

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра організації авіаційних перевезень

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
_____ /Д.О. Шевчук/
“ ____ ” _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”

Тема: Технологія процесу перевезень авіакомпанії

Виконавець: Дейнеко Тетяна Василівна

Керівник: доц. Дерев'янка Тамара Антонівна

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:

Аналітична: доц. Дерев'янка Тамара Антонівна

Проектна: доц. Дерев'янка Тамара Антонівна

Нормоконтролер: доц. Дерев'янка Тамара Антонівна

Київ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра Організації авіаційних перевезень
Напрямок (спеціалізація) 275.04 «Транспортні технології (на повітряному транспорті)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Шевчук Д.О.

“ _____ ” _____ 2021р.

ЗАВДАННЯ на виконання дипломної роботи

Дейнеко Тетяни Василівни

1. Тема дипломної роботи «Технологія процесу перевезень авіакомпанії» затверджена наказом ректора від 23 грудня 2021 р. №2779/ст.
2. Термін виконання проекту (роботи): з 10 січня 2022 року по 28 лютого 2022 року.
3. Вихідні дані до роботи (проекту): офіційна звітність ДАСУ та ПрАТ МАУ, дані з реєстру повітряних суден, інформаційні і наукові статті зарубіжних та вітчизняних електронних порталів та новинних джерел в електронному вигляді в мережі інтернет, а також фінансові.
4. Зміст пояснювальної записки: аналіз стану галузі авіаперевезень, вплив COVID-19 на вітчизняну авіаційну галузь, аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», аналіз процесів оптимізації процесів ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», проектні пропозиції щодо будування мережі процесів авіаційних перевезень у ПрАТ МАУ, оцінка якості перевезень на маршруті Київ – Нью-Йорк.

6. Календарний план графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Збір та обробка статистичної інформації	10.01.2022 – 19.01.2022	виконано
2	Написання аналітичної частини	20.01.2022 – 27.01.2022	виконано
3	Написання проектної частини	28.01.2022 – 05.02.2022	виконано
4	Написання вступу та висновків, перевірка диплому на наявність плагіату та виконання норм оформлення роботи	06.02.2021 – 07.02.2022	виконано
5	Передзахист	09.02.2022	виконано
6	Доопрацювання зауважень	10.02.2022 – 21.02.2022	виконано

7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Аналітична частина	доц. Дерев'янка Тамара Антонівна	17.05.2021	22.05.2021
Проектна частина	доц. Дерев'янка Тамара Антонівна	23.05.2021	02.06.2021

8. Дата видачі завдання: «10» січня 2022р.

Керівник дипломної роботи (проекту): _____

Завдання прийняв до виконання : _____

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи за темою «Технологія процесу перевезень авіакомпанії»: 70 сторінок, 19 рисунків, 14 таблиць, 23 використаних джерел, 3 додатки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АВІАКОМПАНІЯ, ПрАТ МАУ, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, ТЕХНОЛОГІЯ ПЕРЕВЕЗЕНЬ, ПРИБУТКИ, ЗБИТКИ, ПАРК ПС, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ЯКІСТЬ.

Об'єкт дослідження – процеси організації авіаційних перевезень ПрАТ «Міжнародні авіалінії України».

Предмет дослідження – методи формування процесів та якості авіаперевезень.

Мета дипломної роботи – моделювання мережі бізнес-процесів та якості авіаперевезень ПрАТ МАУ.

Методи дослідження: у дипломній роботі застосовані методи системного, статистичного, техніко-економічного аналізу, метод розрахунку узагальнюючого показника якості.

В аналітичній частині дипломної роботи зроблено аналіз українського ринку авіаційних перевезень в умовах впливу світової пандемії, проведено дослідження техніко-економічних показників компанії МАУ.

В проектній частині запропоновано орієнтовну схему мережі бізнес-процесів авіакомпанії МАУ та метод оцінки якості перевезень на маршруті Київ – Нью-Йорк.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА ПОЗНАЧЕНЬ.....	6
ВСТУП	7
1. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА.....	11
1.1. Стан галузі авіаперевезень України.....	12
1.2. Техніко-економічні показники авіакомпанії МАУ.....	21
1.3. Оптимізація бізнес процесів ПрАТ МАУ в період пандемії	32
Висновки до аналітичної частини	39
2. ПРОЄКТНА ЧАСТИНА.....	40
2.1 Мережа бізнес-процесів авіакомпанії.....	41
2.2. Порівняльна оцінка якості рейсу Київ – Нью-Йорк авіакомпанії МАУ та конкурентів	46
Висновки до проектної частини	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА ПОЗНАЧЕНЬ

ВОЛ – вбудоване обладнання літака

ЗПС – злітно-посадкова смуга

МАУ – міжнародні авіалінії України

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ПС – повітряне судно

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

CASK – Cost Available Seat Kilometer (вартість у місце-кілометрах або вартість одного пасажиро-кілометра)

CEO – Chief Executive Officer (головний виконавчий директор)

ICAO - International Civil Aviation Organization (Міжнародна організація цивільної авіації)

SWISS – Swiss International Air Lines, найбільша швейцарська авіакомпанія, що виконує регулярні рейси

UNA - Ukrainian National Airlines, державна авіакомпанія України

ВСТУП

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 22. 04. 62. 001 ПЗ				
Виконав	Дейнеко Т.В.			ВСТУП	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Дерев'янка Т.А.					Д	7	3
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.				ФТМЛ 275 ОП-501з			
Зав. каф.	Шевчук Д.О.							

Глобалізація світової економіки вимагає від учасників світового ринку розвитку сучасних транспортних систем і сполучень. Цивільна авіація є важливішим видом транспорту в міжнародних і внутрідержавних комунікаціях. Окрім цього, вона має вагоме значення для розв'язання соціально-економічних завдань та підвищення якості життя населення нашої країни, що віддзеркалюється у кількості туристичних та бізнес подорожей наших громадян у останні передпандемійні роки.

Авіаційна галузь зазнала руйнівного впливу всесвітньої пандемії. Людство вже отримало певний досвід життя в умовах майже всесвітнього карантину та обмежень на пересування, що відобразилось у поступовому зростанні кількості авіаперевезень цивільної авіації в 2021 р. Вихід з кризи, перш за все, передбачає не тільки нарощування інтенсивності перевезень, але вихід на нову якість. Перед авіаперевізниками стають задачі відновлення заморожених, розвиток нових маршрутів, формування інноваційних підходів в управлінні операційною діяльністю своїх бізнесів, без яких не можливий поступовий розвиток сучасних авіаперевезень.

Актуальною проблемою, яка стоїть перед авіаційним комплексом України, є обґрунтування шляхів подолання кризи та завоювання надійних конкурентних позицій на світовому ринку. Дослідженню сучасного стану авіаційної галузі в Україні присвячено праці таких учених, як В. Гаташ, А. Чорноротов, А. Муравський, В. Горбулін, Ю. Кулаєв та І. Соколи. Також дослідженнями в авіаційній сфері займаються провідні міжнародні організації: ІСАО, ІАТА. Але залишаються для подальшого вирішення проблема відродження заморожених під час пандемії рейсів та перехід в авіаперевезеннях до нової, оновленої якості, актуалізується розвитком і впровадженням інновацій при організації авіаперевезень.

Тому об'єкт, предмет та мета дослідження сформульовано наступним чином, що відповідає місцю переддипломній практики автора.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є процеси організації авіаційних перевезень ПрАТ «Міжнародні авіалінії України».

Предмет дослідження – методи формування процесів та якості авіаперевезень.

Мета дипломної роботи – моделювання мережі бізнес-процесів та якості авіаперевезень ПрАТ МАУ.

Відповідно до мети дипломної роботи були сформульовані та вирішені наступні задачі:

- проведено аналіз стану світових та вітчизняних цивільних авіаперевезень пасажирів;
- проведено дослідження розвитку бізнесу ПрАТ МАУ, що дозволило зробити висновок про спроби вертикальної та горизонтальної інтеграції авіакомпанії;
- досліджено техніко-економічні показники ПрАТ МАУ, які демонструють вихід авіакомпанії із зони збитків;
- запропоновано використовувати процесний підхід до управління операційною діяльністю при організації авіаперевезень;
- сформовано орієнтовну мережу бізнес-процесів ПрАТ МАУ при організації авіаперевезень;
- запропоновано метод оцінки якості авіаперевезень;
- розраховано та співставлено якість організації авіаперевезень на замороженому маршруті ПрАТ МАУ з якістю альтернативних перевізників.

У якості методів дослідження дипломної роботи було використано: метод системного підходу до аналізу стану галузі і ПрАТ МАУ, методи дослідження динамічних рядів при техніко-економічному аналізі, метод формування мережі бізнес-процесів, метод оцінки якості.

Для аналізу інформації було використано можливості MS Excel.

Практичне значення роботи полягає в самостійності досліджень автора та складається з:

- дослідження розвитку бізнесу ПрАТ МАУ, яке може бути використано у викладанні;

- формування орієнтовної мережа бізнес-процесів та методу оцінки якості об'єкта дослідження, що при обов'язковому доопрацюванні може бути впроваджено в операційну діяльність авіакомпанії МАУ.

Всі дослідження і пропозиції роботи узагальнені у висновках до кожного розділу дипломної роботи та у загальних висновках до роботи.

1. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 22. 04. 62. 100 ПЗ			
Виконав	Дейнеко Т.В.			АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Дерев'янку Т.А.					Д 13	3
Н. контр.	Дерев'янку Т.А.				ФТМЛ 275 ОП-501з		
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

1.1. Стан галузі авіаперевезень України

За результатами аналізу статистичних даних, проведеного Державіаслужбою України, за 9 місяців 2021 року свідчить про те, що український ринок авіаперевезень, незважаючи на продовження впливу негативних факторів, пов'язаних з пандемією Covid-19, впевнено відновлює втрачені позиції [1].

На рис. 1.1 показана динаміка авіаперевезень (кількість пасажирів) вітчизняними авіакомпаніями.

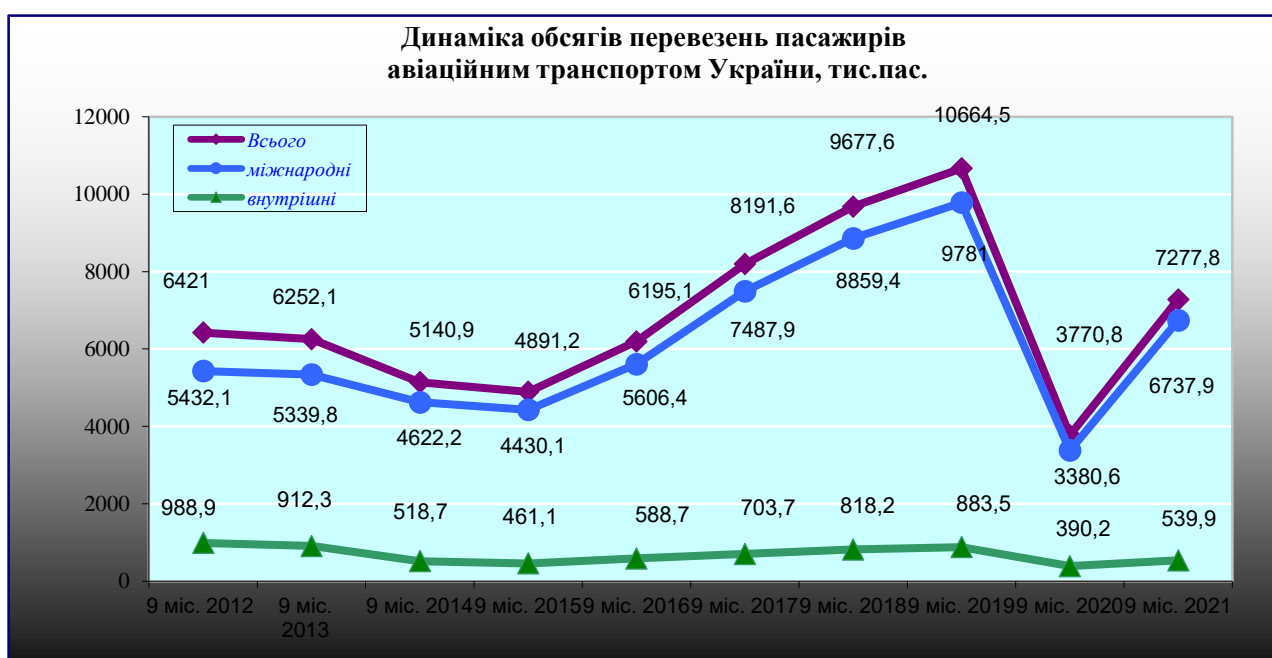


Рис. 1.1. Динаміка перевезення пасажирів

Джерело: [1].

Впродовж січня – березня 2021 року пасажирські перевезення здійснювали 12 українських авіакомпаній (у тому числі – нова авіакомпанія «Біз Ейрлайн»). Доля чотирьох провідних пасажирських авіаперевізників, якими на сьогодні є «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Скайап» та «Роза вітрів», в загальних обсягах авіаперевезень за підсумками I кварталу 2021 року склала 97%.

Регулярні польоти між Україною та країнами світу в I кварталі 2021 року здійснювали 5 вітчизняних авіакомпаній («Міжнародні авіалінії України», «Скайап», «Роза вітрів», «Браво» та «Мотор-Січ») до 30 країн світу, загалом перевезено 178,9 тис. пасажирів (скорочення порівняно з I кварталом 2020 року – на 80,7 відсотка). При цьому процент пасажирського завантаження міжнародних регулярних рейсів українських авіакомпаній зменшився на 6,1 відсоткових пункти та склав 65,7%. Також варто зазначити, що наприкінці березня цього року авіакомпанією «Міжнародні авіалінії України» розпочато експлуатацію на регулярній основі міжнародної лінії Київ (Бориспіль) – Мале (Мальдіви).

