, обмеження накопичення багатства, справедливий розподіл ресурсів.
Середньовіччя Ібн Хальдун	Конкурентоспроможність міст залежить від їх інфраструктури, торгівлі, стабільності.
Меркантилізм (XV–XVIII ст.)	Захист внутрішнього ринку, розвиток експорту, обмеження імпорту.
Класична школа А. Сміт	Вільна торгівля, абсолютні та порівняльні переваги, мінімальне втручання держави.
Неокласика (поч. XX ст.) А. Маршалл	Рівновага попиту та пропозиції, "рівноважна ціна" як основа конкурентоспроможності.
Теорії недосконалої конкуренції Робінсон, Чемберлін	Аналіз монополій, диференціація продукту, вплив монополізму на ринок.
Системний підхід (середина XX ст. – дотепер)	Підприємство як відкрита система, що взаємодіє з внутрішніми та зовнішніми чинниками і потребує комплексного аналізу.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 4, 5, 6]

Його погляди на рівновагу між суспільним добробутом та приватною вигодою можна пояснити як ранні спроби запровадити справедливий розподіл ресурсів, який приносив би користь не лише індивіду, а й усьому полісу та сприяли його процвітанню.

Платон у “Законах” піднімав схоже питання про майнову рівність. Його ідеї заборони накопичення надмірного багатства нагадують сучасні регульовальні антимонопольні закони. [2]

Середньовічний арабський філософ та історик, Ібн Хальдун (1332-1406) визначав наступні фактори, необхідні для процвітання та вищого рівня конкурентоспроможності міст: наявність інфраструктури та інститутів, активна діяльність ремісників та купців, вигідне географічне розташування, а також стабільність та безпека. Він особливо наголошував на важливості зацікавлення у добробуті збоку правителів, інакше – держава приречена на занепад. [3]

В епоху меркантилізму, поняття конкурентоспроможності було наново переосмислене, так як саме в цей час почали розвиватися експортні відносини, мита на вивіз продукції були низькими, а на імпорт - надзвичайно високими. Виходячи з чого й почали виникати ідеї про захист внутрішніх ринків, що безпосередньо впливає на конкуренцію всередині країни.

Прихильники класичної економічної теорії розглядали конкурентоспроможність в контексті тогочасних поглядів на ринок. Саме в цей період були введені поняття абсолютних і порівняльних переваг, які стали фундаментом для розуміння класичного підходу до концепції конкурентоспроможності.

Одним із основоположників даної економічної теорії був шотландський економіст Адам Сміт, а визначальною стала його праця 1776 року “Дослідження про природу і причини багатства народів”. У ній він розглядав теорію рівноваги, як функціонують ринки, грошова економіка, зовнішня торгівля. Сміт наголошував на важливості вільної торгівлі, ефективного розподілу ресурсів та невтручання держави в ринкові відносини, проте погоджувався з ідеями меркантилістів щодо контролю експорту та імпорту. [4]

В 20 ст. перевага почала надаватися неокласичному підходу, в якому одним із лідерів був Альфред Маршалл. За його поглядами конкурентоспроможність була прямо пов’язана із ідеальним співвідношенням

попиту та пропозиції та поняттям “рівноважної ціни”. У цьому підході баланс між попитом та пропозицією вважався головним фактором, що впливав на можливість підприємства бути конкурентоздатним.

Приблизно в цей період Джоан Робінсон та Едвард Чемберлін майже водночас випускають свої роботи “Економіка недосконалої конкуренції” і “Теорія монополістичної конкуренції” відповідно. Робінсон досліджувала ринки з недосконалою конкуренцією, ввела нові форми монополії, а також розглядала вплив монополізму на ціни. Чемберлін описував конкурентоспроможність зі сторони диференціації продукції та шукав шляхи для її впровадження в монопольних умовах.

В середині та наприкінці 20 століття набуває популярності системний підхід до розуміння терміну конкурентоспроможність. Він передбачає розгляд підприємства як відкритої, складної та взаємопов’язаної з зовнішніми та внутрішніми факторами систему, котрі на нього впливають. Це можуть бути економічні, технічні, управлінські та інші чинники, які безпосередньо позначаються на ефективності діяльності підприємства та його конкурентоздатності. [5,6]

Важливо для нашого дослідження відмітити, що впродовж історії, термін конкурентоспроможності із широкого потрохи звужувався, як наприклад від рівня нації і до рівня продукту. Це не означає, що ці рівні зникли і залишилась лише конкурентоспроможність на рівні підприємства, проте саме вона буде основою нашого дослідження.

В загальному, тлумачний словник визначає цей термін як “здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів.”[7] За визначенням Майкла Портера - це «сукупність певних конкурентних переваг об’єкта серед аналогічних на ринку». [8]

Окреслимо основні види конкурентоспроможності:

- продукції/підприємства;
- галузі/кластерів;
- країни/регіону.

Якщо розглядати конкурентоспроможність підприємства, неможливо уникнути теми її взаємозв'язку із конкурентоспроможністю продукції. Деякі науковці ототожнюють ці два поняття, так як вони відносяться один до одного як частина та ціле, що цілком можна зрозуміти. Проте, незважаючи на їх зв'язок, відображають вони різні акценти конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства - це явище комплексне, яке окрім створення та збуту конкурентоздатної продукції на ринку відрізняється й ефективним управлінням виробничого процесу, й кваліфікацію персоналу, й розподіл ресурсів, загальними стратегіями підприємства, системністю тощо. *Конкурентоспроможність продукції* - це здатність певного товару конкурувати з іншими аналогічними продуктами конкурентів на ринку, краще задовольняючи потреби покупців. Споживач сам визначає чи конкурентна продукція чи ні - купуючи або не купуючи товар. Конкурентність продукції визначається її якістю, ціною, дизайном, інноваційністю, функціональністю тощо. Якщо оглядати та оцінювати конкурентоспроможність усієї продукції, яку виробляє підприємство - це вже буде не конкурентоздатність продукції (як її окремого виду), а всього підприємства. [9,10]

1.2. Фактори впливу та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Важливим аспектом аналізу конкурентоспроможності є ідентифікація ключових факторів, що впливають на її рівень. Тож у цьому пункті ми розглянемо різноманітні фактори, які чинять вплив на

конкурентоспроможність підприємства, а також методи її оцінки, які використовуються у сучасній економічній практиці.

В Додатку А подана таблиця згрупованих факторів за середовищем виникнення, а саме внутрішні та зовнішні, а також поєднані за сферами впливу. Підсумовуючи дані в таблиці, можна зробити висновок, що фактори зовнішнього середовища - це такі, що стосуються законодавчої бази, державної політики, рівнів технології, інновацій і т.д., тобто невідконтрольні підприємству. Вони вважаються неоднорідними за джерелами свого походження і поділяються на 3 групи:

- 1) **галузеві** (включають в себе механізми внутрішньогалузевого регулювання, рівня конкуренції, стан попиту і т.д.);
- 2) **макроекономічні** (механізми державного регулювання економіки, кон'юнктура ринку, рівень розвитку ринкової інфраструктури, стан і динаміка платоспроможного попиту тощо);
- 3) **чинники світової економіки** (наприклад: кон'юнктура світового ринку, міжнародний розподіл праці, динаміка валютних курсів, міжнародні торговельні угоди тощо).

Чинники внутрішнього середовища - це такі, що стосуються безпосередньої організації роботи всередині підприємства. Відповідно можуть бути контрольовані та регульовані в залежності від наявних показників. [11]

Крім цього, конкурентоспроможність підприємства можна класифікувати за рядом інших ознак.

1. За характером спеціалізації:
 - загальні (здійснюють вплив на усі складники конкурентного оточення);
 - специфічні (впливають на складники конкурентного середовища, що функціонують у межах окремого регіону, галузі тощо);

- індивідуальні (впливають тільки на зміни окремого складника конкурентного оточення).

2. За тривалістю впливу:

- постійні;
- тимчасові.

3. За характером впливу:

- стимулюючі (фактори, що сприяють посиленню конкурентних позицій і стимулюють підвищення конкурентоспроможності окремого підприємства чи галузі);
- дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності).

Отже, було розглянуто внутрішні та зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства з різних аспектів та розглянуто різноманітні приклади поєднання ендогенних та екзогенних факторів за різною природою виникнення. [12]

Як було згадано вище, конкурентоспроможність продукції є частиною конкурентоспроможності підприємства, тож для нашого дослідження доречно було б перелічити й основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. Вони значною мірою будуть перекликатися з уже розглянутими факторами.

За середовищем виникнення чинники поділяються на зовнішні і внутрішні, за вартісною характеристикою - на цінові і нецінові, за характером дії - на основні і додаткові, за тривалістю дії - на постійні і змінні, за сферою впливу - на маркетингові, економічні, виробничі, науково-технічні, екологічні і т.д.

Детальніше розглянемо поділ за вартісною характеристикою. Ціновими факторами ми можемо вважати собівартість продукції, вартість реалізації та витрати на виробництво, ціна та якість продукції. Нецінові фактори - це наприклад час та внутрішня інформація, унікальність продукції та цінність бренду.

За характером дії поділ відбувається на дві частини. Основні чинники це ті, що є ключовими у визначенні конкурентоспроможності, наприклад: якість, рівень технологічного розвитку виробництва, собівартість та ціна продукції тощо. Додаткові - це такі, що не є визначальними, але значно підвищують конкурентоздатність продукції, наприклад: дизайн та упаковка, маркетингові стратегії, логістика та доступність товару тощо. [13]

Окрім визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства, дуже важливим є також і правильна оцінка конкурентоспроможності. Існує значна кількість різноманітних методів оцінки і їх аналіз є наступним кроком нашого дослідження. На рисунку 1 зображені категорії методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства: Матричні, метод переваг, метод інтегральної оцінки, структурний та функціональний, бальна оцінка, метод профілів та ступінь задоволення споживача за різними критеріями.

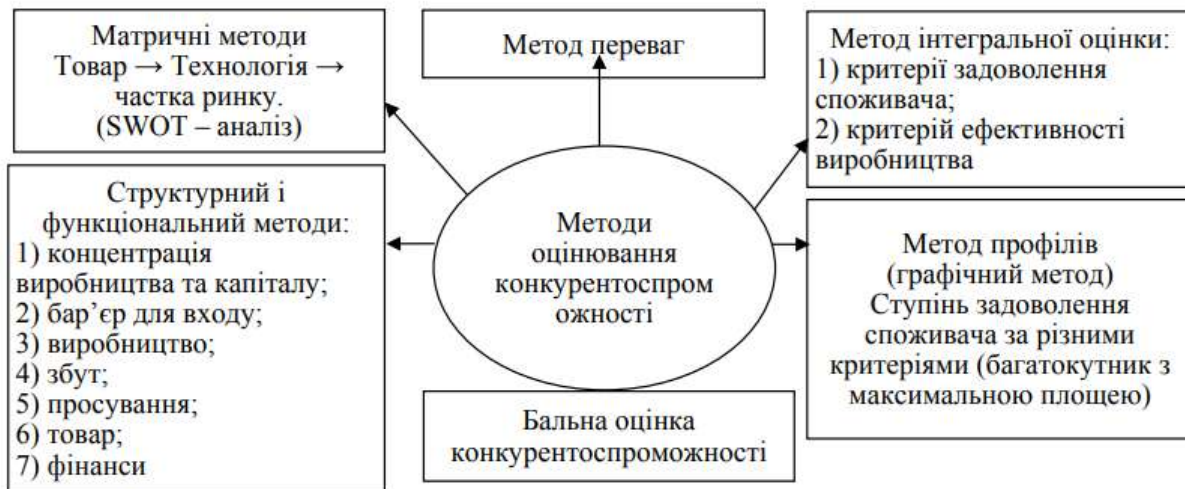


Рис. 1. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [14]

До матричних методів належать методи:

- *SWOT-аналізу* (аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище, оцінює сильні та слабкі сторони, загрози та можливості підприємства);
- *PEST-аналізу* (аналізує в основному зовнішнє середовище, фокусуючись на політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social), технологічних (T - technological) факторах);
- *Матриця БКГ* (аналізує внутрішнє середовище підприємства та які його позиції на ринку);
- *SNW-аналізу* (аналізує внутрішнє середовище підприємства, так само як і SWOT-аналіз оцінює сильні та слабкі сторони, з єдиною різницею, що цей метод також надає позицію “нейтральну”, яка показує середній показник по галузі);
- *Матриця МакКінсі* (вважається прогресивною версією БКГ і базує свою оцінку на двох факторах: привабливість ринку та

конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу; для кожного показника в межах цих факторів визначається коефіцієнт вагомості та ранг, вони перемножуються між собою, підсумовуються та формуються в загальну оцінку за фактором). [15]

За методом конкурентних переваг можна оцінити конкурентоспроможність продукції, визначивши стратегію на ринку та проаналізувавши п'ять сил Портера:

- аналіз загрози появи продуктів-замінників;
- аналіз загрози появи нових гравців;
- аналіз ринкової влади постачальників;
- аналіз ринкової влади споживачів;
- аналіз рівня конкурентної боротьби.

І після цього обрати оптимальну стратегію для досягнення конкурентних переваг.

Метод інтегральної оцінки дозволяє визначити динаміку позиції підприємства. Найбільш поширена формула має такий вигляд:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i K_i$$

де, W_i - вагомість окремих факторів в загальній сумі;

K_i - показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства.