В той же час до аеропортів України виконували регулярні польоти 23 іноземні авіакомпанії (у тому числі – новий британський авіаперевізник Ryanair UK) з 27 країн світу, послугами яких скористались 658,5 тис. пасажирів, що на 65 відсотків менше, ніж у I кварталі 2020 року.

За період з січня по березень поточного року дев'ятьма українськими авіакомпаніями міжнародними рейсами на нерегулярній основі перевезено 801,3 тис. пасажирів, що лише на 2,1 відсотка менше, ніж за I квартал 2020 року. При цьому майже 97 відсотків таких перевезень припадає на долю чотирьох вищезазначених провідних авіакомпаній.

Регулярні пасажирські перевезення у межах України виконували три вітчизняні авіакомпанії («Роза вітрів», «Міжнародні авіалінії України» та «Мотор-Січ»), які забезпечили повітряним сполученням вісім міст України. За звітний період регулярними внутрішніми рейсами перевезено 107,9 тис. пасажирів проти 195 тис. за I квартал 2020 року. При цьому, середній коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел на внутрішніх регулярних рейсах українських авіакомпаній збільшився на 5,6 відсоткових пункти та склав 68,5%.

Обсяги перевезень авіаційним транспортом України вантажів та пошти зросли на 15,7 відсотка та склали 19,9 тис. тонн.

Перевезення вантажів та пошти виконували 17 вітчизняних авіакомпаній. Лідери перевезень – АТП ДП «Антонов», авіакомпанії «ЗетАвіа», «Флай Скай Ейрлайнс», «Константа», «Максімум Ейрлайнс», «Кавок Ейр» та «Міжнародні авіалінії України». Зазначеними авіапідприємствами у звітному періоді було виконано 90 % загальних обсягів перевезень вантажів та пошти. Слід зазначити, що більшу частину вантажоперевезень традиційно склали чартерні рейси в інших державах в рамках гуманітарних та миротворчих програм ООН, а також згідно з контрактами та угодами з іншими замовниками.

Таким чином, досліджувана авіакомпанія МАУ у 2021 р. здійснювали всі види авіаційних перевезень – пасажирські (регулярні і чартерні рейси), перевезення вантажів та пошти.

За 2021 р. обсяги пасажирських перевезень українських авіакомпаній збільшилися порівняно з попереднім 2020 р. на 94,9% та склали 9348,5 тис. чол., у т.ч. міжнародні – на 101,1% та склали 8622,9 тис. чол.

Пасажиропотоки через аеропорти України зросли на 87,2% та становили 16221 тис. чол., у т.ч. у міжнародному сполученні – на 93,4% та становили 14753 тис. чол.

Упродовж 2021 р. українськими авіакомпаніями виконано 73,8 тисяч комерційних рейсів (зростання порівняно з попереднім роком – на 62,9%), у т.ч. міжнародних – 59,9 тисяч (зростання – на 69,7%).

Динаміка аеропортової діяльності наведена рис. 1.2. Кількість відправлених та прибулих впродовж січня-березня 2021 року повітряних суден склала 20,8 тис. (проти 35,1 тис. за I квартал 2020 року). При цьому, пасажиропотоки через аеропорти України скоротилися на 54,3 відсотка та становили 1840,2 тис. чоловік, поштовантажопотоки – на 11,3 відсотка та склали 12,6 тис. тонн.

Комерційні рейси вітчизняних та іноземних авіакомпаній протягом трьох перших місяців поточного року обслуговували 17 українських аеропортів та аеродромів, між тим на сьогодні майже 97 відсотків пасажиропотоків та

практично всі пошто-вантажо-потоки сконцентровані в 6 основних аеропортах (Київ (Бориспіль), Київ (Жуляни), Одеса, Львів, Харків та Запоріжжя).

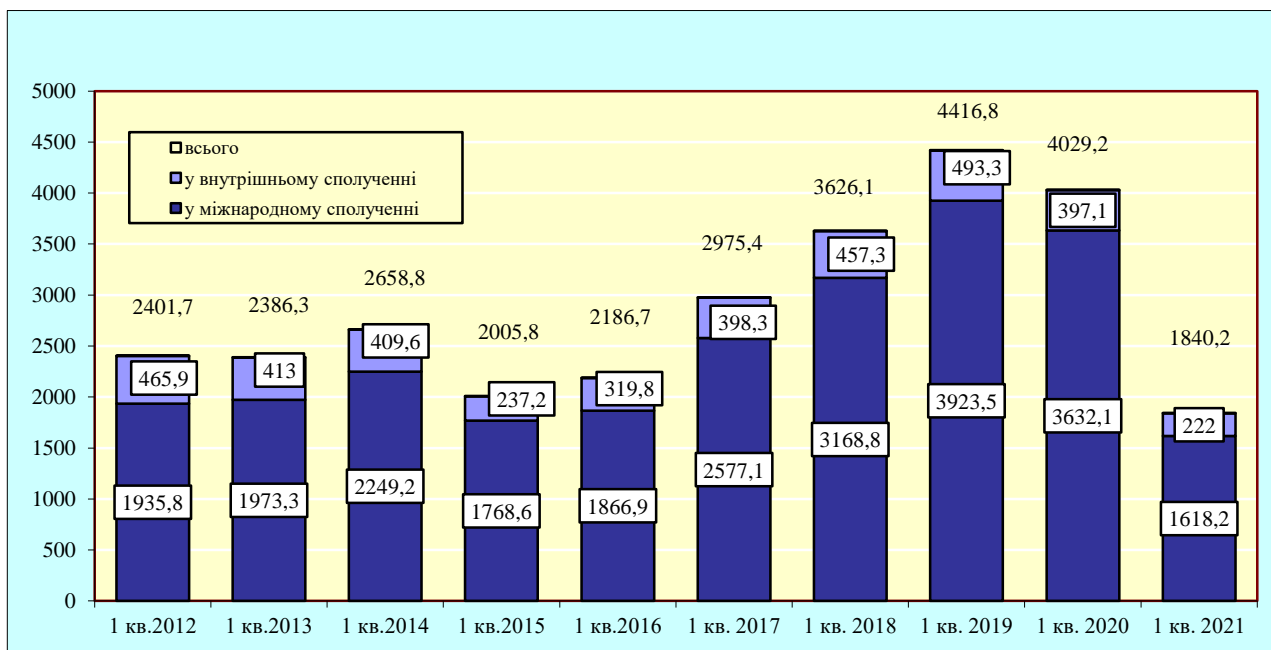


Рис. 1.2. Динаміка пасажиропотоків через аеропорти України, тис.чол
Джерело: [1].

Кількість обслугованих пасажирів головним аеропортом країни Київ (Бориспіль) зменшилась в порівнянні з I кварталом 2020 року на 50,5 відсотка. Пасажиропотоки через аеропорт Київ (Жуляни) скоротились на 78,6 відсотка, Львів – на 60,6 відсотка, Одеса – на 54,9 відсотка, Харків – на 54,1 відсотка, Запоріжжя – на 33,6 відсотка .

ДП обслуговування повітряного руху «Украерорух» упродовж звітного періоду обслуговано 30,8 тис. польотів проти 54,8 тис. за I квартал 2020 року. Кількість обслугованих польотів, виконаних літаками та вертольотами авіакомпаній України зменшилась на 38,1 %, іноземними авіакомпаніями – на 46,5 %. Кількість польотів, які Украерорух забезпечив аеронавігаційним обслуговуванням у 2021 р., становить 230 513 рейсів, що на 62,3 % більше, ніж у 2020 р. та на 31,2% менше, ніж у докризовому 2019 р. У повітряному просторі, що перебуває під відповідальністю України, у 2021 р. було, зокрема,

здійснено 29 637 внутрішніх польотів (на 40,4 % більше порівняно із 2020 р. та лише на 3,7% менше порівняно із 2019 р.), 116 932 міжнародних польотів (+69,8 % та -28,2 %, відповідно) та 83 944 транзитних польотів (+61,2 % та -40,8 %, відповідно). Українські авіакомпанії торік виконали 81 747 польотів (це на 64,4 % більше, ніж за 2020 р. та на 25,5% менше, ніж за 2019 р.), іноземні – 148 766 польотів (+61,2% та -34,1%, відповідно) [2].

Для того, щоб розуміти, куди будуть рухатись авіапідприємства України, доцільно розглянути динаміку вітчизняного ринку авіаперевезень. Бізнес авіаперевезень є високовитратним, вхід на ринок авіаперевезень має високі фінансові, комунікаційні, технологічні бар'єри, що, у свою чергу, сприяє високому рівню внутрігалузової конкуренції. У цій конкуренції перемагають ті авіакомпанії, що є достатньо сміливими та динамічними у будівництві та перебудованні своїх бізнес-моделей. Під бізнес-моделлю будемо розуміти криву цінності, яка відображає, яким чином компанія буде задовольняти потреби споживача за різними критеріями. Це визначення бізнес-моделі сформульовано Ч. Кім, Р. Моборан [3].

На світовому ринку авіаперевезень визначені наступні чисті бізнес-моделі [4]:

- Мережева модель
- Модель регулярних перевезень
- Бізнес-модель регіональних перевезень
- Бізнес-модель чартерних перевезень
- Бізнес-модель low-cost
- Бізнес-модель VIP перевезень
- Бізнес-модель вантажних авіаперевезень.

Як правило традиційні чисті бізнес-моделі, що перераховані вище вже рідко зустрічаються у чистому вигляді. Більшість авіакомпаній поєднують 2-3 бізнес-моделі з метою диверсифікації напрямків діяльності та оптимізації прибутків. На вітчизняному ринку авіаперевезень спостерігається поява нових

бізнес-моделей, які мають гібридний характер завдяки злиттю авіакомпаній з ключовими підприємствами (наприклад, туристичними), які не можуть існувати без співпраці з підприємствами, що надають послуги з авіап перевезень. У якості прикладу можна навести авіакомпанію SKY UP, що спеціалізується на чартерній бізнес-моделі та створила туроператора JOIN UP, повністю орієнтованого на взаємодію з материнською компанією.

Подібну бізнес-модель розвиває нова авіакомпанія Bees Airline, яка була створена наприкінці 2020 р.

В табл. 1.1. узагальнені та доопрацьовані особливості розглянутих бізнес-моделей [5].

Таблиця 1.1

Характеристики та конкурентні переваги бізнес-моделей авіаперевізників

Вид бізнес-моделі	Особливості моделі з погляду набуття конкурентних переваг
Мережеві авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> - ХАБ - що забезпечує оптимальність стиковок; - економія на масштабах перевезень; - здійснення пасажирських та вантажних перевезень; - власний парк літаків; - виважена цінова політика та система дистрибуції; - комфортний продукт на борту.
Регулярні міжнародні авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> - наявність власної торгової марки; - впровадження інновацій; - низька спеціалізація на певній географічній ніші;
Регіональні перевізники	<ul style="list-style-type: none"> - співпраця з мережевими авіакомпаніями; - аутсорсинг може бути додатковим джерелом доходу; - висока частота рейсів; - невеликі повітряні судна;
Чартерні авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> - потоки на відпочинок; - висока чутливість до цінової пропозиції; - високий коефіцієнт завантаження ПС; - економія на організаційній структурі;
Низьковитратні авіакомпанії	<ul style="list-style-type: none"> - максимально дешева собівартість; - відсутній додатковий сервіс; - максимальна щільність крісел у літаках (LOPA); - висока доходність на одного працівника компанії;
Вантажні авіаперевезення	<ul style="list-style-type: none"> - поєднання пасажирських та вантажних перевезень; - експрес-доставка багажу різної складності; - вільний вибір аеропортів без пересічення з пасажиропотоками; - використання ХАБів;
Змішана модель	<ul style="list-style-type: none"> - використання найкращих рис основних бізнес-моделей авіаційних підприємств;

Вид бізнес-моделі	Особливості моделі з погляду набуття конкурентних переваг
Ізольовані авіакомпанії	- працює на певній території; - має підтримку з боку держави.
Бізнес (VIP) авіакомпанії	- підвищений рівень комфорту; - висока прибутковість ніші;
Гібридні бізнес-моделі	- поєднання двох і більше видів бізнесу, які напряду не пов'язані з авіаперевезеннями.

Джерело: [5] з допрацюванням автора

Досліджувана в дипломній роботі авіакомпанія МАУ позиціонувала себе як мережева модель до 2019 р. Ідея мережевої моделі авіаперевезень в Америці, і спочатку носила ім'я Hub & Spoke – «ступиця і спиця». Великі американські авіакомпанії, замість того щоб виконувати досить велику і безсистемну кількість рейсів між парами міст, стали оптимізувати свій розклад і забезпечувати зліт та розліт рейсів і, відповідно, можливість пасажирів пересідати з одного рейсу на інший у своїх базових аеропортах. Ось тоді ці базові аеропорти і стали називатися «хабами», тобто «ступицями колеса», а рейси, які зліталися й розліталися, мали вигляд спиць.

Ефективність хабів вимірюється кількістю стикувальних хвиль. Наприклад, в Амстердамі їх п'ять, у Франкфурті – чотири, у Мюнхені – п'ять, у Стамбулі – до шести. Для порівняння: в аеропорту Бориспіль у Києві їх поки дві, і поступово формується третя.

Деякі не дуже затребувані маршрути підтримуються завдяки транзитним потокам, кількість яких зростає здебільшого завдяки вдалому використанню комбінаторних математичних моделей.

Для мережевих авіакомпаній має значення програми розвитку аеропортів в країні. На внутрішніх і середньоміагістальних маршрутах, які не проходять над морем, авіаперевізники конкурують з іншими видами транспорту – залізничним та автомобільним. Тому розглянемо плани держави в напрямку модернізації інфраструктури вітчизняних аеропортів.

Плани держави у напрямку розвитку аеропортів узагальнені у Державній цільовій програмі розвитку аеропортів на період до 2023 р., яка була розроблена ще у 2016 р. [6]. Тому деякі її положення втратили свою актуальність завдяки кардинальній зміні зовнішнього середовища. Але актуальними залишились наступні положення: збільшення пропускної спроможності аеропортів удвічі, а також приведення рівня надання послуг в аеропортах у відповідність з міжнародними стандартами; зменшення часу на наземне обслуговування кожного повітряного судна до 35—40 хвилин; підвищення удвічі транзитного потенціалу головного міжнародного авіаційного транспортного вузла держави як запоруки успішного розвитку аеропортів; активізація державно-приватного партнерства з утримання та експлуатації аеропортів та створення сприятливого інвестиційного клімату для розвитку авіаційної галузі; розвиток неавіаційної діяльності аеропортів до 40 відсотків загальних доходів аеропортів; створення не менш як 1000 додаткових робочих місць [6].



Рис. 1.3. Програма розвитку аеропортів України [6]

На рис. 1.3. на карті представлена програма розвитку аеропортів України до 2023 р. З карти видно, що заплановані роботи по розвитку аеропортів Херсону та Полтави не є доцільними, бо вони розташовані поблизу вже

достатньо розвинутих аеропортів. Крім того ці міста зв'язані з близькими до них аеропортами розвинутиим швидкісним залізничним сполученням Інтерсіті. Державі з метою обґрунтування інвестицій в розвиток мережі аеропортів доцільно провести інвентаризацію всіх аеропортів, визначив, які з них максимально задіяні в перевезеннях, що вкладати в розвиток саме цих об'єктів. Логічніше сьогодні спрямувати гроші на реконструкцію аеропортів-мільйонників. Здійснено проєкт із реконструкції злітно-посадкової смуги в аеропорту Одеси, оскільки ЗПС була дуже погана, а це перспективний і популярний напрям.

Одним з конкурентів авіакомпаній на ринку внутрішніх перевезень є залізничний транспорт. У багатьох країнах вартість поїздок залізницею порівнянна з перельотами. Натомість у нас пасажирські перевезення залізничним транспортом збиткові. Авіації досить важко конкурувати з дотаційною залізницею, де тарифи підганяються під купівельну спроможність населення. Протекторат Укрзалізниці з боку держави робить конкуренцію між авіа та залізничним транспортом не повною мірою справедливою.

Таким чином, авіакомпанії світу і України уперше за весь час існування галузі авіаперевезень опинились в надзвичайній ситуації та межі виживання, що сприяло появі нових управлінських рішень, направлених на інноваційний розвиток бізнес-моделей авіакомпаній та на різні їх комбінування. Це призвело до оптимізації операційної діяльності, зниженню витрат, відмові від неперспективних маршрутів і видів діяльності авіакомпаній. Це повною мірою можна віднести і до авіакомпанії МАУ, процеси перевезень якої є предметом дослідження дипломної роботи.

Для оцінки ефективності використання бізнес-моделей ПрАТ МАУ доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники досліджуваної авіакомпанії, що буде зроблено у наступному пункті роботи.

1.2. Техніко-економічні показники авіакомпанії МАУ

Авіакомпанія МАУ була створена як приватне акціонерне товариство та дочірнє підприємство державної авіакомпанії «Авіалінії України» у 1992 р. Компанія ПраТ МАУ одразу отримала дозвіл на здійснення міжнародних перевезень. У середині 90-х авіаперевізник змінив ім'я і ліврею. З фюзеляжів літаків прибрали приставку «Air» і назва авіакомпанії змінилася на «Ukraine International». Змінився також логотип на хвості. Замість стилізованого тризуба-сокола в хвостовому кільці з'явився сокіл.

Після припинення польотів «Air Ukraine», «Міжнародні Авіалінії України» фактично виконують представницьку функцію, будучи по суті національним авіаперевізником України.

Авіакомпанія МАУ має безстрокову ліцензію на авіаційні перевезення (рис.1.4).

Вид діяльності	Номер ліцензії	Дата видачі	Орган державної влади, що видав ліцензію	Дата закінчення дії ліцензії (за наявності)
1	2	3	4	5
Надання послуг з перевезення пасажирів, вантажу повітряним транспортом	АГ № 505921	27.06.2012	Державна авіаційна служба України	
Опис	Ліцензія безстрокова			

Рис.1.4. Ліцензія ПраТ МАУ на авіаційні перевезення

Джерело: [7]

Акції компанії представлені на фондовому ринку України та публікує свої звіти у вільному доступі [7].

Компанія МАУ пропонує своїм клієнтам послуги щодо перельотів, чартерні та вантажні перевезення повітряним транспортом, а так само технічне обслуговування.

ПраТ МАУ взяла участь у створенні юридичних осіб – ТОВ «ІНТЕРАВІА» (створена у 1997 р.) та на сьогодні є провідною хендліговою

компанією України, а також ТОВ «Центр освоєння та експлуатації нової техніки» у 2012 р. [7].

ТОВ «ІНТЕРАВІА» виконує повний комплекс сертифікованих за стандартом ISO 9001 послуг з наземного обслуговування ПС та пасажирів, а також представницькі послуги для авіакомпаній, обслуговування рейсів бізнес-авіації та інше. Виробнича діяльність ТОВ «ІНТЕРАВІА» сертифікована Міжнародною організацією повітряного транспорту IATA відповідно до стандартів ISAGO. Компанія цілодобово забезпечує безпеку польотів та якісне надання послуг. Більше 40 національних та міжнародних авіакомпаній-клієнтів користуються нашими послугами в аеропортах України [8].

У 2003 р. зареєстрована ще одна хендлінгова компанія, пов'язана з МАУ, - ТОВ «Аерохендлінг», яка має широке коло видів діяльності, основними з яких є допоміжне обслуговування авіаційного транспорту та надання послуг бронювання, авіаційних регулярних вантажних перевезень.

Дочірня компанія МАУ ТОВ «Центр освоєння та експлуатації нової техніки» декларує свою діяльність у напрямках: Професійно-технічна освіта; Неспеціалізована оптова торгівля; Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; Технічні випробування та дослідження; Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій; Інша професійна, наукова та технічна діяльність.

93-95% ринку пасажирського обслуговування та 65-70% наземного обслуговування літаків в аеропорту «Бориспіль» вже належить «Інтеравіа» та «Аерохендлінгу». Решта часток належать службам аеропорту.

Також ПрАТ МАУ є співзасновником ТОВ «МАУТЕХНІК», що дислокується в АП «Бориспіль» та спеціалізується на всіх видах базового технічного обслуговування повітряних суден типу Boeing 737 Classic, NG і Embraer-190, про що має відповідні ліцензії від компанії Boeing. Підприємством виконуються наступні роботи: заміна двигуна; заміна шасі; заміна ВСУ; композитний ремонт; ремонт листового металу;

бороскопіювання; інспекція методами неруйнівного контролю; роботи з інтер'єру ВС; реконфігурація салону; послуги з приймання / передачі ВС. Роботи проводяться на виробничих базах в аеропорту Бориспіль (КВР) і Дніпро (DNK) [7]. Основна виробнича база: ангар 7200 кв.м. на 4 ПС типу Boeing 737 в аеропорту Бориспіль (КВР), Київ; додаткова база: ангар 7500 кв.м. на 3 ЗС типу Boeing 737 в аеропорту Дніпро (DNK), для використання в періоди пікового завантаження.

Таким чином, авіакомпанія МАУ горизонтально і вертикально інтегрує свій бізнес, що сприяє зменшенню витрат на його ведення та укріпленню ринковій стійкості (рис. 1.5).

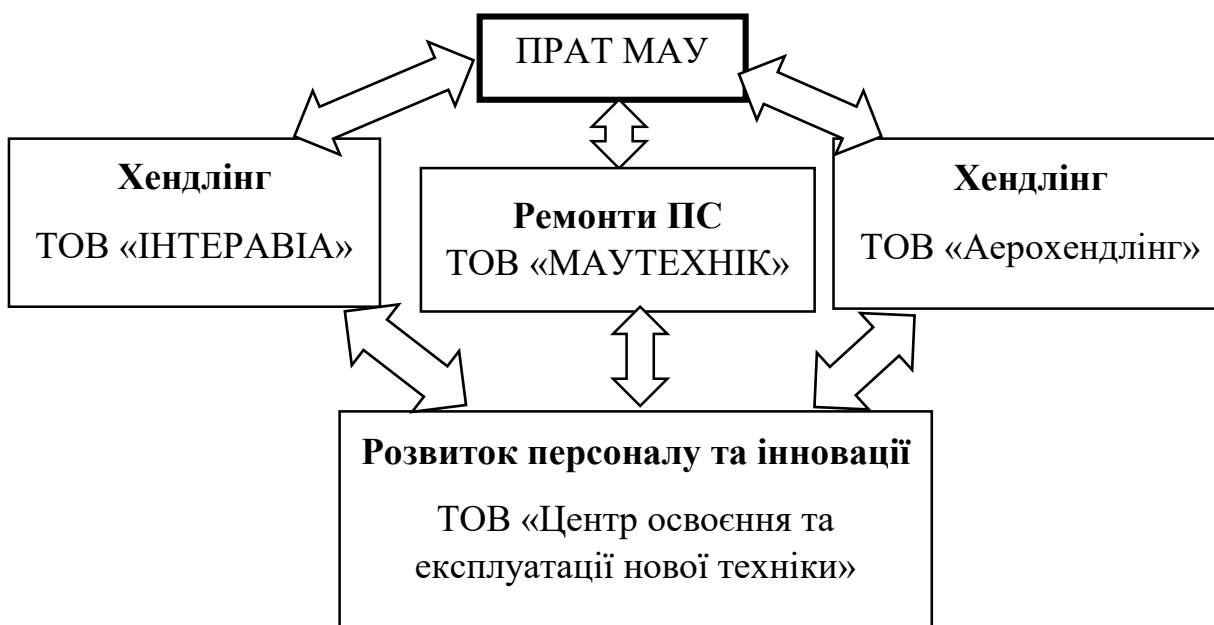


Рис. 1.5. Формування інтегрованої структури ПрАТ МАУ

Джерело: сформовано автором на основі [7 - 10]

Досягнувши етапу зрілості (з 2004 р.) авіакомпанія МАУ починає відкривати свої філії (представництва) за кордоном з метою оптимізації процесів взаємодії з клієнтами та розширенням ринків збуту послуг з авіаперевезень. Таким чином, авіакомпанія МАУ стала відомою для закордонних споживачів авіапослуг. Так, з США до Києва та з Києва до США виконувався єдиний прямий безпосадковий рейс, який користувався гарним попитом. Багато пасажирів, що мають родинні або бізнес зв'язки з Україною,

користувалися цим рейсом та послугами філії авіакомпанії у Нью-Йорку. З річної звітності авіакомпанії МАУ відомо, що 2018 р. працювало 20 закордонних філіалів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Закордонні філії авіакомпанії МАУ

№	Країна	№	Країна
1	Австрія	2	Китай
3	Азербайджан	4	Іспанія
5	Вірменія	6	Італія
7	Білорусь	8	Польща
9	Бельгія	10	Російська Федерація
11	Нідерланди	12	США
13	Велика Британія	14	Туркменістан
15	Німеччина	16	Узбекистан
17	Грузія	18	Франція
19	Ізраїль	20	Швейцарія

Джерело: сформовано автором на основі річних звітів [7]

Дослідження техніко-економічних показників авіакомпанії МАУ проведено на основі офіційних звітів за період з 2014 р. по 2022р.

В табл. 1.3 наведено динаміку вартості основних засобів ПрАТ МАУ. Основні засоби підприємства — це сукупність матеріально-речових цінностей, що діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом.

З точки зору бухгалтерського обліку «Основні засоби — матеріальні активи, які підприємство/установа утримує з метою використання їх у процесі виробництва/діяльності або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік)» [12]. Термін експлуатації будівель – 20 років, машин і обладнання – 5 років, транспортних засобів – 5 років.

За результатами табл. 1.3 зроблено графічний звіт, що наведений на рис. 1.6.