Якщо показник дорівнює 1, то це означає, що конкурентоспроможність підприємства відповідає рівню конкурента; якщо менше або більше 1 - то є менш конкурентоспроможним або більш конкурентоспроможним ніж підприємство конкурент відповідно. [16, С. 302]

Сутність бальної оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у оцінці експертами різноманітних підприємств-конкурентів і визначення становища досліджуваної компанії порівняно з іншими на ринку. Для цього складається матриця оціночних показників кількох підприємств, з якої

обирається найкраще наявне значення, якому присвоюється визначене бальне значення (B_{\max}).

$$B_{ij} = \frac{Z_{ij}}{Z_{iH}} \times B_{\max}$$

де, Z_{ij} - фактичне значення і-го показника по j-тому підприємству;

Z_{iH} - найкраще значення і-го показника по даній сукупності.

B_{\max} – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

Рівень значущості (Z_{Hi}) окремих оціночних показників задається експертно.

Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності з використанням наступної формули:

$$УЗ_j = \sum_{j=1}^k B_{ij} \times Z_{Hi}$$

Завдяки цій оцінці можна порівняти позицію підприємства до найбільш конкурентного на ринку. [17]

Метод профілів та ступінь задоволення споживача за різними критеріями – це графічні методи, які по суті не дають встановити загальний показник конкурентоспроможності підприємства. Їх роль – зробити ці оцінки зрозумілими для сприйняття. Це наприклад, метод “профілів”, метод “радарів” чи багатокутник конкурентоспроможності. [18]

Важливо комплексно розглядати конкурентоспроможність та використовувати декілька методів, щоб якомога більше наблизити результати до точних, наприклад, використовуючи фінансовий аналіз та діагностику підприємства у поєднанні з SWOT або PEST аналізами.

Отже, у цьому розділі нами було розглянуто історичний контекст, загальне поняття конкурентоспроможності підприємства, а також методи її оцінки та чинники впливу. Під час дослідження було визначено, що термін та

явище конкурентоспроможності формувалося під впливом різноманітних історичних, соціальних та технологічних чинників і є надзвичайно багатогранним.

Крім цього, було оглянуто внутрішні та зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, а також методи її оцінки. Вибір потрібного способу оцінки є необхідним для того щоб визначити сильні та слабкі сторони компанії та забезпечити вибір правильної стратегії для ефективного подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ RYANAIR ТА WIZZAIR

2.1. Особливості конкуренції на ринку бюджетних авіапослуг

Ринок бюджетних авіапослуг або low-cost carrier (LCC) на сьогоднішній день є одним із найбільш насичених та конкурентних сегментів в авіаіндустрії як в Європі так і по всьому світу. Саме їх унікальна бізнес-модель, яка робить авіаперевезення більш доступними для населення, сприяє такому високому попиту в галузі.

Основні риси, які визначають бізнес-модель LCC виглядають наступним чином:

- мінімізація операційних витрат;
- безперервні короткої або середньої тривалості рейси;
- використання літаків однієї, переважно паливно економічної моделі;
- використання другорядних аеропортів;
- відсутність розділення на класи обслуговування;
- модель перевезення без пересадок;
- окремі плати за кожен вид додаткового обслуговування.

Усі ці пункти сприяють значному скороченню витрат і допомагають створити більш щільну мережу авіа з'єднань через усю Європу. [19]

Станом на 2024 рік статистика Євроконтролю надає інформацію про загальну тенденцію авіа трафіку в порівнянні з декількома попередніми роками 2019–2024 рр. на рис. 2.1. В статистиці також відзначається, що ринок авіаперевезень все ще відновлюється до показників, які були характерні для допандемічного періоду, що ми можемо відслідкувати на рисунку нижче. За чотири місяці року кількість рейсів досягла 98% від рівня 2019 року, що є

найвищим показником відновлення на сьогоднішній день та передбачає позитивні тенденції в змінах авіа трафіку в майбутньому. [22]

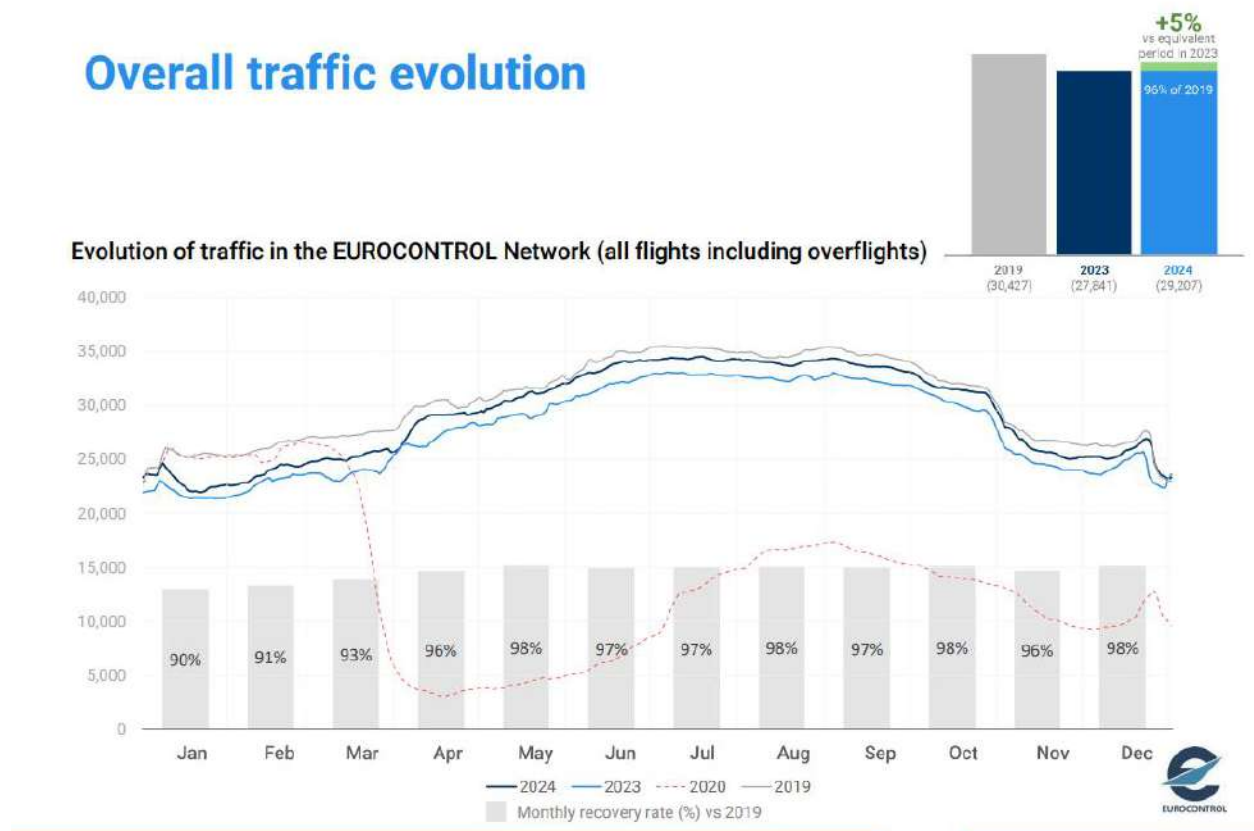


Рис. 2.1. Загальна тенденція авіа трафіку 2019–2024 рр.

Джерело: [22]

Далі, в контексті нашого дослідження є необхідним огляд регуляторних правил та законів, які діють в ЄС та напряду стосуються конкуренції в авіагалузі. Найперший та основний документ – це Договір про функціонування Європейського Союзу (ДФЄС). В ньому основною статтею, яка є юридичною підставою це стаття 100(2) «Європейський Парламент і Рада, діючи відповідно до звичайної законодавчої процедури, можуть встановлювати відповідні положення щодо морського та повітряного транспорту. Вони повинні діяти після консультацій з Економічним і соціальним комітетом та Комітетом регіонів.»

Окрім цього, з 101-109 статті прописане законодавство про конкуренцію, а саме пункти, які стосуються злиття, альянсів, фіксації цін тощо. Щоб захистити чесну та відкриту торгівлю ЄС забороняє антиконкурентні угоди на кшталт фіксування цін, а також зловживання домінуючим становищем на ринку (наприклад, несправедливе ціноутворення). Європейська комісія стежить за дотриманням цих правил, зокрема, переглядаючи державну допомогу для запобігання викривленням, дозволяючи при цьому винятки для соціальної, регіональної або кризової підтримки. Договір з відкритого неба дозволяє будь-якій авіакомпанії з країни-учасника ЄС здійснювати перевезення до будь-яких міст та знімає частину обмежень, що накладені іншими міждержавними угодами. [20]

Тож перелічимо ще декілька документів, які безпосередньо регулюють авіаринок в ЄС. Регламент Ради (ЄС) № 95/93 забезпечує справедливий, недискримінаційний та прозорий розподіл слотів у перевантажених аеропортах. Директива 2009/12/ЄС встановлює основні принципи стягнення аеропортових зборів, а Регламент (ЄС) № 80/2009 встановлює спільні правила для комп'ютеризованих систем бронювання (CRSs) для забезпечення недискримінаційного відображення послуг авіакомпаній. Для захисту прав пасажирів у 2004 році було встановлено Регламент №261/2004, який гарантує споживачам допомогу та компенсації у разі затримок чи скасування рейсів. [21]

Як вже було зазначено вище, ринок бюджетних авіапослуг є одним із найбільш насичених сегментів у авіаіндустрії і на нашу думку є 3 авіакомпанії, які найбільше конкурують один із одним, а саме: RyanAir, Easyjet та Wizz Air. Це підтверджує і Євроконтроль, який в Огляді Європейської авіації за 2024 рік, вказує рейтинг середньої кількості польотів за 1 день. Варто зазначити, що в цьому огляді є інформація і про традиційні авіакомпанії, проте на 1 місці по перевезенням за день стоїть RyanAir з в середньому 3,044 польотів/день. Далі

на 2 місці авіакомпанія Easyjet, яка в середньому проводить 1553 польоти/день та WizzAir на 7 місці з середнім числом польотів на день – 838. [22]

2.2. Загальна характеристика та фінансова діагностика компаній RyanAir та WizzAir

Незважаючи на кількість та різноманітність LCC на Європейському ринку, наше дослідження буде зосереджене на двох авіакомпаніях, а саме RyanAir та WizzAir.

Почнімо з короткого огляду обох авіакомпаній. RyanAir – бюджетний авіаперевізник, офіс якого знаходиться в Дубліні, Ірландія, а основні операційні бази в Лондон Станстед та Дублін. Належить до материнської компанії RyanAir Holdings, яка включає в себе й інші дочірні авіакомпанії Malta Air, RyanAir UK, Lauda Europe тощо. Була заснована у 1984 році та наразі здійснює польоти до більш ніж 230 пунктів призначення по Європі та найближчим до неї точкам, всього до 37 країн. Флот RyanAir Group складається із 618 літаків, із них найбільш використовувана модель це Boeing 737-800, яка складає більше половини їхнього флоту (411 літаків). [23]

WizzAir – бюджетна авіакомпанія, яка була заснована в Угорщині у 2003 році. Її основний офіс знаходиться в Будапешті, а також існують дочірні компанії: Wizz Air Bulgaria, Wizz Air Ukraine, Wizz Air Abu Dhabi, Wizz Air Malta тощо. WizzAir здійснює польоти до більше ніж 750 пунктів призначення у 54 країнах світу. Вони оперують, як по Європі – так і по країнах Близького сходу, Північної Африки, Південної та Центральної Азії. Їх флот складається з 207 літаків, в основному модель Airbus A320 та Airbus A321neo. [24]

В рамках кваліфікаційної роботи було проведено фінансову діагностику обох авіакомпаній, щоб з'ясувати їх поточний фінансовий стан та тенденції розвитку. Баланс і фінансові результати RyanAir наведено у Додатку Б та В

відповідно. Баланс і фінансові результати WizzAir – у Додатках Г і Д. Під час фінансової діагностики було досліджено аналіз динаміки балансу, аналіз структури власного капіталу, коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості, аналіз доходів та витрат, рентабельності, оборотності активів, структури активів та коефіцієнти ефективності авіакомпаній. Таблиці 2.1 – 2.12 розраховані автором на основі відкритих даних авіакомпаній.

Спочатку розглянемо авіакомпанію RyanAir та проаналізуємо загальну динаміку її балансу в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки балансу RyanAir

Аналіз динаміки балансу RyanAir / Statement of Financial position dynamics analysis					
№	Показник / Indicator	2023	2024	Відхилення / Change	% зміни / % Change
1	Non-current assets / Необоротні активи	10494,5	11348,5	854	8,14%
2	Current assets / Оборотні активи	5911,4	5827,1	-84,3	-1,43%
3	Total assets / Усього активів	16405,9	17175,6	769,7	4,69%
4	Equity / Власний капітал	5643	7614,2	1971,2	34,93%
5	Non-current liabilities / Довгострокові зобов'язання	3341,3	3160,8	-180,5	-5,40%
6	Current liabilities / Поточні зобов'язання	7421,6	6400,6	-1021	-13,76%
7	Total equity and liabilities / Усього пасивів	16405,9	17175,6	769,7	4,69%

У цій таблиці найбільш помітними змінами є значне зростання власного капіталу на 34,93% та зменшення довгострокових і поточних зобов'язань. Для підприємства ця динаміка є позитивною, так як вона демонструє покращення платоспроможності, а зміни в необоротних активах на 8,14% вказують на інвестиції в довгострокові активи підприємства.