Динаміка вартості основних засобів ПрАТ МАУ (тис. грн.)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Будівлі і споруди	50719	280490	184860	167920	150982	162591	140516
Машини і обладнання	24981	23194	142438	86033	1074809	816335	934701
Транспортні засоби	1616	2288	5793176	20381191	28685180	11149189	6459305
Інші	116658	28490	346009	568227	664512	603888	545676
Всього	195988	336477	6468499	21205388	30577501	12734022	8082218

Джерело: сформовано автором на основі річних звітів [7]

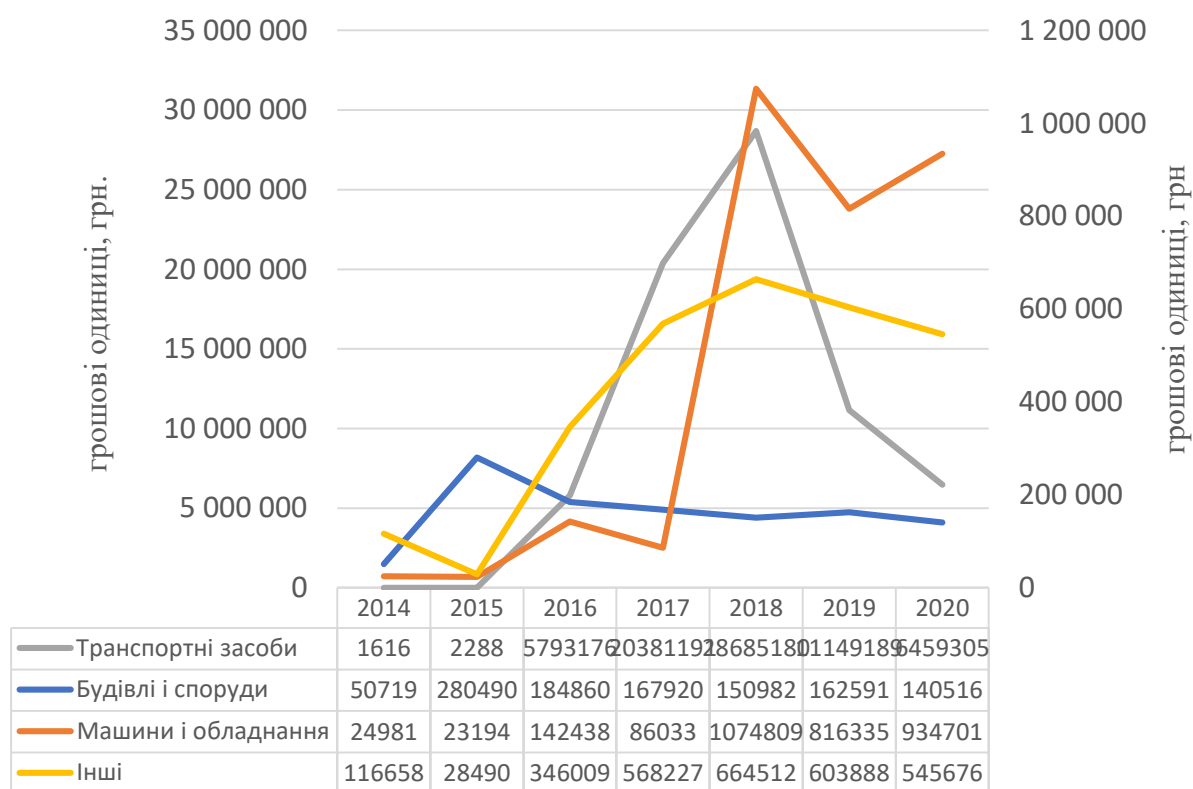


Рис. 1.6. Динаміка вартості основних засобів ПрАТ МАУ (грн.)

Джерело: сформовано автором на основі табл. 1.1.

На графіку 1.6 використано дві осі із-за різних порядків даних в табл. 1.1. По основній (лівій) осі представлено тільки вартість транспортних засобів, доля яких достатньо висока у порівнянні з іншими категоріями основних

засобів. На рис. 1.7 наведено долі категорій основних засобів ПрАТ МАУ у 2020 р.

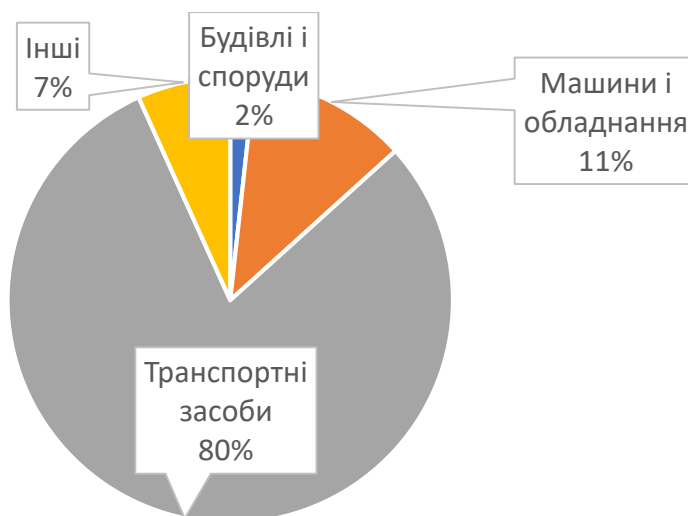


Рис. 1.7. Структура основних засобів ПрАТ МАУ у 2020 р.

Джерело: сформовано автором на основі табл. 1.1.

Виходячи з графічного аналізу (рис. 1.6), видно, що основні витрати в формування основних засобів ПрАТ МАУ були зроблені у 2018 р., але з початком пандемії компанія позбулася значної частки транспортних засобів та машин і обладнання.

Для розуміння ситуації з вартістю основних засобів ПрАТ МАУ в умовах пандемії зроблено порівняльний аналіз двох ключових показників – сумарних витрат та витрат на транспортні засоби. Вибір цих показників обумовлений тим, що показник витрат на транспортні засоби має найвищу долю у витратах основні засоби авіакомпанією. Результати графічного порівняльного аналізу двох показників наведені на рис. 1.8. Цей аналіз підтверджує постійну високу долю витрат на транспортні засоби в загальних витратах на основні засоби. Найвищі витрати спостерігались у 2018 р. З 2019 р. спостерігається різке зниження досліджуваних витрат, що пов'язано з різким скорочення авіаційних перевезень з початком пандемії COVID-2019 та намаганням менеджменту авіакомпанії знизити збитків.

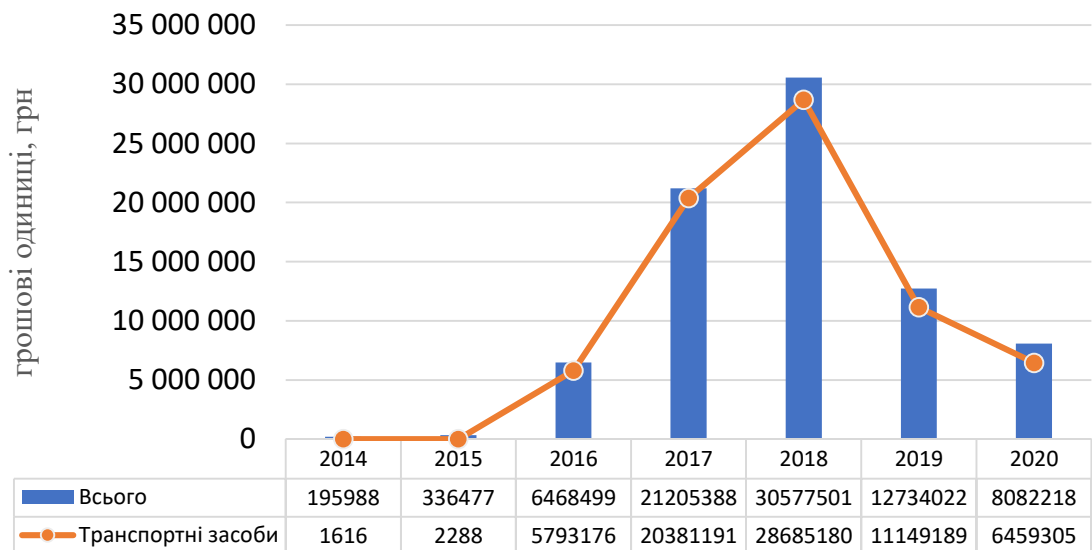


Рис. 1.8. Порівняльний аналіз динаміки витрат на транспортні та загальні витрати (грн.)

Джерело: сформовано автором на основі табл. 1.1.

Проаналізуємо чистий фінансовий результат на основі звітів авіакомпанії, що наведені на сайті FLYUUA [7]. Вибрані дані у звіті з фінансових результатів зведені у табл. 1.5 та для більшої наочності представимо їх у графічному вигляді на рис. 1.9.

Таблиця 1.5

Динаміка чистого фінансового результату авіакомпанії МАУ

Рік	Прибуток	Збиток
2015	0	-504923
2016	387885	0
2017	0	-304580
2018	0	-2696132
2019	1648850	0
2020	0	-4558316
9 міс 2021	1087695	0

Джерело: сформовано автором на основі річних звітів [7]

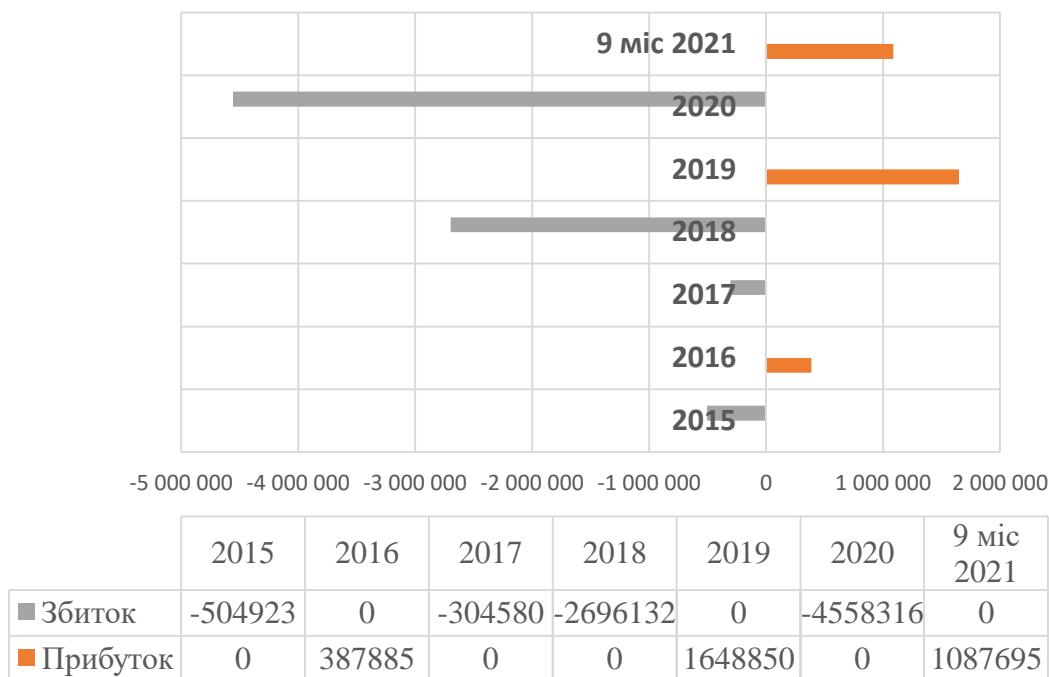


Рис. 1.9. Аналіз динаміки чистого прибутку і збитку (грн.)

Джерело: сформовано автором на основі табл. 1.2.

Наведений аналіз показує, що авіакомпанія МАУ працює нестабільно, чергуючи періоди збитків та прибутків. Якщо порівняти аналіз прибутків і збитків з динамікою витрат на основні засоби, а особливо з витратами на транспортні засоби, можна зробити висновок – в 2017 і 2018 роках збитки пов’язані з витратами в транспортні засоби. В 2019 р., рік початку всесвітньої пандемії, авіакомпанія отримає прибутки завдяки позбавленню транспортних засобів, що знаходились на балансі підприємства. В 2020 р. компанія отримали найбільші збитки, починаючи з 2015 р., але ця проблема потребує подальшого вивчення з метою визначення інших факторів впливу на фінансові результати.

На рис. 1.10 наведені кумулятивні збитки за весь досліджуваний період з 2015 по 2021 р. (за 9 міс) , що показує – компанія МАУ постійно існує в борг. Такий стан змушує менеджмент до оптимізації бізнес-процесів, персоналу та філій авіакомпанії за кордоном, що буде показано в п. 1.3.

Далі проаналізуємо інші показники діяльності авіакомпанії – кількість рейсів, перевезених пасажирів та динаміку персоналу.

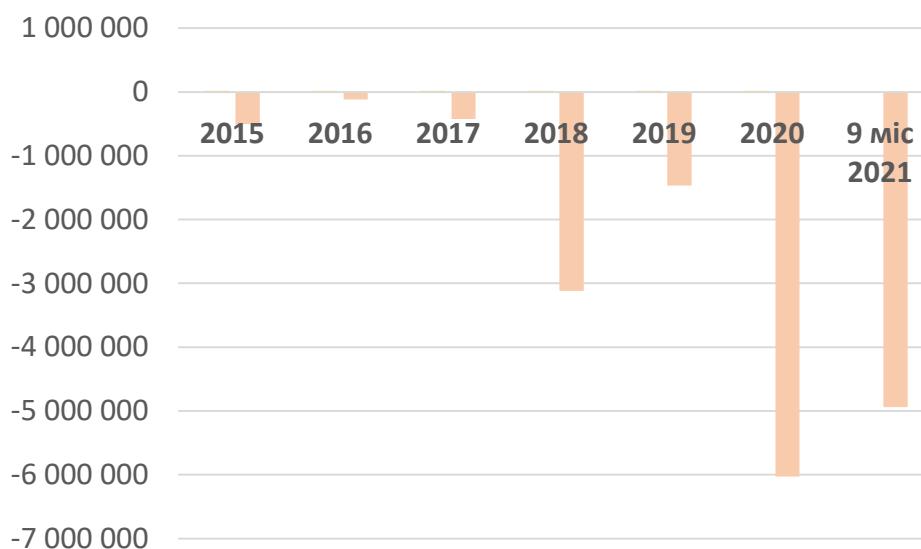


Рис. 1.10. Кумулятивні прибутки-збитки авіакомпанії МАУ (грн.)

Джерело: сформовано автором на основі табл. 1.2.

Авіакомпанія МАУ за 2019 рік перевезла 7 967 тисяч пасажирів. В тому числі, на міжнародних регулярних рейсах було перевезено 5 314 тисяч пасажирів, на внутрішніх - 960,4 тисячі пасажирів, на чартерних - 1 030 тисяч пасажирів.

Кількість пасажирів на далеко-магістральних рейсах становила 663 тисячі пасажирів.

Виконано 29 319 рейсів, з них 20 099 міжнародних регулярних, 1 290 далеко-магістральних, 5 162 внутрішніх, 2 768 чартерних. Вантажні перевезення здійснювалися на регулярних пасажирських рейсах. Перевезено 21650 тону вантажу.

Авіакомпанія МАУ за 2020 рік перевезла 1 762 тисяч пасажирів. В тому числі, на міжнародних регулярних рейсах було перевезено 861 тисяча пасажирів, на внутрішніх - 187,3 тисяч пасажирів, на чартерних - 595,3 тисяч пасажирів. Кількість пасажирів на далеко-магістральних рейсах склала 84,5 тисяч пасажирів. Цей результат є значно гіршим за 2019 рік, що є наслідком введення обмежень на пересування через поширення корона-вірусної інфекції, та є характерним для всього ринку міжнародних пасажирських повітряних

перевезень. Виконано 7 094 рейсів, з них 4 005 міжнародних регулярних, 208 далеко-магістральних, 1 086 внутрішніх, 1 795 чартерних.

Порівняльний аналіз за 2019-2020 р.р. щодо перевезення пасажирів та кількості виконаних рейсів авіакомпанією МАУ наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз кількості перевезених пасажирів та виконаних рейсів авіакомпанією МАУ

Показник	2019	2020	Відхилення
Перевезено пасажирів	7 967 тис.	1 762 тис.	-6 205 тис.
– Міжнародні регулярні	5 314 тис.	861 тис.	-4 453 тис.
– Чартерні рейси	1 030 тис.	595,3 тис.	-434,7 тис.
– Далекомагістральні рейси	663 тис.	84,5 тис.	-578,5 тис.
– Внутрішні рейси	960,4	0	-960,4 тис.
Всього рейсів:	29 319	7 094	-22 225
– Міжнародні регулярні	20 099	4 005	-16 094
– Далекомагістральні	1 290	208	-1 082
– Внутрішні	5 162	1 086	-4 076
– Чартерні	2 768	1 795	- 973

Джерело: узагальнено автором на основі [7]

Таким чином, зниження прибутку у 2020 р. обумовленя різким скороченням кількості рейсів та кількості перевезених пасажирів. Загальна кількість перевезених пасажирів у 2020 р. знизилась у порівнянні з 2019 р. на 78%, в тому числі – на міжнародних регулярних рейсах на 84%, на чартерних рейсах на 42%, на далекомагістральних рейсах на 87%, на внутрішніх рейсах на 100%. Відповідно до зниження кількості перевезених пасажирів змінювались відсотки знижень в кількості здійснених рейсів. До початку пандемії авіакомпанія МАУ позиціонувала себе на ринку далекомагістральних авіаперевезень, на якому вона в 2020 р. потерпіла найбільшу невдачу.

Функціонал авіакомпанії зосереджений на пасажирських (A1), вантажних перевезеннях (A2) в тому числі перевезеннях небезпечних вантажів (E11), авіаційних роботах та послугах, зокрема «МАУ» володіє сертифікатом JAR-

145, який дає право на повний цикл технічного обслуговування техніки фірми Боїнг, включаючи виконання складних форм техобслуговування «C-Check» і «D-Check».

На 28.02.2021 р. авіакомпанія МАУ є експлуатантом ПС, що наведені у табл. 1.7. Відповідно до парку ПС, що експлуатуються, авіакомпанія МАУ є найбільшою в Україні.

Таблиця 1.7

Парк повітряних суден авіакомпанії МАУ (2021 р.)

Тип/модель	Всього	Дальність польоту з максимальним завантаженням, км
Boeing 737-800	18	5 400
Boeing 737-900ER	4	5 900
Boeing 767-300	4	9 700
Boeing 777-200	1	10 750 - 14 300
Embraer ERJ 190-200LR	2	4 200
Embraer ERJ190-100LR	3	4 200
Embraer ERJ190-100STD	2	4 200
Загальний підсумок	34	—

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Таким чином компанія експлуатує 27 далекомагістральних літаків та 7 середньомагістральних. Середньорічна кількість літаків в 2019 р. склала 42 ПС.

Слід зауважити, що авіакомпанія не має власних літаків, всі ПС взяті у лізинг (Додаток 2).

Станом на 31.12.2020 року загальна чисельність працівників авіакомпанії складала 1879 осіб, таким чином за рік штат компанії скоротився майже на 40% у порівнянні з 2019 роком.

Протягом року відбувалася оптимізація бізнес-процесів та чисельності персоналу. Було досягнуто значного скорочення не лише кількості штату, але і фонду оплати праці. Крім того, з квітня 2020 року компанія знаходилась в режимі простою, в середньому 35% робочого часу працівники знаходяться у режимі простою.

1.3. Оптимізація бізнес процесів ПрАТ МАУ в період пандемії

З метою виходу з зони збитків авіакомпанія МАУ запросила нового CEO з антикризового управління Євгена Дихне, який очолив підприємство на посаді президента (головного виконавчого директора) з вересня 2019 р. 31.12.2021 почесне перше місце в номінації «Найкращий антикризовий менеджер» за рейтингом журналу «ТОП-100. Рейтинги найбільших» зайняв CEO авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України». Важливо зазначити, що CEO МАУ отримав дану номінацію й за підсумками роботи авіакомпанії у 2020 р.

Завдяки новому антикризовому управлінню був скорочений штат більш ніж на 30%. Авіакомпанія МАУ увійшла в кризу з командою у 2500 осіб, зараз у неї близько 1600 працівників. При цьому було збережено в компанії всю компетенцію, необхідну для швидкого повернення до повноцінної мережевої моделі оперування. Коли з'являться передумови й умови для розширення штату, авіакомпанія зацікавлена передусім у тому, щоб повернути працівників, які потрапили під скорочення через пандемію.

Регулярні далеко- та середньомагістральні рейси авіакомпанії у 2020 р. зменшилися на 75%, був скорочений персонал, який був задіяний на скорочених маршрутах. Звісно, в авіації неможливо скоротити персонал пропорційно обсягам, адже є певні функції, пов'язані із гарантуванням безпеки польотів.

Відсутність звичних європейських маршрутів змінив вектор уподобань вітчизняних мандрівників в бік Туреччини та Єгипту. Враховуючи ці тенденції ПрАТ МАУ фактично повністю переглянуло свою модель оперування на період пандемії. У допандемійний період співвідношення чартерних і регулярних рейсів авіакомпанія було 1:9 (авіакомпанія позиціонувалась як мережева бізнес-модель), чартерні рейси, в основному, виконувались для зменшення часу простоїв літаків. В пандемійний період менеджмент створив окремий сегмент бізнесу – чартерні перевезення. Зараз співвідношення

чартерних і регулярних рейсів авіакомпанії – 3:2, тобто доля регулярних рейсів знизилась з 90% до 40%. Це узагальнено на рис. 1.11.

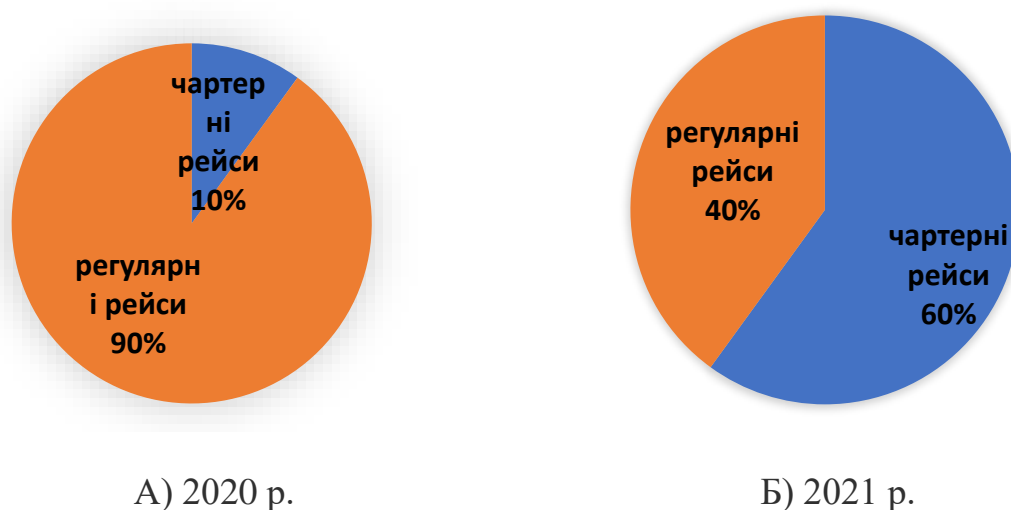


Рис. 1.11. Співвідношення чартерних і регулярних рейсів в авіакомпанії МАУ
Джерело: узагальнено автором на основі [7]

МАУ завжди позиціонувала себе як мережева транспортна компанія, яка від самого початку була орієнтована на пряме перевезення пасажирів, а не на обслуговування туристичних операторів. В авіакомпанії МАУ, на відміну від багатьох українських авіакомпаній, немає дочірнього туристичного оператора. Але авіакомпанія співпрацювала до пандемії і продовжила у період пандемії співпрацювати з туристичними компаніями, з якими працювала до пандемії: Compass Travel, Coral Travel, TPG, «Феєрія Мандрів». З метою утримання долі ринку авіаперевезень та стимулювати зростання свої партнерів з туристичної галузі, МАУ сформувала ціновий пакет туристичним компаніям перельотів з найнижчою маржою, майже по собівартості польотів, що дозволило авіакомпанії спосіб на зростаючому попиті зайняти своє місце на досить перегрітому чартерному ринку. Таким чином авіакомпанія МАУ сприяла зростанню частки ринку для туристичних компаній-партнерів разом із зростанням МАУ на цьому сегменті ринку.

В 2020-2021 р.р. регулярними рейсами авіакомпанія перевезла на 75% менше, ніж 2019 року. Найактивніше, як було показано вище, розвиваються

чартерні напрямки, але менеджмент авіакомпанії не можна сказати, що це якась показова динаміка.

Через відсутність великої кількості стикувань відсоток транзитних пасажирів різко знизився. У докарантинний період кількість транзитних пасажирів на рейсах авіакомпанії МАУ була навіть більшою, ніж пасажирів, які летять point-to-point. Сьогодні транзитні перевезення складають 28-33% від минулих, допандемічних, років. З огляду на загальну ситуацію на ринку є чимало обмежень, зараз не можливо надати, наприклад, пасажиру з Баку чи Тбілісі широку палітру стикувань або щоденні рейси, як це було у довоєнний і допандемічний періоди. Також в даний час немає і великого запиту на таку модель перевезень, оскільки обмеження на в'їзд до Європи діє для багатьох країн, не лише для громадян України.

Зараз регулярними рейсами авіакомпанія перевозить на 75% менше, ніж 2019 року. Найактивніше розвиваються чартерні напрямки, але не можна сказати, що це якась показова динаміка.

Тому авіакомпанія також стала працювати на внутрішніх рейсах. Конкурентні можливості вітчизняних авіакомпаній на ринку внурикраїнних авіаперевезень погіршилися у зв'язку з підписанням України у 2020 р. угоди про «відкрите небо» з ЄС, де передбачена участь закордонних авіаперевізників на внутрішньому ринку України. Українські авіакомпанії і так перебувають у дискримінаційних умовах: ми платимо акциз на паливо, ПДВ усередині країни. Додаткова можливість для іноземних компаній обирати без обмежень пункти вильоту з України сприяє до більше несправедливості для українських компаній, оскільки вони таких преференцій для польотів між містами Європи згідно до Угоди не отримали [14].

Маючи більш лояльне податкове навантаження і протекцію від своїх країн, закордонні авіаперевізники можуть створювати цінову конкуренцію вітчизняним авіакомпаніям. У 2020 р. у світі було видано 150 млрд доларів фінансової допомоги авіаційним компаніям. Також слід зауважити, що

авіакомпанія МАУ ще навіть не отримала компенсацію від держави за евакуаційні рейси, які ви здійснювали в період розпалу пандемії у 2020 р.

Тому щоб поліпшити свій фінансовий стан позицію на ринках авіап перевезень авіакомпанія розширила свою присутність на ринку внутрішніх перевезень. Поки що заповнюваність на внутрішніх рейсах в Україні невисока, тому для роботи в цих напрямках доцільно використовувати ПС середньої і малої місткості, яких в ПрАТ МАУ недостатня кількість (див. табл. 1.7), тому перевезення пасажирів на внутрішніх авіалініях відбувається на літаках авіакомпанії «Роза вітрів», з якою є домовленість про код-шер (спільна експлуатація рейсу). Надалі планується відновлення своїх перевезень на внутрішніх напрямках, оскільки на цьому ринку авіакомпанія вже має певну перевагу. Наприклад, МАУ зараз може відправити пасажирів з Херсона до Парижа через хаб у «Борисполі». У 2019 році на цьому рейсі було понад 70% транзитного пасажиропотоку. Мета авіакомпанії – з'єднати українські міста з міжнародними столицями, а не між собою. Відповідно під це побудована вся модель управління МАУ.