Структуру власного капіталу RyanAir розглянемо в *Додатку Е*. В загальному, прослідковується зріст розмірів власного капіталу на 34,93%, резерви збільшились на 312,24% порівняно із попереднім роком, нерозподілений прибуток – на 41,14%, що вказує на високу прибутковість бізнесу.

Окрім цього відбулося скорочення довгострокових позик на 11,25%, що демонструє погашення частини боргів або ж більш вигідне рефінансування. Також значно зросли відстрочені податкові зобов'язання на 127,24%, такі зміни можуть бути пов'язані із значним зростанням прибутковості підприємства.

Далі розглянемо одні з найважливіших показників підприємства – коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості RyanAir в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Коефіцієнти ліквідності та фін. стійкості RyanAir

Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості RyanAir / Liquidity & Stability Ratios RyanAir					
№	Показник / Ratio	Формула / Formula	2023	2024	Норма / Benchmark
1	Абсолютна ліквідність / Cash Ratio	Cash / Current liabilities	0,48	0,61	> 0.2
2	Швидка ліквідність / Quick Ratio	(Current assets - Inventories) / CL	0,80	0,91	> 1
3	Поточна ліквідність / Current Ratio	CA / CL	0,80	0,91	> 1
4	Автономія / Equity Ratio	Equity / Assets	0,34	0,44	> 0.5
5	Фінансовий важіль / Leverage	Liabilities / Equity	1,91	1,26	< 1.5

Згідно з розрахованими показниками бачимо такі тенденції: показник абсолютної ліквідності вище норми як в попередньому, так і в звітному році, що вказує на високу готівкову ліквідність порівняно з поточними

зобов'язаннями. Показники швидкої та поточної ліквідності не відповідають нормі, але демонструють покращення, крім того у них однакові значення, що зумовлено низькою кількістю запасів та є типовим для авіа галузі. Автономія підприємства також зростає порівняно із попереднім роком, проте все ще не досягла нормованого значення, а це означає що RyanAir все ще залежить від позикового капіталу.

Варто зазначити, що така ситуація в загальному викликана великими капітальними вкладеннями, що аналогічно низькій кількості запасів і є притаманним явищем для авіакомпаній. Показник фінансового важеля був вище норми 1.5 у 2023 році, проте у 2024 прийшов до 1.26, що також показує на зменшення боргового навантаження на підприємство.

В таблиці 2.3 наведений аналіз доходів та витрат RyanAir.

Таблиця 2.3 – Аналіз доходів і витрат RyanAir

Аналіз доходів і витрат RyanAir / Income and expenses Analysis RyanAir					
№	Показник / Item	2023	% Виручки / % of Revenue	2024	% Виручки / % of Revenue
1	Виручка / Revenue	10775,2	100%	13443,8	100%
2	Операційні витрати / Operating Expenses	-9332,6	-86,61%	-11383,1	-84,67%
3	Валовий прибуток / Gross Profit	3313,9	30,75%	4292,3	31,93%
4	ЕВІТДА (Before tax) / Прибуток до оподаткування	1442,5	13,39%	2128	15,83%
5	Операційний прибуток / Operating Profit	1442,6	13,39%	2060,7	15,33%
6	Чистий прибуток / Net income	1313,8	12,19%	1917,1	14,26%

По-перше, у 2024 році ми можемо споглядати збільшення виручки на 24,8% порівняно із попереднім роком, що вказує на значне зростання обсягів діяльності підприємства. Крім цього, прослідковується незначне скорочення операційних витрат, проте показник залишається досить високим та може бути чутливим до змін, наприклад зростання цін на паливо або збільшення інших операційних витрат. Чистий прибуток покращив своє значення на 2,07% порівняно із попереднім роком. Решта показників показують позитивну динаміку, яка демонструє ефективне управління витратами, зважаючи на зростання усіх видів прибутків.

В таблиці 2.4 розглянуто показники рентабельності RyanAir, які в загальному демонструють позитивні тенденції.

Таблиця 2.4 – Рентабельність RyanAir

Рентабельність RyanAir / Profitability Ratios RyanAir				
№	Показник / Ratio	Формула / Formula	2024	2023
1	Рентабельність активів / Return on Assets	Net Income / Assets	11,16%	8,01%
2	Рентабельність капіталу / Return on Equity	Net Income / Equity	25,18%	23,28%
3	Рентабельність продажу / Net Profit Margin	Net Income / Revenue	14,26%	12,19%
4	Рентабельність продукції / Gross Margin	Gross Profit / Revenue	24,65%	39,83%
5	Рентабельність операцій / Operating Margin	Operating Profit / Revenue	15,33%	13,39%

Рентабельність активів зросла на 3,15%, рентабельність капіталу – на 1,9%, рентабельність продажу – на 2,07% та рентабельність операцій зросла на 1,94%. Проте показник рентабельності продукції зменшився на цілих 15,18%,

вірогідними причинами чого може бути зростання собівартості (операційних витрат) або значні одноразові витрати на авіаційну інфраструктуру.

Розглянемо оборотність активів RyanAir у таблиці 2.5. Показник оборотності активів зріс на 0,12, він так само залишається нижче норми, але такі значення характерні для авіакомпаній, як таких, що в основному має лише довгострокові активи, такі як літаки.

Таблиця 2.5 – Оборотність активів RyanAir

Оборотність активів RyanAir / Turnover Analysis RyanAir					
№	Показник / Ratio	Формула / Formula	2024	2023	Норма / Benchmark
1	Оборотність активів / Turnover Analysis	Revenue / Total Assets	0,78	0,66	> 1
2	Оборотність запасів / Inventory Turnover	Cost of Goods Sold / Inventory	-896,37	-733,23	> 3
3	Дні обороту запасів / Days inventory outstanding	360 / Inventory Turnover	-0,40	-0,49	< 120 days
4	Оборотність дебіторської заборгованості / Receivables Turnover	Revenue / Accounts Receivable	175,97	180,49	> 5
5	Дні дебіторської заборгованості / Days sales outstanding	360 / Receivables Turnover	2,05	1,99	< 60 days
6	Час обороту активів / Days of turnover	360 / Assets Turnover	459,93	548,12	

Так само через специфіку галузі оборотність запасів мають нетипові дані із значно негативними показниками. Раніше вже згадувалось, що в підприємства майже немає запасів, що робить цей показник не інформативним для нашого дослідження. Те саме обґрунтування діє для показника дні обороту запасів. Оборотність дебіторської заборгованості показують високі значення,

які значно вище норми, а це означає, що на підприємстві дуже швидко погашення дебіторської заборгованості. На те ж саме вказує показник дні дебіторської заборгованості. Час обороту активів у 2024 році скоротився, що підвищує ефективність.

В *Додатку Ж* розрахований наступний пункт фінансового аналізу – структура активів RyanAir. В необоротних активах споглядається зростання основних засобів на 9,47, що свідчить про вкладення в основний капітал (інфраструктуру або флот). Зменшення відбулося в статтях: активи з права використання, похідні фінансові інструменти та відстрочені податкові активи. З огляду на ці зміни, можна припустити, що у підприємства відбулося завершення ряду орендних угод, а також зміни у фінансових стратегіях.

В оборотних активах основними змінами можна назвати: збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 7,67% – покращення ліквідності RyanAir; зменшення на 77,49% фінансових активів готівка > 3 місяці – можливе використання цих коштів на погашення боргів; зростання дебіторської заборгованості на 27,97% – може призводити до певних ризиків, можливо пов’язані із затримками у платежах.

В таблиці 2.6 розглянуто коефіцієнти ефективності підприємства.

Таблиця 2.6 – Коефіцієнти ефективності RyanAir

Коефіцієнти ефективності RyanAir / Efficiency Ratios RyanAir						
№	Показник / Ratio	Формула / Formula	Значення / Value			рекоменд. значення
			2023	2024	Зміна	
1	Віддача активів / Capital productivity	Revenue / Non-current assets	1,03	1,18	0,16	зростання
2	Місткість / Capital intensity	Non-current assets / Revenue	0,97	0,84	-0,13	зменшення
3	Коефіцієнт зносу / Depreciation ratio	Acc. depreciation / Gross PPE	0,36	0,36	0,00	зменшення

4	Ступінь придатності / Assets utility ratio	Net PPE / Gross PPE	0,64	0,64	0,00	зростання
---	---	---------------------	------	------	------	-----------

Орієнтуючись на таблицю 2.6. можна зробити висновок, що показники RyanAir відповідають тенденціям рекомендованих значень. Тобто зростання віддачі активів, місткості (операційної ефективності); показники зносу та ступеня придатності залишаються незмінними що вказує на стабільність або незначні зміни в зносі основних засобів.

Нарешті, пропонуємо розглянути і фінанси авіакомпанії WizzAir та діагностику їхнього стану. Згідно фінансової звітності підприємства – WizzAir до 2024 року три роки поспіль була збитковою, основні виклики підприємства були пов'язані із кризою COVID-19, війни між Україною та Росією, Ізраїлем та Палестиною, а також операційні проблеми з двигунами.

Почнемо з аналізу динаміки балансу підприємства, наведеному у Таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – Аналіз динаміки балансу WizzAir

Аналіз динаміки балансу WizzAir / Statement of Financial position dynamics analysis					
№	Показник / Indicator	2023	2024	Відхилення / Change	% зміни / % Change
1	Non-current assets / Необоротні активи	4871,6	6119,1	1247,5	25,61%
2	Current assets / Оборотні активи	2162,8	2575,8	413	19,10%
3	Total assets / Усього активів	7034,4	8694,9	1660,5	23,61%
4	Equity / Власний капітал	-357,9	145,7	503,6	-140,71%
5	Non-current liabilities / Довгострокові зобов'язання	4272,3	5573,8	1301,5	30,46%
6	Current liabilities / Поточні зобов'язання	3120	2975,4	-144,6	-4,63%

7	Total equity and liabilities / Усього пасивів	7034,4	8694,9	1660,5	23,61%
---	--	--------	--------	--------	--------

Враховуючи попередню збитковість підприємства та вихід на прибутковість, очевидно, що найбільше зростання відбулося у власному капіталі на 140,71%. Відбулося також збільшення як активів (23,61%), так і довгострокових зобов'язань (30,46%), що може вказувати на вкладення в основні засоби: інфраструктуру або флот авіакомпанії, в даному випадку в двигуни літаків.

Аналіз структури власного капіталу авіакомпанії подано у *Додатку И*. Перша помітна відмінність – це відсутність статутного капіталу у підприємства, згідно щорічної звітності кошти, які інвестори заплатили за акції були записані як дохід від продажу акцій понад їх номінал (в розділ емісійний дохід). Значно зменшилися показники накопичені збитки та резерви, що відповідає загальній картині зростання власного капіталу.

В позиковому капіталі зросли довгострокові зобов'язання на 28,98%, а короткострокові позики зменшились на 14,96% (покращення ліквідності), залишаючи підприємство WizzAir у так само ризикованому стані, де 98,32% пасивів – це позикові кошти, і лише 1,68% власного капіталу.

В наступній таблиці 2.8 буде проаналізовано коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості WizzAir. Показник абсолютної ліквідності у звітному періоді знизився порівняно з попереднім, але залишається в межах норми, вірогідно пов'язано із погашенням боргів. Показники швидкої та поточної ліквідності відображають позитивні тенденції, проте не досягають нормованого значення. Коефіцієнт автономії з від'ємного змінився на додатній, проте все ще далекий від норми, так як підприємство більшою мірою залежить від кредиторів. Фінансовий важіль також містить досить нетипові

дані, в 2023 році вони зумовлені від’ємним власним капіталом, а в поточному – дуже маленьким власним капіталом порівняно із кількістю зобов’язань.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості WizzAir

Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості Wizz Air / Liquidity & Stability Ratios WizzAir					
№	Показник / Ratio	Формула / Formula	2023	2024	Норма / Benchmark
1	Абсолютна ліквідність / Cash Ratio	Cash / Current liabilities	0,45	0,24	> 0.2
2	Швидка ліквідність / Quick Ratio	(Current assets - Inventories) / CL	0,60	0,75	> 1
3	Поточна ліквідність / Current Ratio	CA / CL	0,69	0,87	> 1
4	Автономія / Equity Ratio	Equity / Assets	-0,05	0,02	> 0.5
5	Фінансовий важіль / Leverage	Liabilities / Equity	-20,65	58,68	< 1.5

Проаналізуємо доходи та витрати WizzAir в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз доходів і витрат WizzAir

Аналіз доходів і витрат WizzAir / Income and expenses Analysis WizzAir					
№	Показник / Item	2023	% Виручки / % of Revenue	2024	% Виручки / % of Revenue
1	Виручка / Revenue	3895,7	100%	5073,1	100%
3	Валовий прибуток / Gross Profit	-466,7	-4,33%	459,2	3,42%
4	Операційні витрати / Operating Expenses	-4362,4	-40,49%	-4635,2	-34,48%
5	ЕБІТДА (Before tax) / Прибуток до оподаткування	134,3	1,25%	1193,2	8,88%
6	Операційний прибуток / Operating Profit	-466,7	-4,33%	437,9	3,26%

7	Чистий прибуток / Net income	-535,1	-4,97%	365,9	2,72%
---	------------------------------	--------	--------	-------	-------

Відстежується зростання виручки, валового прибутку (зі збитку), прибутку до оподаткування, операційного прибутку (зі збитку), чистого прибутку (зі збитку) та операційних витрат. Останні – хоч і зросли, але їх частка виручці зменшилась. Валовий прибуток та операційний прибуток мають однакові показники, так як WizzAir здійснює лише основну операційну діяльність, не включаючи іншу. Всі ці показники вказують на відновлення авіакомпанії після тривалої кризи.