Слід зауважити, що водночас в Україні «закрите небо» з Росією та Білоруссю. Це має значний вплив на авіаційний ринок України та вітчизняні авіакомпанії.

Через необхідність обльоту території Росії авіакомпанія МАУ у 2021 р. відмовилася від польотів до Пекіна, Бангкока, Астани, оскільки не змогла витримати конкуренції ні за вартістю квитків, ні за часом тривалості польотів. МАУ опинилася в дискримінаційних умовах, бо її конкуренти летять коротким шляхом на пряму через Росію.

Щодо ситуації з Білоруссю – тут усі в рівних умовах. Особливих переваг для українських авіакомпаній я не бачу. Для МАУ закриття неба над Білоруссю – це збільшення на 40 хвилин часу польоту до країн Балтії. Але будь-які обмеження дуже негативно віддзеркалюються на мережевих компаніях. Оптимально мережа повинна працювати на 360 градусів, а в МАУ за рахунок усіх обмежень вона працює тільки на 120 градусів. Тому

авіакомпанія зробила комбінацію з 3-х бізнес-моделей (мережева модель, чартерні перевезення, внутрішні перевезення), що сприяло її стабілізації на ринку авіаперевезень.

У зв'язку зі зміною бізнес-моделі авіакомпанії відбулось скорочення мережі закордонних філій МАУ з 20 до 15 (див. Додаток 3 та табл. 1.8), що сприяло оптимізації витрат на утримання філій.

Таблиця 1.9

Філії авіакомпанії МАУ (червоним виділені філії, що закриті у 2020 р.)

№	Країна	№	Країна
1	Австрія	2	Китай
3	Азербайджан	4	Іспанія
5	Вірменія	6	Італія
7	Білорусь	8	Польща
9	Бельгія	10	Російська Федерація
11	Нідерланди	12	США
13	Велика Британія	14	Туркменістан
15	Німеччина	16	Узбекистан
17	Грузія	18	Франція
19	Ізраїль	20	Швейцарія

Джерело: узагальнено автором на основі [7]

При тому ПрАТ МАУ не відмовляється і продовжувати розвивати мережеву бізнес-модель, і після завершення пандемії є висока вірогідність повернення транзитних пасажирів. Авіакомпанія планує в літній навігації 2022 року відновити свій хаб з усіма європейськими маршрутами, які до нього входили. Зрозуміло, що це не буде повноцінний хаб, який МАУ будувала до війни на Донбасі. Це пов'язано з необхідністю для вітчизняних авіакомпаній оминати територію Росії, Криму та Східної України. Так, авіакомпанія планує виконувати регулярні далекомагістральні рейси до Нью-Йорка, Торонто, Делі, Бангкока. На період пандемії їх довелося призупинити, оскільки вони дуже дорогі й чутливі до заповнюваності. Також планується розвивати перспективні польоти до Саудівської Аравії, на які авіакомпанія вже отримала дозвіл. Розвиток цього напрямку вимагає інвестицій, наприклад, у розкатку рейсу.

При стабілізації доходної частини бюджету, цей напрямок буде проінвестовано за рахунок власних коштів.

За попередніми прогнозами Міжнародної організації цивільної авіації ІКАО, світовий пасажиропотік може відновитися у 2023 році. Але CEO авіакомпанії МАУ очікує повного відновлення обсягів пасажиропотоків компанії за 4-5 років, якщо ситуація з пандемією в світі буде вирішена.

Слід відмітити, істотно змінився «портрет» або характерні риси авіапасажира. Різко скоротився бізнес-сегмент, бо більшість процесів щодо розв'язань різних ділових питань – конференцій, зустрічей, переговорів, – перейшли до онлайн-формату. Значна кількість авіаперевезень історично були розраховані на обслуговування бізнесу, адже бізнес – це завжди про «дорогий час» та дорогі перевезення. Така тенденція спостерігається не тільки в Україні, але й у цілому світі, і всі авіакомпанії зараз у рівних умовах.

Тому авіакомпанія у останні 2 роки, починаючи з 2019 р., працює над зменшенням собівартості операційної діяльності, зменшивши операційні витрати майже у 3 рази через скорочення закордонних філій авіакомпанії, концентрацію продажу авіаквитків через свій сайт, оптимізацію витрат на маркетинг і т.д. Менеджментом МАУ було оновлено та змінено умови багатьох контрактів, поліпшені закупівельні операції, автоматизовано роботу авіакомпанії на всьому циклі організації авіаперевезень. Впроваджені заходи можуть посприяти зниженню цін на авіаквитки, але ціни на авіаперевезення диктуються ринком і мають бути конкурентоспроможними. Зараз все залежить від ситуації на ринку, бо сьогодні ніхто не знає, які компанії і в якій кількості залишаться на ринку авіаперевезень. Передусім компанія планує працювати із заповнюваністю рейсів, зокрема й за рахунок збільшення частки транзитних пасажирів. Наприклад, перевозячи пасажирів із Тбілісі до Лондона, ми конкуруємо з абсолютно іншими авіакомпаніями та в іншому ціновому сегменті, ніж на маршруті Київ – Лондон.

Конкуренція в авіації – дуже складне поняття. Зараз на всіх європейських маршрутах у авіакомпанії МАУ є конкурент із європейського боку.

Наприклад, коли ми летимо до Німеччини, це Lufthansa. На багатьох маршрутах працюють Wizzair і Ryanair.

Є прямі конкуренти, це авіакомпанії і рейси які літають на одному напрямку. Також існує неявна або прихована конкуренція для мережевих компаній – між хабами за транзитного пасажира. У конкуренції між хабами ключову роль відіграє територіальне розташування хаба. Наприклад, якщо порівнювати аеропорти в Борисполі та Варшаві, то аеропорт Варшави має більший потенціал, адже з Борисполя через Варшаву є куди далі відправляти пасажирів, а з Варшави через Бориспіль – така можливість дуже обмежена, її майже немає. Північ і схід України закриті через конфлікт із Росією. Відповідно на маршруті Київ – Варшава переваг більше в польських авіакомпаній.

У першому кварталі 2020 р., ще до пандемії, авіакомпанія МАУ суттєво скоротила свою мережу і відмовилася від збиткових рейсів. Було припинено інвестиції в маршрути, які пов'язані з обльотом російської території. Це дало хороший економічний ефект. Нова мережа маршрутів продемонструвала фінансову ефективність.

Топ-менеджментом авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» підготовлено оптимістичний бюджет Компанії на 2022 р. Ретроспективний аналіз діяльності в період пандемії відобразив очевидну зміну тренду у бік стабілізації та зростання фінансових показників МАУ після оптимізації роботи компанії (запобігання необґрунтованих витрат, оптимізація персоналу, реструктуризація лізингових платежів), проведеної наприкінці 2019 та у 2020 році. Бізнес-модель авіакомпанії трансформовані від повністю мережевої до гібридної.

Завдяки антикризовим управлінським рішенням на різних рівнях менеджменту МАУ, за офіційним підтвердженням консультантів Lufthansa Consulting, авіакомпанія забезпечила економію в розмірі близько \$90 млн на рік, що якісно виділило МАУ серед низки міжнародних мережевих перевізників за показником CASK (Cost Available Seat Kilometer).

Висновки до аналітичної частини

Результатом аналітичної частини диплому стали наступні факти:

1. Авіаційна галузь у 2021 р. почала відновлюватись після руйнування у початковому періоді пандемії. На ринку авіаперевезень наряду з традиційними бізнес-моделями стали з'являтися нові моделі, які стали називатися гібридними. Такі моделі оказались більш стійкі в період пандемії, при різкому зменшенні об'ємів авіаперевезень. Було визначено, що авіакомпанія МАУ до пандемії в основному позиціонувалась ринку авіаперевезень як мережева авіакомпанія. Також слід зазначити, що Україна планує розвивати мережу аеропортів.

2. За результатами техніко-економічного аналізу видно, що в 2018 р., на передодні світової пандемії, авіакомпанія МАУ з метою розвитку своєї бізнес-моделі вклала значні кошти основні засоби, а саме у транспортні засоби, а також у будівництво мережі філій (представництв) по всьому світові, що призвело її до значних збитків у наступні періоди. Аналіз кумулятивних прибутків/збитків показав, авіакомпанія за весь досліджуваний період 2015-2020 р.р. працювала у борг. З метою мінімізації витрат на обслуговування польотів авіакомпанія створила дочірні хендлігові компанії, компанію по ремонтам ПС та компанію з розвитку інновацій і технологій. Це дозволило досліджуваній авіакомпанії зайняти левову частку долі в обслуговуванні пасажирів та ПС в аеропорту «Бориспіль» та «Дніпропетровськ».

3. Авіакомпанія МАУ у період 2019-2021 р.р. змогла оптимізувати свої бізнес-процеси, перейшла на гібридну бізнес-модель, відмовилась від утримання де-кількох закордонних представництв авіакомпанії, що сприяло переведенню в зону прибутків.

2. ПРОЄКТНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 22. 04. 62. 200 ПЗ			
Виконав	Дейнеко Т.В.			АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Дерев'яно Т.А.					Д 13	3
Н. контр.	Дерев'яно Т.А.				ФТМЛ 275 ОП-501з		
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

2.1 Мережа бізнес-процесів авіакомпанії

Турбулентність зовнішнього середовища, викликана бурхливим розвитком світової пандемії, сприяла падінню світової економіки та важливої її складової – авіаційним перевезенням. Як і у будь-якій кризі, поточна криза, як елемент подальшого розвитку при виході з кризи, продемонструвала необхідність формування гнучких структур, здатних швидко перелаштовуватись на споріднені види діяльності або необхідність диверсифікувати свій бізнес. Сучасна наука управління в економічно розвинутих країнах вже перейшла до процесного підходу в управлінні та використання термінів «цінність», «вартість», «справедливість» при будівництві бізнес-процесів. Слід зауважити, що процесний підхід добре себе зарекомендував в багатьох успішних підприємствах, як закордонних, так і в вітчизняних, та регламентований стандартом ІСО 9001 [15].

Стандарт ІСО 9001 спрямований на застосування «процесного підходу» для формування цінності (якості) для споживачів продукції або послуг підприємства, що є досить актуальним для авіапідприємств, враховуючи зростання конкуренції у цій галузі бізнесу. Як факт зростаючої конкуренції стала поява за останні 2 роки двох нових авіакомпаній в Україні – Veas Airline у 2020 р. та державної авіакомпанії UNA у 2021 р.

Будування мережі взаємопов'язаних процесів як системи сприяє результативності та ефективності авіакомпанії в досягненні цінності для клієнтів (пасажирів). Бізнес-процеси пов'язують зі стратегією авіапідприємства, що сприяє їх стратегічній спрямованості через систему ключових показників. Тобто бізнес-процеси роблять підприємство єдиним цілим. Менеджмент процесів і системи як єдиного цілого може досягатися при використанні циклу процесу спільно з особливою увагою до ризик-орієнтованого мислення, що націлені на використання можливостей та запобігання небажаних результатів.

Застосування процесного підходу в системі управління цінністю (якістю) послуг авіапідприємства дозволяє (рис. 2.1):

- a) розуміти та постійно виконувати вимоги;
- b) розглядати процеси з погляду додавання ними цінності;
- c) досягати результативного функціонування процесів;
- d) покращувати процеси на основі оцінювання даних та інформації.



Рис. 2.1. Ідея процесного підходу

Джерело: сформовано автором на основі [15]

На рис. 2.2 наведена загальна схема процесу [15],



Рис. 2.2. Загальна схема процесу та його контрольних точок [15]

Рис. 2.2 дає схематичне зображення будь-якого процесу та ілюструє взаємозв'язок елементів процесу. Контрольні точки моніторингу та вимірювання, необхідні для управління, є специфічними для кожного процесу і будуть змінюватись в залежності від відповідних ризиків.

Для формування мережі процесів авіакомпанії МАУ доцільно розглянути технологію авіаперевезень (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Технологія авіаперевезень ПрАТ МАУ

Узагальнюючий процес технології перевезення	Складові технології
1. Підготовка авіарейсів	<ul style="list-style-type: none"> – Закупівля ПС – Заключення договорів оренди ПС – Формування тарифів – Формування системи забезпечення рейсів ПММ, технічним обслуговуванням, персоналом (командами) – Страхування – Забезпечення команди метеопрогнозом – Безпечне обслуговування пасажирів і багажу
2. Обслуговування пасажирів перед польотом	<ul style="list-style-type: none"> – Продаж і бронювання квитків – Організація онлайн реєстрації на рейс – Обслуговування в аеропорту (оф-лайн реєстрація на рейс) – Посадка в літак та завантаження багажу – Дії у випадку відмови пасажира від польоту
3. Обслуговування пасажирів після польотом	<ul style="list-style-type: none"> – Висадка пасажирів з ПС – Обслуговування в аеропорту (паспортний, митний контроль, видача багажу у випадку нетранзитного пасажира)
4. Підготовка ПС до рейсу	<ul style="list-style-type: none"> – Техогляд, поточний ремонт, клінінг ПС – Завантаження вантажу – Система забезпечення рейсу (паливо, продукти)
5. Безпека польоту	<ul style="list-style-type: none"> – Підготовка командиром команди ПС – Сповіднення команди про метеопрогноз – План рейсу

Джерело: сформовано автором

На основі табл. 2.1 доцільно сформувати мережу бізнес-процесів авіакомпанії МАУ.



Рис. 2.3. Орієнтовна схема мережі бізнес-процесів при організації авіап перевезень в ПрАТ МАУ
 Джерело: сформовано автором

Запропонована на рис. 2.3 мережа процесів є достатньо орієнтовною. Побудова бізнес-процесу не завжди проста справа, адже необхідно не тільки намалювати схему, але і подумати про те, як буде відбуватися цей або той процес практично, регулювати його, передати це положення кожному співробітнику, перевірити, як все відбувається на практиці, думати про недоліки і варіанти їх виправлення.

Для моделювання бізнес-процесу відповідно до BPMN Business Process Model and Notation частіше за все використовується спеціальне програмне забезпечення, яке може не тільки робити схеми, але й забезпечувати реальну роботу по цим бізнес-процесам.

При переході сучасного управління на основі критичного аналізу і узагальнення концептуальних підходів до визначення і змісту понять «цінність», «вартість», «корисність», «ціна», «конкурентоспроможність» підприємства запропоновано розглядати бізнес-процеси авіакомпанії через призму її корисності для споживачів авіатранспортних послуг, інших суб'єктів ринку авіаційних перевезень, які забезпечують спільно з авіакомпанією виробництво і споживання авіатранспортної послуги, для персоналу і власників авіакомпанії, а також для суспільства і держави в цілому. Слід зазначити, що при цьому принципово новим є акцент не на створенні цінності за допомогою кінцевого продукту, тобто авіатранспортної послуги, а за допомогою всіх процесів авіакомпанії та її партнерів. Указані закономірності сприяють появі гібридних бізнес-моделей, які враховують переваги як традиційних, так і мало бюджетних авіаперевізників, а також дозволяють проводити реінжиніринг бізнес-процесів з урахуванням нових технологій і концепцій ведення бізнесу з використанням електронної комерції, супутникового та мобільного зв'язку, геоінформаційних технологій тощо, що дозволяє ефективно управляти витратами в режимі реального часу. Існуюча сьогодні в більшості вітчизняних авіакомпаній система управління витратами зведена в основному до планування собівартості авіатранспортних послуг на основі норм аеропортових витрат, витрат матеріалів, палива, а також норм

трудомісткості операцій і планових кошторисів накладних витрат. Це створює ситуації, коли значна частина витрат не відповідає змінам споживчої цінності авіатранспортної послуги.

2.2. Порівняльна оцінка якості рейсу Київ – Нью-Йорк авіакомпанії МАУ та конкурентів

Як було показано в аналітичній частині диплому, авіакомпанія МАУ оптимізувала свої процеси через скорочення витрат (операційних та витрат на основні засоби), скорочення персоналу тощо. Згідно з планами оптимізації на початку 2021 р. авіакомпанія МАУ відмінила рейс Київ – Нью-Йорк. Причини відмови від рейсу – низька рентабельність рейсу у пандемійний період. Але на цей рейс залишився не задоволений попит. Враховуючи бажання авіакомпанії МАУ продовжувати розвиток мережевої моделі, можна сподіватися на швидке відновлювання цього рейсу. Одним з двигунів для відновлення цього рейсу є його якість.

На якість авіаперевезень є погляд з двох сторін – з боку авіакомпанії та з боку пасажирів. Най важливішими характеристиками, що сприймаються кожною зі сторін є безпека польотів та безпека перебування на в зоні відповідальності аеропорту, безпека багажу (захищеність від втрат, шкоди або тимчасова втрата, що є наслідком відправки багажу в інше місце), швидкість переміщення, доступність перевезення, надійність перевезення, комфортабельність салону ПС, якість обслуговування на борту ПС та на території аеропортів. Розглянемо ці показники та формули для їх розрахунків більш детально [16].

1. Під безпекою розуміють захищеність від загроз життю і здоров'ю пасажирів на ПС в результаті терактів, стихійних лих, техногенних катастроф, протиправних дій громадян, що не залежать від транспортної компанії. Вимірюється ця властивість показниками відповідного рівня безпеки.

$$K_{st} = \frac{A_{nl}}{A_{nl} + A_{fl}}, \quad (2.1)$$

де A_{nl} і A_{fl} - нормативне та фактичне значення показника числа загиблих на 1 млрд. пасажиро-км за період (рік).

2. Збереженість - захищеність багажу і майна пасажирів. Визначається як відношення кількості втрат (пошкоджень) багажу до об'єму багажних відправлень:

$$K_{sb} = \frac{[\Sigma P_b - \Sigma P_{pot}]}{\Sigma P_b}, \quad (2.2)$$

де ΣP_b - обсяг перевезень багажу за аналізований період, т;

ΣP_{pot} - обсяг втрат багажу або обсяг багажних відправлень, які прибули з ушкодженнями, т.

3. Швидкість переміщення - витрати часу на поїздку даним видом транспорту або по даному маршруту. Вимірюється показником як відношення витрати часу досліджуваним видом транспорту до витрат часу при використанні альтернативного виду транспорту:

$$K_{sp} = \frac{T_n}{T_{min}}, \quad (2.3)$$

де T_n і T_{min} - час в дорозі даним видом транспорту і мінімально можливий час поїздки альтернативним видом транспорту або логістичним маршрутом.

4. Відмови в перевезенні - визначається як визначення долі рейсів, які відкладались з будь-яких причин. Показник має назву «рівень задоволення попиту»:

$$K_{sd} = 1 - \frac{\Sigma P_r}{\Sigma P_{ft}}, \quad (2.4)$$

де ΣP_r - число невдалих польотів (отриманих відмов) через відсутність квитків на потрібний рейс і інші незручності за досліджуваний рік;

ΣP_{ft} - фактичний обсяг перевезень пасажирів, чол.

5. Дотриманість розкладу. Вимірюють часткою скасованих або які пройшли з недотриманням розкладу маршрутів, рейсів.

$$K_{tt} = \frac{\Sigma T_{tt}}{\Sigma T_{total}}, \quad (2.5)$$

де ΣT_{tt} і ΣT_{total} - кількість транспортних одиниць (поїздів, автобусів та ін.), що відправляються і прибувають в проміжні і кінцеві пункти за встановленим розкладом і їх загальна кількість відповідно.

6. Інформаційне забезпечення - визначається відношенням кількості не вдалих звернень пасажирів для отримання інформації на інформаційних платформах в мережі Інтернет до загальної кількості звернень. Показник K_{IP} рівень інформаційної доступності визначаємо за формулою:

$$K_{IP} = \frac{\Sigma I_s}{\Sigma I_{total}}, \quad (2.6)$$

де ΣL_s , ΣL_{total} - число звернень пасажирів за отриманням необхідної інформації до різних забезпечуваних авіакомпанією джерел, що закінчилися її успішним отриманням і загальне число таких звернень.

7. Ергономічність салону ПС - визначається наявністю достатнього простору для розміщення пасажирів в ньому, зручністю і ергономічністю посадкового місця, дотриманням санітарних норм. Оцінюється на основі показника «середня питома величина вільної площі в одиниці рухомого складу для пасажирів». Рівень комфортабельності K_{fc} показує відношення умов обслуговування даним видом транспорту S_f^i з максимально досяжними показниками S_f^k :

$$K_{fc} = \frac{S_f^i}{S_f^k}, S_f = \frac{\Sigma S_{total}^p}{\Sigma D_{pc}}; \quad (2.7)$$

де S_f^i , S_f^k - питома вільна площа ПС і та к, м²;

ΣS_{total}^p - загальна, вільна для пасажирів площа ПС, включаючи приміщення загального користування, м²;

ΣD_{pc} - чисельність пасажирів в одиниці складу, чол.

8. Професіоналізм персоналу - оцінюється знанням персоналом посадових інструкцій і діями відповідно до посадових обов'язків; загальною культурою персоналу: уважністю, проявом емпатії). Показник K_p рівень професіоналізму персоналу пропонується визначати за формулою:

$$K_p = \frac{\Sigma S_s}{\Sigma S_{total}}, \quad (2.8)$$

де ΣS_s , ΣS_{total} - число виявлених невідповідностей компетенцій персоналу, прийнятими посадовими інструкціями і стандартами поведінки і загальна кількість випадків контролю під наглядом і аналізу знань і дій персоналу.

Всі перераховані показники є безрозмірними [16]. Слід сказати, що розглянутий метод оцінки якості авіарейсів – це якість, як її бачить менеджмент авіакомпанії. В практиці визначення якості доцільно співпоставити якість в сприйнятті авіакомпанією та пасажирями. Для визначення сприйняття якості авіаперевезень пасажирями можна проводити опитування або спостереження за пасажирами в продовж польоту та після нього. Для оцінки якості авіакомпанії необхідно сформулювати відповідні основні показники виробничої діяльності авіакомпанії та надалі здійснювати постійний моніторинг їх кількісних змін. Постійно контролюючи динаміку змін у вибраних основних показниках виробничої діяльності, необхідно побудувати систему зворотного зв'язку для вдосконалення виробничих процесів авіакомпанії, засновану на значеннях основних показників виробничої діяльності, отриманих в результаті моніторингу.

З метою пропозиції для оцінки якості рейсів авіакомпанії МАУ розглянемо можливість відродження прямих безпересадкових рейсів з Києва до Нью-Йорку, які зараз відмінені та плануються до відновлення з червня 2022 р. На рис. 2.4. наведено схему прямого безпосадкового авіамаршруту Київ – Нью-Йорк. Відстань між Києвом і Нью-Йорком дорівнює 7519 км.

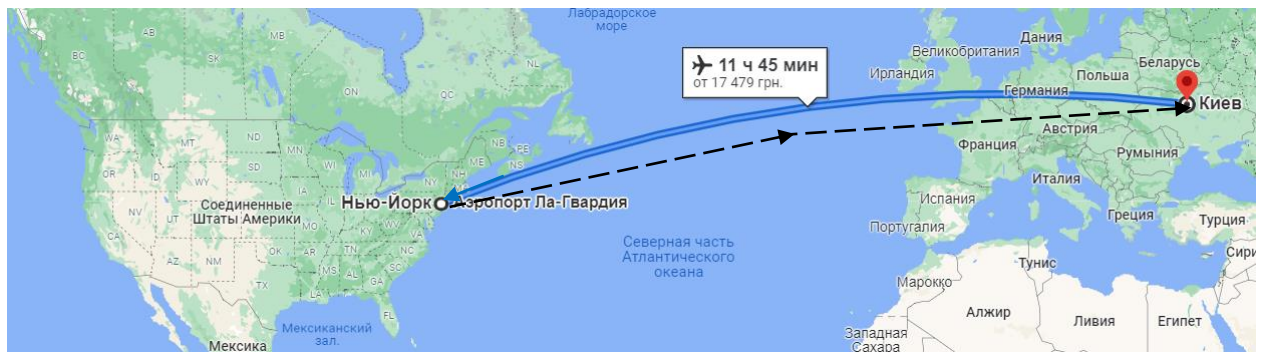


Рис.2.4. Схема прямого авіамаршруту між Києвом і Нью-Йорком
 Джерело: [17]

З Києва до Нью-Йорку існував тільки один прямий безпосадковий у проміжних аеропортах рейс, що здійснювала авіакомпанія МАУ у рамках мережевої моделі, якої компанія дотримувалась у доковідний період. У якості конкурентних рейсів для прямого рейсу Київ – Нью-Йорк авіакомпанії МАУ розглянемо найдешевші рейси інших авіакомпаній, але послугами яких може скористуватися авіапасажир при рейсі з однією пересадкою.

Для проектної частини роботи були зібрані та узагальнені дані з двох конкурентних пропозицій – пропозиції авіакомпанії МАУ та пропозиції швейцарської авіакомпанії SWISS Airlines (рейс «туди») і німецької авіакомпанії Lufthansa (рейс «назад»).

На сайтах з бронювання авіаквитків на маршруті Київ – Нью-Йорк та Нью-Йорк – Київ існує достатньо багато пропозицій, але серед них не має пропозицій про прямі безпосадкові рейси. Є пропозиції з однією, двома, трьома та більшою кількістю пересадок на маршруті Київ – Нью-Йорк та Нью-Йорк – Київ. Є декілька пропозицій з посадками в одному проміжному аеропорту. В дипломній роботі для рейсу Київ – Нью-Йорк було обрано пропозицію швейцарської авіакомпанії SWISS з проміжною посадкою літака в Цюриху (рис. 2.5). Це була найкраща пропозиція, враховуючи термін польоту та ціну перельоту (рис. 2.5).

Дати польоту – рейс «туди» 8.03.2022 р. (вівторок), рейс «звідти» - 15.03.2022 р. (вівторок)

Ваш переліт у напрямку New York



Рейс у місто New York

1 пересадка · 13 год. 50 хв.



Рис. 2.5. Пропозиція щодо рейсу Київ – Нью-Йорк

Джерело: [18]

Для рейсу у зворотному напрямку було обрано авіакомпанію Lufthansa з одною пересадкою в аеропорту Франкфурта, що також було найкращою пропозицією щодо терміну польоту та ціни (рис. 2.6)

Рейс у місто Київ

1 пересадка · 11 год. 40 хв.