В таблиці 2.10 – розглянемо рентабельність WizzAir. У 2023 році підприємство має показники з мінусом, що вказує на те, що воно не рентабельне. Рентабельність капіталу має дуже високе значення з причини надзвичайно низького рівня власного капіталу, що також не можна сприймати як позитивний показник. У 2024 році, усі показники рентабельності вийшли на позитивний рівень, проте їм все ще необхідний час на відновлення та відповідності ринковим показникам рентабельності інших бюджетних авіакомпаній.

Таблиця 2.10 – Рентабельність WizzAir

Рентабельність WizzAir / Profitability Ratios WizzAir				
№	Показник / Ratio	Формула / Formula	2024	2023
1	Рентабельність активів / Return on Assets	Net Income / Assets	4,21%	-7,61%
2	Рентабельність капіталу / Return on Equity	Net Income / Equity	251,13%	149,51%
3	Рентабельність продажу / Net Profit Margin	Net Income / Revenue	7,21%	-13,74%

4	Рентабельність продукції / Gross Margin	Gross Profit / Revenue	9,05%	-11,98%
5	Рентабельність операцій / Operating Margin	Operating Profit / Revenue	8,63%	-11,98%

В таблиці 2.11 проаналізуємо оборотність активів WizzAir.

Таблиця 2.11 – Оборотність активів WizzAir

Оборотність активів WizzAir / Turnover Analysis WizzAir					
№	Показник / Ratio	Формула / Formula	2024	2023	Норма / Benchmark
1	Оборотність активів / Turnover Analysis	Revenue / Total Assets	0,58	0,55	> 1
2	Оборотність запасів / Inventory Turnover	Cost of Goods Sold / Inventory	-6,42	-7,41	> 3
3	Дні обороту запасів / Days inventory outstanding	360 / Inventory Turnover	-56,10	-48,56	< 120 days
4	Оборотність дебіторської заборгованості / Receivables Turnover	Revenue / Accounts Receivable	7,58	9,99	> 5
5	Дні дебіторської заборгованості / Days sales outstanding	360 / Receivables Turnover	47,52	36,05	< 60 days
6	Час обороту активів / Days of turnover	360 / Assets Turnover	617,01	650,05	

В загальному, показник оборотності активів демонструє незначні позитивні тенденції, але вони не підпадають під базоване значення. Однією із причин такого результату може бути надмірне вкладення в активи (наприклад, основні засоби) при недостатній їх завантаженості. Показник оборотності запасів від'ємний, що є нетиповим і вірогідно, зумовлений невеликою

кількістю запасів. Відповідно показник дні обороту запасів також не є інформативним через від’ємне значення оборотності запасів. Знизилась оборотність дебіторської заборгованості, але вона залишається в межах норми. Показник дні дебіторської заборгованості також збільшився, що свідчить про уповільнення отримання оплати послуг від клієнтів. Час обороту активів зменшився, але все ще є дуже довгим – вказує на повільне використання активів.

Аналіз структури активів WizzAir подано в *Додатку К*. Загальна вартість активів зросла на 23,6%. Ключові зміни в необоротних активах стосуються основних засобів, нематеріальних активів, інвестицій та відстрочених податкових активів. Основні засоби зросли на 24,62% – вказує на інвестиції в флот/інфраструктуру. Нематеріальні активи зросли на 20,86%, з’явилися інвестиції у розмірі 7,3 млн євро, а відстрочені податкові активи збільшились на 115,6% – вірогідно авіакомпанія WizzAir перенесла податкові витрати на майбутні періоди. В оборотних активах відбулись наступні зміни:

- різке зниження грошових коштів на 48,3%;
- зростання дебіторської заборгованості на 71,7%;
- поява інших оборотних активів;
- значне збільшення похідних фінансових інструментів – можливе використання хеджування.

В таблиці 2.12 – останній у цьому аналізі, розглянемо коефіцієнти ефективності WizzAir.

Таблиця 2.12 – Коефіцієнти ефективності WizzAir

Коефіцієнти ефективності WizzAir / Efficiency Ratios WizzAir						
№	Показник / Ratio	Формула / Formula	Значення / Value			рекоменд. значення
			2023	2024	Зміна	

1	Віддача активів / Capital productivity	Revenue / Non-current assets	0,80	0,83	0,03	зростання
2	Місткість / Capital intensity	Non-current assets / Revenue	1,25	1,21	-0,04	зменшення
3	Коефіцієнт зносу / Depreciation ratio	Acc. depreciation / Gross PPE	0,31	0,28	-0,02	зменшення
4	Ступінь придатності / Assets utility ratio	Net PPE / Gross PPE	0,69	0,72	0,02	зростання

В загальному, показники ефективності WizzAir відповідають рекомендованим значенням, проте є не дуже значними в контексті загальної картини та щойно пройденої кризи. Низька віддача активів та висока місткість капіталу підтверджує сильну залежність від дорогих основних засобів.

Отже, після проведеної діагностики фінансового стану підприємств RyanAir та WizzAir можна зробити наступні висновки:

- RyanAir має в основному позитивні зміни, збільшення власного капіталу та нерозподіленого прибутку, при цьому зменшення довгострокових боргів та зміцнення фінансової стабільності авіакомпанії. Покращились показники ліквідності, виручка, проте збільшились операційні витрати. Це вказує на залежність підприємства від позикового капіталу (54,63% від пасивів) та певну чутливість до операційних витрат.
- WizzAir у 2024 році виходить із довготривалої кризи у прибуток, відбувається значне зростання власного капіталу та активів, але незважаючи на це, авіакомпанія залишається дуже залежною від позикових коштів (98,32% від пасивів). Покращились показники ліквідності, але все ще не досягають норми. Інвестиції в основні засоби та нематеріальні активи вказують на розширення флоту/інфраструктури, але зменшення грошових коштів та зростання дебіторської

заборгованості підтверджують напружену фінансову ситуацію на підприємстві.

2.3. Порівняльний SWOT-аналіз RyanAir та WizzAir

Для порівняльної характеристики авіакомпаній було обрано методику SWOT - аналізу, яка оцінює сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози.

По черзі розглянемо кожен аспект аналізу для RyanAir.

Сильні сторони (S):

1. Найдешевша бізнес-модель, RyanAir вважається найбільшим та ультра бюджетним перевізником з найнижчими цінами на ринку;
2. Безпечна авіакомпанія, входила в одну із найбезпечніших авіакомпаній у 2024 році з рейтингом 7/7; [25]
3. Висока впізнаваність бренду, в Європі одна з найвідоміших авіакомпаній, про яку знають усі мандрівники;
4. Ефективна діяльність, заходи зі скорочення витрат;
5. Дуже розвинена мережа маршрутів (обслуговують як дуже популярні, так і недозабезпечені авіасполученнями маршрути) та велика кількість щоденних польотів в режимі non-stop (в середньому 3044/на день).
6. Високий рівень діджиталізації послуг, просте бронювання за інтуїтивним інтерфейсом як на сайті так і за допомогою офіційного додатку. Постійне оновлення та покращення, можливість відстеження поточного статусу рейсу (попередження про затримки або зміни гейту) та рекомендації до пересування в аеропорту у додатку.
7. Наявність членства RyanAir Prime. З'явилося нещодавно, у березні 2025 року. Учасники програми Prime отримують безкоштовні зарезервовані місця, безкоштовну туристичну страховку та доступ до 12 розпродажів

квитків тільки для учасників програми, по 1 щомісяця. Учасники програми Prime можуть заощадити понад 480 фунтів стерлінгів/рік. Вартість підписки – 79 фунтів стерлінгів/рік.

Слабкі сторони (W):

1. Низька репутація в очах клієнтів, відома як “погано обслуговуюча” та “труба” авіакомпанія, основне прагнення якої “витрясти гроші з клієнтів” – через жорстку стратегію скорочення витрат;
2. Жорсткі регуляторні вимоги, розмір ручної поклажі 40x20x25;
3. Затримки рейсів, страйкування персоналу;
4. Незручне використання другорядних аеропортів та використання дешевих місць для стоянки, які знаходяться у віддалених частинах аеропортів;
5. Порівняно менші розміри літаків Boeing 737-800 з іншими бюджетними авіакомпаніями;
6. Зазвичай кошти за квитки Ryanair не відшкодовуються. Якщо пасажир передумав летіти з певної причини, гроші не повертаються. Лише у наступних випадках клієнт авіакомпанії може отримати відшкодування: якщо рейс скасовано; якщо затримка рейсу триває понад 5 годин; у разі смерті пасажира, заброньованого на рейс або близької родини пасажира.

Можливості (O):

1. Розширення на ринки Східної Європи, Північної Африки та Близького Сходу, де лоукостинг тільки розвивається;
2. Модернізація флоту (інвестиції в більш сучасні та паливо ефективні літаки);
3. Впровадження інших туристичних послуг в свій асортимент та впровадити стратегічні партнерства з іншими туристично-орієнтованими підприємствами;

4. Робота над власною репутацією в очах клієнтів, впровадження більш м'яких регуляторних вимог для пасажирів;
5. Покращення цифрових технологій, їх оптимізація за допомогою ШІ тощо.

Загрози (Т):

1. Економічна та політична нестабільність в країнах, куди прокладені маршрути;
2. Неспроможність задовольнити потреби клієнтів (зважаючи на поточні комунікаційні та регуляторні проблеми RyanAir);
3. Високий рівень конкуренції від інших бюджетних авіакомпаній: WizzAir, EasyJet тощо;
4. Несподівані кризи у сфері здоров'я на кшталт COVID-19;
5. Підвищення цін на паливо, зростання податків і аеропортових зборів можуть ускладнити можливості для розвитку підприємства;
6. Страйки авіадиспетчерів та працівників аеропортів;
7. Більш жорсткі вимоги щодо екологічності авіап перевезень;
8. Проблеми з постачанням, наприклад в поставках літаків Boeing як у 2024 році, можуть становити значні труднощі для авіакомпанії, згідно з річною звітністю RyanAir.

Розглянемо також SWOT-аналіз WizzAir, чий підхід дещо відрізняється від попередньої авіакомпанії.

Сильні сторони (S):

1. Більше позитивна репутація авіакомпанії в очах клієнтів;
2. Також безпечна, входила в одну із найбезпечніших авіакомпаній у 2024 році з рейтингом 7/7; [25]

3. Сучасний парк літаків моделі Airbus A321neo, які активно впроваджують новітні та більш сміливі технології для ефективного використання самого транспортного засобу та його палива. Більші розміри літаків, які дають більше простору для пасажирів;
4. Велике різноманіття маршрутів в Східній та Центральній Європі, крім цього маршрути в Північну Африку, Близький Схід та Центральну Азію;
5. Більший розмір ручної поклажі 40x30x20;
6. Досить висока впізнаваність бренду в Європі;
7. Партнерства з мережами готелів, туристичними агентствами тощо.
8. Наявність різноманітних членств у авіакомпанії, як щомісячні підписки, знижки, річні плати за абонемент, в тому числі на пасажира та його +1.

Слабкі сторони (W):

1. Підприємство дуже залежить від сезонної активності (особливо літо);
2. Низькочастотні перельоти, які призводять до втрати певних конкурентних переваг;
3. Незручне використання другорядних аеропортів та використання дешевих місць для стоянки, які знаходяться у віддалених частинах аеропортів;
4. Авіакомпанія теж отримує критику щодо обслуговування клієнтів, пов'язані із стратегією скорочення витрат;
5. У WizzAir можна скасувати бронювання за 3 години до запланованого часу вильоту рейсу зі сплатою збору за скасування. Проте збір за скасування може становити навіть більше ніж квиток на рейс від 30 до 120 євро;
6. Велика залежність від Європейського ринку, наявність обмеженої кількості баз у Західній Європі (Італія, Великобританія, Австрія та Мальта).

Можливості (О):

1. Розширення на ринок Західної Європи, далі Центральної та Південної Азії;
2. Розширення парку літаків на більш паливо ефективні;
3. Робота над репутацією та обслуговуванням клієнтів;
4. Окрім лоукостерної моделі впровадити більш преміальну, щоб зайняти дорожчу частину ринку серед інших бюджетних авіакомпаній;
5. Покращення цифрових технологій, оптимізація роботи веб-сайту та додатку WizzAir, використання ШІ для покращення обслуговування клієнтів з підказками в аеропорту, інформацією щодо рейсів тощо.

Загрози (Т):

1. Геополітична нестабільність в Україні та Ізраїлі, як одні із напрямків діяльності авіакомпанії;
2. Високий рівень конкуренції, особливо з боку RyanAir та EasyJet;
3. Кризи у сфері здоров'я, економіки, впровадження жорсткіших екологічних стандартів;
4. Зростання цін на паливо може завадити впровадженню ефективної стратегії зниження витрат;
5. Проблеми з довговічністю двигунів, як у 2024 році, можуть створити більше проблем для фінансового стану підприємства.

Отже, після проведення SWOT-аналізу обох авіакомпаній можна зробити висновок, що незважаючи на те, що є багато збігів у їх перевагах/недоліках/загрозах/можливостях через однакову бізнес-модель – є і багато відмінностей зумовлених різними підходами до впровадження своїх послуг.

RyanAir дотримується дуже жорсткої стратегії скорочення витрат, яка й справді скорочує їх витрати, але й погіршує репутацію авіакомпанії, підриває

довіру клієнтів та й в загальному створює негативний імідж для авіакомпанії, хоч і надає справді дешевші послуги. WizzAir так само дотримується такої стратегії, проте не так сильно критикується суспільством, можливо частково через невелику присутність на ринку Західної Європи та меншу кількість рейсів.

Порівняно з своїм конкурентом RyanAir займає не таку велику частку ринку в Східній Європі, проте на відміну від нього не є так сильно залежним від сезону. Для WizzAir наявність баз в Україні стала великим ударом по фінансовій стабільності, на початку повномасштабного вторгнення Росії, потім початок конфліктів в Ізраїлі та Палестині, тому відповідно RyanAir наразі знаходиться очевидно у більш вигідному становищі і не стикається з цими кризами в такому масштабі як WizzAir.

Для обох авіакомпаній ризиками є підвищення цін на паливо, так як це в загальному найбільша за витратністю стаття операційних витрат. Також доступними можливостями для обох підприємств є оптимізація цифрових технологій, автоматизація обслуговування клієнтів та створення зручних сервісів для задоволення потреб клієнтів, які можуть стосуватися відслідковування рейсів, порад по пересуванню в аеропортах та інших можливих потреб.

Щодо відмінностей – бачимо менш жорсткі регуляторні вимоги щодо ручної поклажі WizzAir (дозволений більший розмір) і відсутність можливості скасування бронювання у RyanAir. У WizzAir також більш розвинена система різноманітних членств і бонусів, в той час як у RyanAir ці можливості тільки з'являються.

З огляду на ці підсумки, визначимо, що WizzAir більше фокусується на комфорті клієнтів, проте нерозвинений у Західній Європі, а RyanAir – лідирує

за масштабами та ціною по Європі в цілому, але більше страждає від негативної репутації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ RYANAIR ТА WIZZAIR

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії

З огляду на висновки у попередньому розділі пропонуємо запровадити деякі зміни для вдосконалення конкурентної стратегії авіакомпаній. Ми вбачаємо доречним різні підходи для підвищення конкурентоздатності RyanAir та WizzAir, зважаючи на відмінності в їх поточному фінансовому стані, в обслуговуванні та й в загальному в їх позиціонуванні на ринку бюджетних авіаперевезень.

Для RyanAir пропонуємо інвестиційний проєкт — Розширення на ринок України (в післявоєнний період), який можна визначити за такими SMART-цілями:

- S (Specific) – Відкрити щонайменше 30 внутрішніх та міжнародних маршрутів через базування флоту як мінімум в 1-2 аеропортах;
- M (Measurable) – Обсяг перевезень має сягнути 2 мільйонів пасажирів щорічно до кінця п'ятого року з моменту запуску;
- A (Achievable) – Можливо завдяки стабілізації безпеки повітряного простору та партнерству з українськими аеропортами;
- R (Relevant) – Відповідає стратегічному баченню Ryanair щодо завоювання нових ринків у Східній Європі;
- T (Time-bound) – Повна реалізація розширення протягом 5 років після відкриття неба.

В таблиці 3.1 розглянемо необхідні ресурси для впровадження цього проекту та приблизну суму витрат.

Таблиця 3.1 – Необхідні ресурси

Категорія витрат	Приблизна сума	Джерело/Примітки
Придбання / лізинг літаків (6 шт.) лізинг \$400к/міс. - 1шт.	\$330 млн (по \$55 млн за Boeing 737 MAX) / \$4 800 000 на рік за літак або \$144 млн всього [26]	На 5 років
Базування / інфраструктура (2 аеропорти: Київ + Львів)	Інфраст: \$1 125 000 / на 5 років Базування: \$22 718 422 Всього: \$23 843 422 ~\$30 млн дол.	В рамках довгострокової оренди від аеропорта, (враховуємо інтеграцію логістичних та ІТ систем +\$4 млн)
Офіс, найм персоналу (120 осіб на 5 років)	\$4,1 млн / рік \$20,5 млн	Орієнтація на Сх.Європу і їх сер. ціни
Навчання та сертифікація екіпажу	\$2 млн	ICAO-compliant training costs
Маркетинг запуску (реклама, сайт)	\$3 млн	
Інші операційні витрати	\$350–400 млн	(тех. обслуговування, паливо, страхування, плата аеропортам)
Резерв на форс-мажори / ПДВ тощо	\$38,2 млн (5% від бюджету) по \$7,6 млн /рік	

Загальний обсяг інвестицій: приблизно \$763 млн на 5 років якщо купуються літаки, якщо лізинг - \$615.7 млн. (можливе комбінування купівлі та лізингу). В запропонованому інвестиційному проекті передбачається впровадження перших трьох літаків на перший рік проекту, а на наступний – задієння ще трьох Boeing 737 MAX.

В середньому, RyanAir здійснює 4,9 рейси на день, це означає, що на тиждень 1 літак здійснює 34 рейси та 1768 рейсів – на рік. Таким чином, на

перший рік проєкту 3 літаки зможуть виконати 5304 рейси, а на другий 6 літаків – 10608 рейсів.

Розрахуємо максимальну завантаженість одного літака Boeing 737 MAX 10, місткість якого дорівнює 189 людей. На тиждень за 34 рейси один літак може перевезти 6426 осіб, то на рік – 334 152 осіб. Максимальний пасажиропотік, який можливий при впровадженні цього проєкту — 2 004 912 осіб. Для збереження реалістичності, розрахуємо кількість пасажирів при наповненості літака на 70% — $334\,152 \cdot 30\% = 233\,906$ осіб перевозитиме один літак на рік.

Для розрахунку базування літаків, наприклад в аеропортах Київ Жуляни та Львів ім. Данила Галицького – необхідно визначити вартість стоянки літака на добу. За параметром вага літака (MTOW) Boeing 737 MAX становить 228 т. В аеропорту “Жуляни” ставка стоянки тонна/годину становить приблизно 10 грн, отже на добу виходить $228 \cdot 10 \cdot 24 = 54\,720$ грн. У Львові виходить трошки дорожче, $\$0.34 \cdot 228 \cdot 24 = \$1\,860.48 \approx 69\,768$ грн. на добу.

На місяць стоянка з умовною 30% знижкою від аеропортів за довгострокову оренду витрати в “Жулянах” становить приблизно 1 149 120 грн/літак, а Львові – 1 465 128 грн/літак.

В таблиці 3.2 розраховано загальні витрати на базування шести літаків.

Таблиця 3.2 – Витрати на базування шести літаків

Аеропорт	Місячна вартість базування	Річна вартість	Вартість за 5 років
Жуляни	6 894 720 грн	82 736 640 грн	413 683 200 грн
Львів	8 790 768 грн	105 489 216 грн	527 446 080 грн
Всього	15 685 488 грн	188 225 856 грн	941 129 280 грн \$22 718 422

На оренду офісних приміщень витрати становитимуть орієнтовно 250 кв м * 15 дол/кв м = 3 750 дол/міс, відповідно на 5 років дорівнюватимуть близько \$225 000. На довгострокову оренду наземного обладнання, наприклад, тягачів для буксирування, багажних візків вартість буде дорівнювати 15 000 дол/міс, відповідно на всю тривалість інвестиційного проєкту близько \$900 000.

У таблиці 3.3 розглянемо орієнтовні витрати на персонал необхідні для впровадження цього проєкту.

Таблиця 3.3 – Витрати на персонал

Категорія	Кількість та вартість	Середня заробітна плата по Сх.Європі
Пілоти	30 осіб 30*6000 = 180 000 € /міс. 180 000*12 = 2 160 000 € /міс.	від 6000 €/міс. 1 пілот (молодший) = 4500 €/міс. 1 пілот старший (капітан) = 7500 €/міс. сер. ЗП = 6000 €/міс.
Бортпровідники	60 осіб 60*1250 = 75 000 € /міс. 75000*12 = 900 000 € /рік	після тренування – 1000 €/міс досвідчені – 1500 €/міс та вище (з бонусами) є нарахування премій за продажі на борту (1250 євро – сер. зп)
Наземний персонал (техніки, адмін., продажі, підтримка)	30 осіб 30*1500 = 45 000 € /міс. 45000*12 = 540 000 € /рік	В Сх.Європі 1100 – 1700 €/міс. (1400 євро – сер. зп)

Джерело: сформовано та обраховано автором на основі [27, 28, 29, 30, 31]

На українських сайтах наразі немає актуальної інформації про заробітні плати працівників у сфері комерційних авіап перевезень, тому заробітну плату для розрахунків було взято із джерел країн Європи, переважно Східної. Отже, всього витрати на персонал на 5 років у доларах становить орієнтовно \$20,5 млн.

Джерела залучення необхідних ресурсів для цього інвестиційного проєкту розглянемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Джерела залучення ресурсів

Ресурс	Джерело
Фінанси	Власні кошти Ryanair (вільний cash flow), єврооблігації, банківські кредити (ЄІБ, EBRD)
Аеропорти	Партнерство з аеропортами: Львів, Жуляни (через концесію, оренду)
Персонал	Рекрутинг з українського авіаринку, перенавчання кадрів з інших перевізників

Тобто, пропонується залучити різноманітні джерела як фінансових так і людських ресурсів, в тому числі таких, які приносять переваги для українських ринків.

Далі пропонуємо розглянути таблицю 3.5, в якій описано прогнозовані витрати на 5 років проєкту. Варто зазначити, що у перший рік в експлуатацію заплановане впровадження лише 3 літаків, а впровадження повного запланованого обсягу відбудеться з другого року інвестиційного проєкту.

Крім цього, лише на перший та другий рік заплановані капітальні витрати на базування та інфраструктуру, а також витрати на навчання та сертифікацію персоналу, так як повне завершення комплектації планується із другого року цього проєкту. Витрати на маркетинг також становлять найбільшу вартість при запуску проєкту на перший рік, а також дещо зменшуються на 2 рік і з третього – залишаються лише підтримуюча сума 0.2 млн доларів на маркетинг.

Відповідно решта витрат пропорційно збільшується на другий рік, коли в експлуатацію за планом буде введено ще три літаки.

Таблиця 3.5 – Витрати на проєкт

Статті витрат:	Витрати на 1 рік (дол.):	Витрати на 2 рік (дол.):	Витрати на 3 рік (дол.):	Витрати на 4 рік (дол.):	Витрати на 5 рік (дол.):
Лізинг літаків	14.4 млн	28.8 млн	28.8 млн	28.8 млн	28.8 млн
Базування та інфраст. в 2 аеропортах	12 млн	12 млн	-	-	-
ЗП персоналу	0.54 млн	0.54 млн	0.54 млн	0.54 млн	0.54 млн
ЗП екіпажу	1.53 млн	3.06 млн	3.06 млн	3.06 млн	3.06 млн
Навчання та сертифікація	1 млн	1 млн	-	-	-
Маркетинг	1.5 млн	0.75 млн	0.2 млн	0.2 млн	0.2 млн
Паливо	6,4 млн	12,8 млн	12,8 млн	12,8 млн	12,8 млн
Аеропортові збори	4,8 млн	9,5 млн	9,5 млн	9,5 млн	9,5 млн
Обслуговування літаків	5 млн	10 млн	10 млн	10 млн	10 млн
Страховання, комунальні, ліцензії	3 млн	3 млн	3 млн	3 млн	3 млн
ВСЬОГО:	50.17 млн	81.45 млн	67.9 млн	67.9 млн	67.9 млн

Щодо витрат на паливо, орієнтовна вартість одного рейсу дорівнює приблизно 1200 доларів. Отже, якщо за розрахунками на рік шістьма літаками виконується 10608 рейсів, то вартість витрат на паливо становить \$12 729 600 на рік. Річні витрати на аеропортові збори оцінюються в близько \$9.5 млн, приблизно \$900 на рейс.

Тож складемо Cash-Flow прогноз на 5 років у таблиці 3.6. Середній дохід з пасажира визначено у розмірі \$80, орієнтуючись на показники Східної Європи.

Таблиця 3.6 – Cash-Flow прогноз на 5 років

Рік	Пасажири	Доходи, дол.	Витрати, дол.	Чистий Cash-Flow, дол.
1	700 тис	5.6 млн	50.17 млн	-44.57 млн
2	1 млн	80 млн	81.45 млн	- 1.45 млн
3	1.2 млн	96 млн	67.9 млн	28.1 млн
4	1.4 млн	112 млн	67.9 млн	44.1 млн
5	2 млн	162 млн	67.9 млн	94.1 млн

Отже, при досягненні максимального показника у 2 мільйони пасажирів, потенційно RyanAir матиме доходи \$162 млн та чистий грошовий потік у розмірі \$94.1 млн.

Розрахуємо ключові фінансові показники, але спочатку продисконтуємо початкові інвестиції за 1 та 2 рік. Ставка дисконту становить 12%, що відповідає нестабільності та невизначеності в Україні після завершення війни. Отже, дисконтовані початкові інвестиції на 1 рік = $50.17 / 1.12 = \$44.79$ млн, на 2 рік = $81.45 - 50.17 = 31.28 / 1.12^2 = \24.94 млн. Всього початкові інвестиції дорівнюють \$69.73 млн.

Показник чистої приведеної вартості, $NPV = -50.17 / (1.12)^0 + (-31.28 / (1.12)^1) + 28.10 / (1.12)^2 + 44.10 / (1.12)^3 + 94.10 / (1.12)^4 = -50.17 - 27.93 + 22.40 + 31.39 + 59.80 = \35.49 млн. $NPV > 0$, отже проєкт вигідний.

Показник внутрішньої норми прибутковості, $IRR = 27.19\%$, він вище за ставку дисконту, а отже проєкт – вигідний.

Показник періоду окупності, $PP = 5$ років. На перший рік дорівнює -50.17, на другий – -81.45, на третій – -53.35, на четвертий – -9.25 та на п'ятий рік – 84.85. Тобто окупність проєкту настає на п'ятий рік, що означає вигідність проєкту.

Показник дисконтованого періоду окупності, $DPP = 5$ років. На перший рік дорівнює -50.17, на другий – -78.10, на третій – -55.70, на четвертий – -24.31 та на п'ятий рік – 35.49. Тобто проєкт окупиться в межах визначеного періоду часу.

Показник індекс прибутковості, $PI = 1.39 > 0$. Це означає що проєкт – вигідний.

Очікувані ефекти від впровадження проєкту:

- **активізація** авіаційного ринку комерційних перевезень України після завершення війни;
- **відкриття** близько 30 внутрішніх та міжнародних маршрутів у двох аеропортах України;
- **підвищення** прибутковості авіакомпанії та створення баз у Східній Європі, що розширить ринок для RyanAir;
- **створення** понад 120 робочих місць в авіагалузі;
- **інтеграція** України в європейський авіа простір;
- **підвищення** конкурентоспроможності регіональних аеропортів.

Для WizzAir пропонуємо зовсім інший формат підвищення конкурентоспроможності. Згідно з вищевикладеним дослідженням WizzAir не просто конкурувати на західних маршрутах з іншими бюджетними авіакомпаніями, але вона має перевагу на тих, що стосуються Східної Європи, Близького Сходу та Центральної Азії. Для того щоб отримати конкурентну перевагу, ми пропонуємо впровадження Premium Economy Class.

Його можна визначити за наступними основними SMART-цілями:

- S (Specific) – Додати Premium Economy до існуючих рейсів Wizz Air на 20 ключових європейських маршрутах;
- M (Measurable) – Залучити 500 тис. пасажирів щорічно через 2 роки;
- A (Achievable) – Використання існуючих літаків Airbus A321neo (легке переобладнання);
- R (Relevant) – Відповідає тренду «гібридних» лоукостів та збільшує маржинальність без радикальних змін бренду;
- T (Time-bound) – Запуск за 12 місяців.

Premium Economy – це програма гібридного лоукосту, який поєднує в собі два варіанти: базовий пакет та підписка. Саме такий вибір обґрунтований тим, що впровадження або одного або іншого варіанту буде мати обмежену аудиторію – якщо підписка, або маржинальність – у випадку базового пакету, тобто дохідність дуже залежатиме від різних факторів.

Сутність нашої пропозиції полягає у впровадженні базового пакету для охочих придбати одноразовий пакет послуг Premium Economy, а для активних подорожувальників ввести річну підписку Wizz Premium Pass з умовною вартістю 150 євро для стандартної версії та 600 євро для елітної, інтегрувати їх з наявними бонусними програмами (накопичення Wizz Credits). Далі розглянемо більш детально ці пропозиції. Впровадження планується на маршрутах середньої та довгої тривалості (від 3-4 годин).

Пакет послуг Premium Economy можна оформити під час бронювання, або замовити пізніше, з обмеженням часу до початку check-in (реєстрації) на рейс. Пакет послуг складається із наступних окремих сервісів:

- Premium Seat – широке сидіння з більшим простором для ніг / 30 євро;
- Priority Boarding – пріоритетна посадка / 15 євро;
- Checked Baggage – 1 зареєстрований багаж до 26 кг / 40 євро;

- Fast Track Security – швидкий досмотр в аеропорту / 10 євро;
- WiFi Connection on Board – наявність WiFi на борту / 15 євро;
- Complimentary Drink and Snack – безкоштовний напій на будь-якому маршруті та гарячий перекус на маршрутах тривалістю довше 4 годин / 18 євро.

Сумарно окремі послуги коштуватимуть 128 євро, проте якщо купувати весь пакет – вартість дорівнюватиме 99 євро.

Річна підписка версії “Standard” (150 євро), окрім пріоритетної посадки та широких сидінь пропонує: 6 пакетів Fast Track або WiFi на вибір, знижка 25% на кожен преміум пакет, пріоритетна лінія підтримки. Річна підписка версії “Elite” (600 євро) включає в себе: пакет послуг Premium Economy на 12 поїздок / рік та 2 рази на рік — безкоштовне перенесення рейсу (без доплати за зміну).

Важливо зазначити, що у Wizz Air вже є в наявності велике різноманіття особливих тарифів та підписок, що можна назвати їхньою конкурентною перевагою, але особливістю саме цих пропозицій є можливість клієнтам отримати преміум досвід без значних вкладень для авіакомпанії. Крім цього, наявні тарифи та підписки не враховують послуги Fast Track, WiFi, безкоштовний напій і перекус та обмеження в тривалості маршрутів – послуги не надаються на маршрутах, які коротші за 3-4 години.

Для зони Premium Economy не потрібно повністю перебудувувати салон, можна виділити перших 6 рядів для сидінь із збільшеним кроком, фіксованими підголовниками, візуальною відмінністю (створити приватність, комфорт) та місцями для зарядки USB-C. Запровадити WiFi та створити розважальну платформу для контенту через власний пристрій пасажира-користувача Premium (за допомогою додатку). Як контент можна завантажити інструкції

для рейсу, короткі фільми, подкасти, туристичні гідни та мультфільми для дітей.

Запускати цю пропозицію через тестування на 5 маршрутах, які користуються попитом та тривалістю від 3-4 годин. Наприклад, на маршрутах: Абу-Дабі – Алмати, Будапешт – Абу-Дабі, Будапешт – Тель-Авів або Бухарест – Лондон (Лутон) тощо.

Очікувані ефекти від впровадження Premium Economy:

1. **Комерційний:** зростання середнього доходу на пасажирів, наявність передбачуваного доходу (завдяки підпискам) та мінімальні витрати на адаптацію;
2. **Стратегічний:** частковий перехід до сегменту гібридних авіаперевізників на маршрутах по Східній Європі, Центральній Азії та Близького Сходу;
3. **Репутаційний:** покращення репутації авіакомпанії в очах клієнтів як тої, що турбується про їхній комфорт та гнучкість WizzAir для різних типів пасажирів;
4. **Диверсифікаційний:** розвиток на маршрутах тривалістю 4+ години як основний сегмент для впровадження проекту, де пасажирів готові доплачувати за комфорт та вигоду на напрямках, де гібридні перевізники ще не закріпили свою присутність.

Отже, у цьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано два інвестиційних проекти для авіакомпаній RyanAir і WizzAir. Їх було підлаштовано під існуючі стратегічні напрямки їхнього розвитку (стратегія розширення – RyanAir), або ж запропоновано альтернативу (для WizzAir).

Впровадження цих інвестиційних проектів має принести позитивні результати у вигляді додаткових доходів для авіакомпаній та зіграти важливу

роль у підвищенні їхньої конкурентоспроможності у насиченому ринку бюджетних авіаперевезень.

ВИСНОВКИ

Отже, підсумовуючи результати дослідження на тему: “Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку бюджетних авіа послуг”, можна зробити висновок, що мети кваліфікаційної роботи було досягнуто.

Для цього було досліджено історію розвитку поняття конкурентоспроможності, зміна його розуміння та визначення протягом плину часу від Платона та Аристотеля до Адама Сміта, Альфреда Маршалла та до Майкла Портера і нашого сучасного світу.

Також було визначено теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, а саме: її визначення та види; різницю між конкурентоздатністю продукції та підприємства; розглянуто фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, зокрема і за різною природою виникнення; окреслено й фактори конкурентоспроможності продукції підприємств; відібрано основні методи оцінювання конкурентоздатності підприємств, такі як: матричні, конкурентних переваг, інтегральної та бальної оцінок, профілів та ступеня задоволення споживача; було визначено, що методи потрібно використовувати в комплексі з іншими видами аналізу, наприклад фінансовим.

Для досягнення мети було зокрема розглянуто й особливості конкуренції на ринку бюджетних авіапослуг, де було визначено, що ця галузь є однією із найбільш конкурентних в авіаіндустрії з огляду на тенденції авіа трафіку у 2024 році. Окреслення регуляторних правил, вимог та законів ЄС, які стосуються захисту конкуренції в авіагалузі допоміг визначити рамки в яких функціонують “лоукостери” на ринку Європи.

Дослідження та порівняння двох провідних європейських бюджетних авіакомпаній RyanAir та WizzAir за допомогою аналізу їх фінансових

звітностей та балансу допомогло з'ясувати їх поточний стан та тенденції розвитку. Було виявлено значні збитки у WizzAir до 2024 року з ряду причин геополітичного та економічного характеру та вихід у прибутковість в тому ж році. Проте прибутковість все ще не означає вихід із кризи, зокрема було визначено величезну залежність авіакомпанії від позикового капіталу. У RyanAir спостерігалось більше позитивних змін у вигляді збільшення власного капіталу та ліквідності, що свідчить про фінансову стабільність авіакомпанії.

Для комплексної оцінки конкурентоздатності RyanAir та WizzAir було проведено додатковий аналіз за матричним методом SWOT. За його результатами було відмічено багато збігів у проаналізованих якостях, що зумовлено однаковою бізнес-моделлю авіакомпаній. Проте й виявлено відмінності у впровадженні послуг, як-от: репутаційні та обслуговування, жорсткість регуляторних вимог щодо ручної поклажі, можливість скасування бронювання та наявність членств та підписок, сезонність. RyanAir більше сфокусовані на розширенні і успішно веде свою діяльність по всій Європі, особливо Західній, але WizzAir займає більшу частку ринку Східної Європи і має бази на Близькому Сході та Центральній Азії.

Нарешті, для досягнення мети було запропоновано два інвестиційних проекти, відповідно до проведеного фінансового та SWOT аналізів, з ціллю підвищення конкурентоспроможності RyanAir та WizzAir. Для RyanAir було сформовано інвестиційний проект відповідно до стратегічного розширення на ринок Східної Європи, а саме на території України після завершення війни. Для WizzAir запропоновано інший підхід, сутність якого полягає у створенні більш преміальної схеми, гібридної моделі лоукосту для підприємства. В результаті впровадження цих інвестиційних проектів очікується низка позитивних ефектів. Для RyanAir – підвищення прибутковості та створення баз на території Східної Європи, що відкриє доступ до подальшого

розширення на інші ринки, де бюджетні авіап перевезення не є такими розвиненими та доступними; активізація і відновлення українського ринку авіап перевезень; створення робочих місць; інтеграція України в європейський авіа простір та підвищення конкурентоздатності регіональних аеропортів. Для WizzAir – частковий перехід до сегменту гібридних авіап перевізників, що може стати конкурентною перевагою на ринках, ще не насичених таким сегментом; покращення репутації підприємства в очах клієнтів та зростання середнього доходу на пасажера.

Таким чином, проведена робота дала змогу оцінити конкурентоспроможність RyanAir та WizzAir, діагностувати їх фінансовий стан та проаналізувати їх сильні та слабкі сторони, загрози та можливості. І основне, запропонувати напрями підвищення їх конкурентоздатності та створенні конкурентних переваг на насиченому ринку бюджетних авіап перевезень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Competitiveness & Economic Development - Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School. Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School. URL: <https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/Pages/default.aspx> (date of access: 27.03.2025).
2. Аристотель. Політика / пер. О. Кислюк. Київ : Основи, 2000. 227 с.
3. Ali A. J., Camp R. C. Evolution of the competitiveness concept in the context of nation and firm. JCS. 2019. Vol. 27, no. 3,4. P. 165–166.
4. Дослідження про природу і причини багатства народів – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Дослідження_про_природу_і_причини_багатства_народів (дата звернення: 27.03.2025).
5. Скупейко В. В. Еволюція концептів конкурентоспроможності підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 3(65). С. 134–135.
6. Лич В. М., Куценко А. С. Конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації та глобальних змін. Будівельне виробництво. 2024. № 78. С. 74.
7. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ - тлумачення, орфографія, новий правопис онлайн. СЛОВНИК - тлумачний словник української мови, орфографічний словник онлайн. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=конкурентоспроможність> (дата звернення: 28.03.2025).
8. Портер М. Стратегія конкуренції. 1980.
9. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4.
10. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць. 2012. № 35. С. 98–100.
11. Сарай Н. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону.

12. Піскун Д. Н. Фактори впливу на рівень конкурентоздатності підприємств машинобудування. Причорноморські економічні студії. 2018. №35. С. 58.
13. Желуденко К. В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. Інтелект XXI. 2017. №1. С. 69.
14. Бурачек І. В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління / І. В. Бурачек, О. О. Біленчук. // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2016. – №1.
15. Матриця GE / McKinsey – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця_GE_/McKinsey (дата звернення: 23.04.2025).
16. Кирніс Н. І. Інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності кейтерингових підприємств. Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». С. 302.
17. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Finance world and economics. URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/> (дата звернення: 23.04.2025).
18. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм врегулювання економіки. 2013. № 4. С. 160.
19. What is a low-cost carrier (LCC): budget airline model overview [Electronic resource] // Amadeus for Developers. – Mode of access: <https://developers.amadeus.com/blog/low-cost-carrier-business-model-overview> (date of access: 14.05.2025). – Title from screen.
20. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:12012E/TXT> (date of access: 15.05.2025).
21. Air transport: market rules. Fact Sheets on the European Union. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/131/air-transport-market-rules> (date of access: 15.05.2025).
22. EUROCONTROL European Aviation Overview - Archive 2024. EUROCONTROL. URL: <https://www.eurocontrol.int/publication/eurocontrol-european-aviation-overview-archive-2024> (date of access: 15.05.2025).

23. Our Network. Ryanair's Corporate Website. URL: <https://corporate.ryanair.com/about-us/our-network/> (date of access: 15.05.2025).
24. About WIZZ. Wizz Air. URL: <https://www.wizzair.com/en-gb/information-and-services/about-us/about-wizz> (date of access: 15.05.2025).
25. Browse Airlines. Airline Ratings. URL: <https://www.airlineratings.com/airlines> (date of access: 21.05.2025).
26. Spray A. How Much Does A Boeing 737 MAX Cost In 2025?. *SimpleFlying*. URL: <https://simpleflying.com/boeing-737-max-cost-2025/>.
27. Why Ryanair is a Top Choice for Aspiring Pilots with Insights into Salary, Benefits and the Airline's Unique Work-Life Balance and Career Growth: Latest Update. *Travel and Tour World*. URL: <https://www.travelandtourworld.com/news/article/why-ryanair-is-a-top-choice-for-aspiring-pilots-with-insights-into-salary-benefits-and-the-airlines-unique-work-life-balance-and-career-growth-latest-update/>.
28. Exclusive: The Highest-Paying Airlines for Pilots in Europe (2025 Data). *Flight Drama*. URL: <https://flightdrama.com/exclusive-the-highest-paying-airlines-for-pilots-in-europe-2025-data/>.
29. Monatsgehalt als Cabin Crew bei Wizz Air in Bucharest, Rumänien. *GlassDoor*. URL: https://www.glassdoor.de/Monthly-Pay/Wizz-Air-Cabin-Crew-Bucharest-Monthly-Pay-EJI_IE824861.0,8_KO9,19_IL.20,29_IM1120.htm.
30. Explore Ryanair salaries. *GlassDoor*. URL: https://www.glassdoor.com/Salary/Ryanair-Lesser-Poland-Salaries-EI_IE6965.0,7_IL.8,21_IS6240.htm.
31. How much do Ryanair employees earn?. *Travel to Germany Guide*. URL: <https://traveltogermanyguide.com/how-much-do-ryanair-employees-earn/>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Класифікаційна ознака	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Економічні	Рівень витрат, продуктивність праці, доступ до внутрішніх ресурсів.	Рівень цін, доступ до зовнішніх фінансових ресурсів.
Технологічні	Інновації, автоматизація, рівень науково-дослідних /дослідно-конструкторських робіт, технічне забезпечення.	Рівень технологічного розвитку в галузі, доступність нових технологій.
Організаційні	Ефективність управління (системи та методів управління), стратегічне планування, логістика.	Конкурентне середовище, тенденції в управлінні бізнесом.
Соціальні	Кваліфікація персоналу, корпоративна культура, умови праці.	Динаміка ринку праці, рівень освітніх послуг.
Маркетингові	Якість продукції, бренд, система збуту, ступінь задоволення потреб споживача.	Попит на продукцію, поведінка споживачів, конкуренція.
Правові	Дотримання стандартів та норм, внутрішні правові регламенти.	Податкове законодавство, законодавче регулювання галузі.
Екологічні	Екологічна безпека виробництва, ресурсозберігаючі технології.	Екологічне законодавство, екологічні вимоги суспільства.
Політичні	Взаємодія з державними структурами.	Політична стабільність, державна підтримка, міжнародна політика.

Джерело: розробила автор на основі [11]

ДОДАТОК Б. Баланс RyanAir

Balance Sheet / Баланс RyanAir			
№	Item / Стаття	2024	2023
	Assets / АКТИВИ	M euro	M euro
	Non-current assets / Необоротні активи		
1	Property, plant and equipment / Основні засоби	10847	9908,9
2	Intangible assets / Нематеріальні активи	146,4	146,4
3	Right of use assets / Активи з права користування	166,5	209,1
4	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	3,3	54,6
5	Financial assets / Фінансові активи	-	-
6	Deferred tax assets / Відстрочені податкові активи	2,1	6,6
7	Other non-current assets / Інші необоротні активи	183,2	168,9
	Total non-current assets / Усього необоротних активів	11348,5	10494,5
	Current assets / Оборотні активи		
8	Inventories / Запаси	6,2	6
9	Trade and other receivables / Дебіторська заборгованість	76,4	59,7
10	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	349,5	292,1
11	Restricted cash / Кошти з обмеженим використанням	6,4	19,5
12	Financial assets: cash>3months / Фінансові активи: готівка>3 місяці	237,8	1056,2
13	Cash and cash equivalents / Грошові кошти та їх еквіваленти	3875,4	3599,3
14	Other current assets / Інші оборотні активи	1275,4	878,6
	Total current assets / Всього оборотних активів	5827,1	5911,4
	Total assets / Усього активів	17175,6	16405,9

Equity and Liabilities / Власний капітал і зобов'язання			
15	Equity / Власний капітал	<u>7614,2</u>	<u>5643</u>
16	Share capital / Статутний капітал	6,9	6,9
17	Reserves / Резерви	299,7	72,7
18	Other undenominated capital / Інший неденомінований капітал	3,5	3,5
19	Share premium account / Емісійний дохід	1404,3	1379,9
20	Retained earnings / Нерозподілений прибуток	5899,8	4180
	Non-current liabilities / Довгострокові зобов'язання	3160,8	3341,3
21	Provisions / Резерви	138,1	154,5
22	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	3,3	11,2
23	Long-term borrowings (maturities of debt) / Довгострокові позики	2532,2	2853,2
24	Deferred tax liabilities / Відстрочені податкові зобов'язання	362	159,3
25	Other non-current liabilities / Інші довгострокові зобов'язання	125,2	163,1
	Current liabilities / Поточні зобов'язання	6221,8	7421,6
26	Provisions / Резерви	46	19,8
27	Trade and other payables / Кредиторська заборгованість	792,2	1065,5
28	Accrued expenses and other liabilities / Нараховані витрати та інші зобов'язання	5227,6	4783,5
29	Short-term borrowings (maturities of debt) / Короткострокові позики	50	1056,7
30	Current tax / Поточні податки	66,6	66,3
31	Other current liabilities / Інші поточні зобов'язання	39,4	43,2
	Total liabilities / Усього зобов'язань	9382,6	10762,9
	Total equity and liabilities / Усього пасивів	9382,6	16405,9

ДОДАТОК В. Звіт про фінансові результати RyanAir та розшифровка
основних засобів

Income Statement / Звіт про фінансові результати RyanAir			
№	Item / Стаття	2024	2023
	Operating revenues / Операційні доходи	M euro	M euro
1	Scheduled revenues / Планові доходи	9145,1	6930,3
2	Ancillary revenues / Допоміжні доходи	4298,7	3844,9
	Total operating revenues / Виручка	13443,8	10775,2
	Operating expenses / Операційні витрати		
3	<i>Fuel and oil / паливо та масло</i>	-5142,6	-4025,7
4	Staff costs / Витрати на персонал	-1500	-1191,4
5	Airport and handling charges / Аеропортові збори та на обслуговування	-1484,5	-1240,5
6	Depreciation / Амортизація	-1059,5	-923,2
7	Route charges / Збори на маршрутах	-1024,4	-903,7
8	Marketing, distribution and other / Маркетинг, дистрибуція та інші	-757,2	-674,4
9	<i>Maintenance, materials and repairs / Технічне обслуговування, матеріали та ремонт</i>	-414,9	-373,7
	Total operating expenses / Загальні операційні витрати	-11383,1	-9332,6
	Operating profit/(loss) / Валовий прибуток (збиток)	2060,7	1442,6
	Other income/(expense) / Інші доходи (витрати)		
10	Finance expense / Фінансові витрати	83	76,8
11	Finance income / Фінансові доходи	144,8	42,4
12	Foreign exchange gain / Курсовий прибуток	5,5	34,3
	Total other income/(expense) / Всього інших доходів	67,3	-0,1

	(витрат)		
	Profit/(loss) before tax / Прибуток (збиток) до оподаткування	2128	1442,5
13	Tax (expense)/credit / Податок (витрати) / кредит	210,9	128,7
	Profit/(loss) for the year – all attributable to equity holders of parent / Прибуток (збиток) за рік – всі належать власникам акцій материнської компанії	1917,1	1313,8

PROPERTY PLANT AND EQUIPMENT / Основні засоби			
Net book value 2024 Net PPE / Балансова вартість	10847	Net book value 2023 Net PPE / Балансова вартість	9908
Depreciation 2024 / Амортизація	6022,4	Depreciation 2023 / Амортизація	5616,9
Cost 2024 Gross PPE / Первісна вартість	16869,4	Cost 2023 Gross PPE / Первісна вартість	15525,8

ДОДАТОК Г. Баланс WizzAir

Balance Sheet / Баланс WizzAir			
№	Item / Стаття	2024	2023
	Assets / АКТИВИ	М euro	М euro
	Non-current assets / Необоротні активи		
1	Property, plant and equipment / Основні засоби	5815	4666
2	Intangible assets / Нематеріальні активи	92,7	76,7
	Restricted cash / Кошти з обмеженим використанням	54	56,7
3	Trade and other receivables / Дебіторська заборгованість	37,1	21,4
4	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	3,9	0,2
5	Financial assets / Фінансові активи		
6	Deferred tax assets / Відстрочені податкові активи	109,1	50,6
7	Investments / Інвестиції	7,3	0
	Total non-current assets / Усього необоротних активів	6119,1	4871,6
	Current assets / Оборотні активи		
8	Inventories / Запаси	333,6	295,6
9	Trade and other receivables / Дебіторська заборгованість	669,6	390,1
10	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	33	1
11	Restricted cash / Кошти з обмеженим використанням	55,4	63,7
12	Current tax assets / Поточні податкові активи	4,7	3,8
13	Cash and cash equivalents / Грошові кошти та їх еквіваленти	728,4	1408,6
14	Other current assets / Інші оборотні активи	751,1	0
	Total current assets / Всього оборотних активів	2575,8	2162,8

	Total assets / Усього активів	8694,9	7034,4
	Equity and Liabilities / Власний капітал і зобов'язання		
16	Share capital / Статутний капітал	0	0
	Reorganisation reserve / Реорганізаційний резерв	-193	-193
	Cash flow hedging reserve / Резерв хеджування грошових потоків	13,8	-73,2
	Cost of hedging reserve / Вартість резерв хеджування	19	-24
17	Total reserves / Всього резерви	-160,2	-290,2
	Cumulative translation adjustments / Сукупні коригування перекладу	2,8	3,3
	Accumulated losses / Накопичені збитки	-48,7	-433,6
18	Equity part of convertible debt / Власна частина конвертованого боргу	8,3	8,3
19	Share premium / Емісійний дохід	381,2	381,2
20	Retained earnings / Нерозподілений прибуток	0	0
	<i>Capital and reserves attributable to the owners of Wizz Air Holdings Plc / Капітал та резерви власників</i>	<i>183,4</i>	<i>-331</i>
	<i>Non-controlling interests / Неконтрольні пакети акцій</i>	<i>-37,7</i>	<i>-26,9</i>
	Total equity / Усього власного капіталу	145,7	-357,9
	Non-current liabilities / Довгострокові зобов'язання		
21	Provisions for other liabilities and charges / Резерви під інші зобов'язання та витрати	144,3	76,3
22	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	0	4,2
23	Long-term borrowings (maturities of debt) / Довгострокові позики	5159,7	4000,5
24	Deferred tax liabilities / Відстрочені податкові зобов'язання	0	3,2

25	Deffered income / Відстрочений дохід	147,2	103,3
	Trade and other payables / Кредиторська заборгованість	97,2	59,1
	Convertible debt / Конвертований борг	25,4	25,7
	Total non-current liabilities / Всього довгострокових зобов'язань	5573,8	4272,3
	Current liabilities / Поточні зобов'язання		
26	Provisions for other liabilities and charges / Резерви	130	79,8
27	Trade and other payables / Кредиторська заборгованість	925,2	886,3
	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	0,7	104,2
28	Convertible debt / Конвертований борг	0,3	0,3
29	Short-term borrowings (maturities of debt) / Короткострокові позики	1084,3	1275
30	Current tax / Поточні податки	37,5	4,1
31	Deffered income / Відстрочений дохід	797,4	770,3
	Total current liabilities / Всього поточних зобов'язань	2975,4	3120
	Total liabilities / Усього зобов'язань	8549,2	7392,3
	Total equity and liabilities / Усього пасивів	8694,9	7034,4

ДОДАТОК Д. Звіт про фінансові результати WizzAir та розшифровка
основних засобів

Income Statement / Звіт про фінансові результати WizzAir			
№	Item / Стаття	2024	2023
	Operating revenues	M euro	M euro
1	Scheduled revenues / Заплановані доходи	2804,2	2024,9
2	Ancillary revenues / Допоміжні доходи	2268,9	1870,8
	Total operating revenues / Виручка	5073,1	3895,7
	Operating expenses / Операційні витрати		
3	Fuel and oil / Пальне	-1855,7	-1954,4
4	Staff costs / Витрати на персонал	-507,8	-373,9
5	Airport and handling charges and en-route charging / Збори в аеропорту, на маршрутах та на обслуговування	-1210,1	-963,2
6	Depreciation / Амортизація	-755,3	-601,1
7	Marketing, distribution and other / Маркетинг, дистрибуція та інше	-117,1	-91,5
8	Maintenance, materials and repairs / Тех. обслуговування, матеріали і ремонт	-285	-237
9	Net other income/(expense) / Чистий інший дохід (витрати)	95,8	-141,3
	Total operating expenses / Загальні операційні витрати	-4635,2	-4362,4
	Operating profit/(loss) / Операційний прибуток (збиток)	437,9	-466,7
	Other income/(expense) / Інші доходи або витрати		
10	Finance expense / Фінансові витрати	-196,7	-135,3
11	Finance income / Фінансові доходи	80,5	20,8
12	Foreign exchange gain / Курсовий прибуток	19,4	16,6
	Total other income/(expense) / Всього інших доходів або витрат	-96,8	-97,9

	Profit/(loss) before tax / Прибуток (збиток) до оподаткування	341,1	-564,4
13	Income tax credit / Кредит з податку на прибуток	24,8	29,5
	Net profit/(loss) for the year / Чистий прибуток (збиток)	365,9	-535,1
	Net profit/(loss) for the year attributable to:		
14	Non-controlling interests / Неконтрольні пакети акцій	-10,7	-12,1
15	Owners of WizzAir Holdings Plc / Власники WizzAir Holdings Plc	376,6	-523
Other comprehensive income/(expense) – items that may be subsequently reclassified to profit or loss / Інший сукупний дохід/(витрати) – статті, які згодом можуть бути перекласифіковані до прибутку чи збитку:			
16	Change in fair value of cash flow hedging reserve, net of tax / Зміна справедливої вартості резерву хеджування грошових потоків за вирахуванням податків	64,6	-102,7
17	Cash flow hedging reserve recycled to profit or loss / Резерв хеджування грошових потоків перерахований у прибуток або збиток	22,4	33,2
18	Cost of hedging / Вартість хеджування	43	-30
19	Cost of hedging recycled to profit or loss / Витрати на хеджування відносяться до прибутку чи збитку	0	6
20	Currency translation differences / Курсові різниці	-0,6	4,7
	Other comprehensive income/(expense) for the year, net of tax / Інший сукупний дохід/(витрати) за рік за вирахуванням податку	129,4	-88,8
	Total comprehensive income/(expense) for the year / Всього сукупного доходу (витрат) за рік	495,3	-623,9

21	Non-controlling interests / Неконтрольні пакети акцій	-10,8	-11,5
22	Owners of WizzAir Holdings Plc / Власники WizzAir Holdings Plc	506,1	-612,4

PROPERTY PLANT AND EQUIPMENT / Основні засоби			
Net book value 2024 Net PPE / Балансова вартість	5815	Net book value 2023 Net PPE / Балансова вартість	4666
Depreciation 2024 / Амортизація	2311,1	Depreciation 2023 / Амортизація	2065,1
Cost 2024 Gross PPE / Первісна вартість	8126,1	Cost 2023 Gross PPE / Первісна вартість	6731,1

ДОДАТОК Е. Аналіз структури власного капіталу RyanAir

Аналіз структури власного капіталу RyanAir / Capital Structure Analysis of RyanAir						Структура	
№	Показник / Indicator	2023	2024	Відхилення / Change	% зміни / % Change	2023	2024
	Share capital / Статутний капітал	6,9	6,9	0	0,00%	0,04%	0,04%
	Reserves / Резерви	72,7	299,7	227	312,24%	0,44%	1,74%
	Retained earnings / Нерозподілений прибуток	4180	5899,8	1719,8	41,14%	25,48%	34,35%
	Other undenominated capital	3,5	3,5	0	0,00%	0,02%	0,02%
	Share premium account	1379,9	1404,3	24,4	1,77%	8,41%	8,18%
	Total equity / Усього власного капіталу	5643	7614,2	1971,2	34,93%	34,40%	44,33%
	Provisions / Резерви	154,5	138,1	-16,4	-10,61%	0,94%	0,80%
	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	11,2	3,3	-7,9	-70,54%	0,07%	0,02%
	Long-term borrowings (maturities of debt) / Довгострокові позики	2853,2	2532,2	-321	-11,25%	17,39%	14,74%
	Deferred tax liabilities / Відстрочені податкові зобов'язання	159,3	362	202,7	127,24%	0,97%	2,11%
	Other non-current liabilities / Інші довгострокові зобов'язання	163,1	125,2	-37,9	-23,24%	0,99%	0,73%
	Усього довгострокового капіталу	3341,3	3160,8	-180,5	-5,40%	20,37%	18,40%
	Разом сталих пасивів	8984,3	10775	1790,7	19,93%	54,76%	62,73%

Provisions / Резерви	19,8	46	26,2	132,32%	0,12%	0,27%
Trade and other payables / Кредиторська заборгованість	1065,5	792,2	-273,3	-25,65%	6,49%	4,61%
Accrued expenses and other liabilities	4783,5	5227,6	444,1	9,28%	29,16%	30,44%
Short-term borrowings (maturities of debt) / Короткострокові позики	1056,7	50	-1006,7	-95,27%	6,44%	0,29%
Current tax	66,3	66,6	0,3	0,45%	0,40%	0,39%
Other current liabilities / Інші поточні зобов'язання	43,2	39,4	-3,8	-8,80%	0,26%	0,23%
Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	386,6	178,8	-207,8	-53,75%	2,36%	1,04%
Усього поточного позикового капіталу	7035	6221,8	-813,2	-11,56%	42,88%	36,22%
Позиковий капітал / Borrowed Capital	10376,3	9382,6	-993,7	-9,58%	63,25%	54,63%

	2023	2024
Баланс пасиву / Total equity and liabilities	16405,9	17175,6

ДОДАТОК Ж. Структура активів RyanAir

Структура активів RyanAir / Assets structure RyanAir					
№	Показник / Indicator	2023	2024	Відхилення / Change	% до активів / % of Total Assets
Необоротні активи/Non-current assets					
1	Основні засоби / Property, plant and equipment	9908,9	10847	938,1	9,47%
2	Нематеріальні активи / Intangible assets	146,4	146,4	0	0,00%
3	Активи з права користування/Right of use assets	209,1	166,5	-42,6	-20,37%
4	Похідні фінансові інструменти/Derivative financial instruments	54,6	3,3	-51,3	-93,96%
5	Відстрочені податкові активи/Deferred tax assets	6,6	2,1	-4,5	-68,18%
6	Інші необоротні активи/Other non-current assets	168,9	183,2	14,3	8,47%
Оборотні активи/Current assets					
7	Запаси / Inventories	6	6,2	0,2	3,33%
8	Дебіторська заборгованість / Accounts recievables	59,7	76,4	16,7	27,97%
9	Похідні фінансові інструменти/Derivative financial instruments	292,1	349,5	57,4	19,65%
10	Кошти з обмеженим використанням/Restricted cash	19,5	6,4	-13,1	-67,18%
11	Фінансові активи: готівка>3 місяці/Financial assets: cash>3months	1056,2	237,8	-818,4	-77,49%

12	Грошові кошти та їх еквіваленти/ Cash and cash equivalents	3599,3	3875,4	276,1	7,67%
13	Інші оборотні активи/Other current assets	878,6	1275,4	396,8	45,16%
	Разом / Total assets	16405,9	17175,6	769,7	100%

ДОДАТОК II. Аналіз структури власного капіталу WizzAir

Аналіз структури капіталу WizzAir / Capital Structure Analysis of WizzAir						Структура	
№	Показник / Indicator	2023	2024	Відхилення / Change	% зміни / % Change	2023	2024
1	Share capital / Статутний капітал	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
2	Reserves / Резерви	-290,2	-160,2	130	-44,80%	-4,13%	-1,84%
3	Cumulative translation adjustments	3,3	2,8	-0,5	-15,15%	0,05%	0,03%
4	Accumulated losses / Накопичені збитки	-433,6	-48,7	384,9	-88,77%	-6,16%	-0,56%
5	Equity part of convertible debt	8,3	8,3	0	0,00%	0,12%	0,10%
6	Share premium / Премія акцій	381,2	381,2	0	0,00%	5,42%	4,38%
7	Retained earnings / Нерозподілений прибуток	0	0	0	#DIV/0!	0,00%	0,00%
8	<i>Capital and reserves attributable to the owners of Wizz Air Holdings Plc</i>	-331	183,4	514,4	-155,41%	-4,71%	2,11%
9	<i>Non-controlling interests</i>	-26,9	-37,7	-10,8	40,15%	-0,38%	-0,43%
10	Total equity / Усього власного капіталу	-357,9	145,7	503,6	-140,71%	-5,09%	1,68%
11	Provisions for other liabilities and charges / Резерви за інші зобов'язання та витрати	76,3	144,3	68	89,12%	1,08%	1,66%
12	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	4,2	0	-4,2	-100,00%	0,06%	0,00%
13	Long-term borrowings (maturities of debt) / Довгострокові позики	4000,5	5159,7	1159,2	28,98%	56,87%	59,34%

14	Deferred tax liabilities / Відстрочені податкові зобов'язання	3,2	0	-3,2	-100,00%	0,05%	0,00%
15	Deferred income / Доходи майбутніх періодів	103,3	147,2	43,9	42,50%	1,47%	1,69%
16	Trade and other payables / Кредиторська заборгованість	59,1	97,2	38,1	64,47%	0,84%	1,12%
17	Convertible debt / Конвертований борг	25,7	25,4	-0,3	-1,17%	0,37%	0,29%
18	Усього довгострокового капіталу	4272,3	5573,8	1301,5	30,46%	60,73%	64,10%
19	Разом сталих пасивів	3914,4	5719,5	1805,1	46,11%	55,65%	65,78%
20	Provisions for other liabilities and charges / Резерви	79,8	130	50,2	62,91%	1,13%	1,50%
21	Trade and other payables / Кредиторська заборгованість	886,3	925,2	38,9	4,39%	12,60%	10,64%
22	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	104,2	0,7	-103,5	-99,33%	1,48%	0,01%
23	Convertible debt / Конвертований борг	0,3	0,3	0	0,00%	0,00%	0,00%
24	Short-term borrowings (maturities of debt) / Короткострокові позики	1275	1084,3	-190,7	-14,96%	18,13%	12,47%
25	Current tax / Поточні податкові зобов'язання	4,1	37,5	33,4	814,63%	0,06%	0,43%
26	Deferred income / Доходи майбутніх періодів	770,3	797,4	27,1	3,52%	10,95%	9,17%
27	Усього поточного позикового капіталу	3120	2975,4	-144,6	-4,63%	44,35%	34,22%

28	Позиковий капітал / Borrowed Capital	7392,3	8549,2	1156,9	15,65%	105,09%	98,32%
----	---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------	--------

	2023	2024
Баланс пасиву / Total equity and liabilities	7034,4	8694,9

ДОДАТОК К. Структура активів WizzAir

Структура активів WizzAir / Assets structure WizzAir					
№	Показник / Indicator	2023	2024	Відхилення / Change	% до активів / % of Total Assets
Необоротні активи/Non-current assets					
1	Property, plant and equipment / Основні засоби	4666	5815	1149	24,62%
2	Intangible assets / Нематеріальні активи	76,7	92,7	16	20,86%
3	Restricted cash / Кошти з обмеженим використанням	56,7	54	-2,7	-4,76%
4	Trade and other receivables / Дебіторська заборгованість	21,4	37,1	15,7	73,36%
5	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	0,2	3,9	3,7	1850,00%
6	Financial assets / Фінансові активи	0	0	0	
7	Deferred tax assets / Відстрочені податкові активи	50,6	109,1	58,5	115,61%
8	Investments / Інвестиції	0	7,3	7,3	
Оборотні активи/Current assets					
1	Inventories / Запаси	295,6	333,6	38	12,86%
2	Trade and other receivables / Дебіторська заборгованість	390,1	669,6	279,5	71,65%
3	Derivative financial instruments / Похідні фінансові інструменти	1	33	32	3200,00%
4	Restricted cash / Кошти з обмеженим використанням	63,7	55,4	-8,3	-13,03%

5	Current tax assets / Поточні податкові активи	3,8	4,7	0,9	23,68%
6	Cash and cash equivalents / Грошові кошти та їх еквіваленти	1408,6	728,4	-680,2	-48,29%
7	Other current assets / Інші оборотні активи	0	751,1	751,1	
	Разом / Total assets	7034,4	8694,9	1660,5	100%