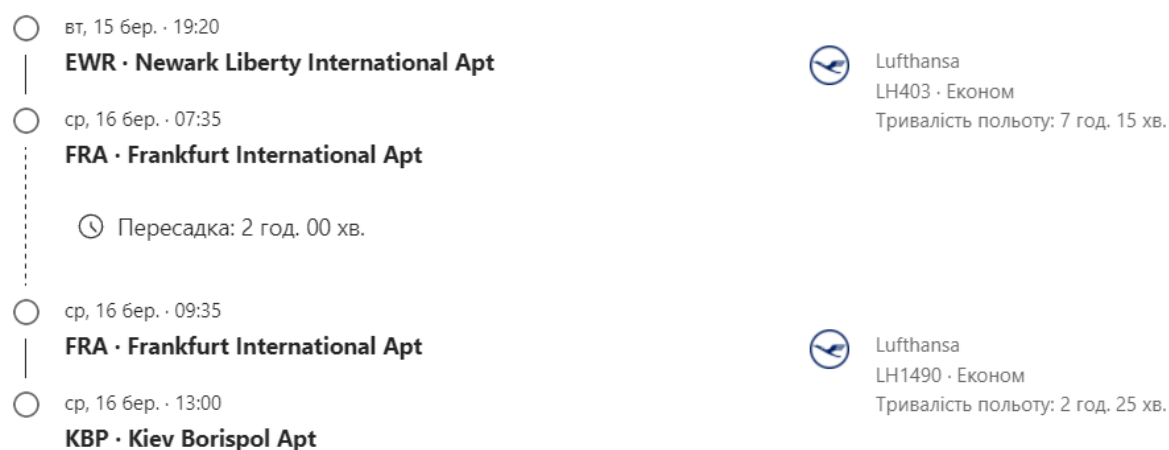


Рис. 2.6. Пропозиція щодо рейсу Нью-Йорк – Київ

Джерело: [18]

Всі три досліджувані авіакомпанії використовують бізнес-модель, основою якої є регулярні та мережеві хабові перевезення.

Авіакомпанія SWISS була утворена 2002 року після банкрутства національного авіаперевізника Швейцарії авіакомпанії Swissair. Нова авіакомпанія, як і її попередниця Swissair, продовжувала зазнавати збитків, обсяг яких до 2005 року становив 1,6 млрд доларів США. У авіакомпанії існувало три варіанти подальшого розвитку власної діяльності: залишитися незалежним перевізником у своїй ніші авіамаршрутів, вдатися до сильного скорочення компанії або увійти до складу більшої авіакомпанії чи авіаційного холдингу. Керівництвом SWISS був обраний третій варіант, після чого почалися переговори з французько-голландською Air France-KLM, британською British Airways та німецькою Lufthansa. Пізніше SWISS дав згоду Lufthansa і став її дочірньою компанією та членом Star alliance.

Таким чином, авіакомпанії МАУ та мають значний досвід роботи при реструктуризації бізнесу, у сфері збитків. Тому доцільно співставити якість авіарейсів авіакомпаній МАУ, Lufthansa та SWISS Airlines.

Для аналізу конкуруючих рейсів сформована табл. 2.2. Доцільно розглянути наступні показники: модель ПС та їх характеристики – крейсерська швидкість, забруднювання навколишнього середовища, пасажирська ємність літака; проміжні аеропорти, де має бути пересадка; час очікування пересадки; довжина маршруту в кілометрах та в годинах; вартість поїздки.

Моделі ПС та їх характеристики (ергономічні характеристики пасажирських салонів, ємність кількості пасажирів, дальність льоту без дозаправки, крейсерська швидкість, екологічні характеристики), що виконують рейси на досліджуваних маршрутах отримані з сайтів досліджуваних авіакомпаній [6, 19; 20].

На рис. 2.7. наведені схеми салонів літаків Airbus A380-800, Airbus A340-300 і Boeing 777-200. Для спрощення запропонованої методики оцінки якості авіарейсів розглянемо тільки салони економ класів.

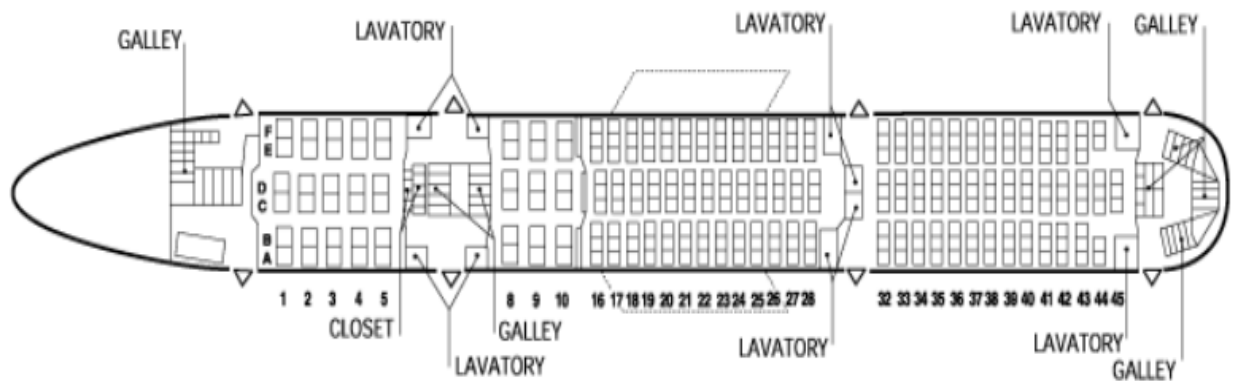


A) Airbus A380-800

Первый класс: Ряды 1 - 2; 8 места
 Бизнес-класс: Ряды 11 - 15; 28 места
 Экономический класс: Ряды 31 - 58; 219 места



Б) Airbus A340-300



В) Boeing 777-200

Рис. 2.7. Схемы салонов досліджуваних моделей ПС

В дипломній роботі доопрацьовано метод оцінки якості авіарейсу, що наведений у формулах (2.1) – (2.9). Недоліком розглянутого вище методу є те, в ньому не враховані можливі пересадки, забруднення навколишнього середовища під час польоту, що в наш час також все більше впливає на сприйняття пасажиром якості авіаперевезення. Також багато даних в моделі, що наведена вище, не доступні.

Ергономічні показники авіасалону економ-класів для кожної моделі літаків також розраховані, виходячи з наявних даних, тобто ширини салону та кількості крісел в одному ряду, що впливає на ширину проходів між рядами пасажирських крісел. Показник розраховано як відношення ширини салону до кількості пасажирських крісел, розміщених по ширині салону. Так, для досліджуваних моделей літаків були отримані наступні значення: для ПС Boeing 777-200 — 0,63 м/крісло, Airbus A340-300 — 0,66 м/крісло, Airbus A380-800 — 0,62 м/крісло.

Також в аеропорту очікування пасажирів, як правило, витрачають додаткові гроші, в середньому 24 дол. за годину перебування в аеропорті очікування [21]. Зрозуміло, що за цей час долар також був схильний до інфляції, але в запропонованій методиці цей факт можна не враховувати завдяки методу розрахунку відповідного показника.

Оцінка швидкості переміщення розраховано наступним чином – найбільший термін рейсу віднесено до термін досліджуваного рейсу. Найдовший рейс дорівнює 13 год. 50 хв. В нашому випадку отримані наступні значення досліджуваного показника:

- Boeing 777-200 — 1,395;
- Airbus A340-300 — 1;
- Airbus A380-800 — 1,43.

Для спрощення процесу оцінки якості досліджуваних авіарейсів було сформовано додаткову табл. 2.2. Дані щодо досліджуваних рейсів Київ – Нью-Йорк та Нью-Йорк – Київ узагальнені у табл. 2.2.

Узагальнені характеристики конкуруючих авіарейсів

Характеристики	Туди	Звідти	Туди	Звідти
	ПрАТ МАУ		SWISS	Lufthansa
Модель ПС	Boeing 777-200		Airbus A340-300	Airbus A380-800
Крейсерська швидкість, км/год.	905		900	1 099
Характеристики ПС (ємність, ергономіка пасажирського салону)	400 крісел економ-клас, 9 крісел/ряд, (9 крісел в ряду) 0,63 м/крісло		440 крісел економ-клас (8 крісел в ряду), 0,66 м/крісло	525 економ-клас (10 крісел в ряду), 0,62 м/крісло
Ширина салону, м	5,67		5,28	5.92 - 6.58 (середнє 6,25)
Проміжні аеропорти	—	—	Цюрих	Франкфурт
Час очікування в проміжному аеропорті	0	0	1 год. 45 хв	2 год.
Додаткові витрати під час очікування пересадки	0	0	\$24*1,75=\$42	\$24*2=\$48
Швидкість переміщення пасажирів між кінцевими пунктами маршрутів, год	9 год. 55 хв.	11 год. 45 хв.	13 год. 50 хв.	9 год. 40 хв.
Вартість, грн.	8 835	9 828,55	13 829	

Джерело: сформовано автором

В роботі запропоновано модель оцінки якості авіарейсів, в яку увійшли наступні показники:

- Безпека польоту;
- Збереженість багажу;
- Ергономічність салону економ-класу;
- Швидкість переміщення;
- Відміни авіарейсів;
- Додаткові витрати пасажирів в аеропорту очікування;
- Екологічність рейсу.

Показник безпеки польотів. При розрахунках показників безпеки проаналізовано статистику авіакатастроф відповідної моделі ПС. З бази авіакатастроф відомі [21] факти щодо ПС моделі Boeing 777 (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Дані авіакатастроф з літаками моделі Boeing 777

Рік	Країна катастрофи	Модель ПС	Країна власника ПС	Уніфікована причина	Кількість жертв, л
2014	Україна	Boeing 777	Малайзія	теракт	298
2014	Індійський океан	Boeing 777-200	Малайзія	пропав з радару	239

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Аналогічно біли отримані дані з авіакатастроф для літаків моделей Airbus A340-300 та Airbus A380-800 (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Дані авіакатастроф з літаками моделі Airbus A320-300

Рік	Країна катастрофи	Модель ПС	Країна власника ПС	Уніфікована причина	Кількість жертв
2016	Єгипет	Airbus A320-300	Єгипет	розбився	66
2015	Франція	Airbus A320-300	Німеччина	упав	150
2014	Індонезія	Airbus A320-300	Індонезія	пропав з радару	162

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Даних в базі авіакатастроф про випадки з літаками моделі А380-800 не наведено. Тому для розрахунків показника безпеки використано онлайн калькулятор [22].

Збереженість багажу розраховано досить приблизно за даними, що містяться в різних джерелах по страхуванню багажу.

Узагальнімо у табл. 2.4. вище перераховані показники для оцінки якості рейсів авіакомпанії МАУ та її конкурентів.

Таблиця 2.4

Розрахункова таблиця запропонованої моделі

№	Показник	Формула	Значення		
			МАУ	Swiss	Lufthansa
1.	Безпека (вірогідність авіакатастрофи), %	Розраховано через онлайн калькулятор	0,000144 %	0,000024 %	0,00001%
2.	Збереженість багажу (% втрат багажу)	$K_{sb} = \frac{[\Sigma P_b - \Sigma P_{pot}]}{\Sigma P_b}$,	0,0001%	0,0002%	0,0001%
3.	Ергономічність салону економ-класу, м/крісло	$E_{se} = \frac{S}{n}$	0,63	0,66	0,62
4.	Швидкість переміщення	$K_{sp} = 1 - \frac{T_{ni}}{T_{max}}$	1,395	1	1,4
5.	Відмови в перевезенні, %	$REF = \frac{Fl}{Fl_n}$	80%	65%	65%
6.	Додаткові витрати, дол.	$AE = 24\$ * T_w$	0	\$24*1,75=\$42	\$24*2=\$48

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі табл. 2.2.

З метою порівняння означених в табл. 2.4 показників зробимо наступні перетворення. Пронорміруємо всі значення показників із табл. 2.4. Нехай всі показники мають знаходитися в інтервалі [0; 1], тоді для розрахунку безрозмірного показника «безпека» скористуємося формулою:

$K_{sl} = 1 - K_i$. Для авіакомпанії МАУ отримаємо значення $1 - 0,000144 = 0,999586$ для авіакомпанії SWISS - $1 - 0,000024 = 0,999976$ для авіакомпанії Lufthansa - $1 - 0,00001 = 0,99999 = 1$. Аналогічно розрахуємо значення показників «збереженість багажу», «відмови в перевезенні» та «додаткові витрати».

Для розрахування значення показника скористаємося формулою $K_{sb} = \frac{K_{sbi}}{K_{sbmax}}$. Аналогічний підхід використаємо для розрахунків нормованих значень показнику «швидкість переміщення».

Для розрахунку показника вартості перевезення визначимо сумарні витрати на рейси «туди» та «звідти» - для авіакомпанії МАУ ця сума складає $8\ 835 + 9\ 828,55 = 18\ 663,55$ (грн.), вартість рейсу виконаного альтернативними авіакомпаніями дорівнює 13 829 грн. (див. табл. 2.2).

Проведені розрахунки узагальнені у табл. 2.5. Були змінено назву показника «Відмови в перевезенні, %» на «Виконані рейси», які мають протилежні значення, але нова назва показника більш доцільна при оцінці якості перевезення.

Таблиця 2.5

Розрахункова таблиця запропонованої моделі

№	Показник	Значення		
		МАУ	Swiss	Lufthansa
1	Безпека польоту	0,999586	0,999976	1
2	Збереженість багажу	0,9999	0,9998	0,9999
3	Ергономічність салону економ-класу	0,96	1	0,94
4	Швидкість переміщення	0,996	0,71	1
5	Виконані рейси	0,2	0,35	0,35
6	Додаткові витрати	1	0,22	0
7	Вартість перевезення	0,74	1	

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі табл. 2.4.

З метою порівняння повних рейсів «туди-звідти» для авіакомпанії МАУ та альтернативних перевізників зроблено табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка якості досліджуваного маршруту

Показник для оцінки якості	Перевізник	
	МАУ	Альтернативні перевізники
Безпека польоту	0,9996	1
Збереженість багажу	0,9999	0,9999
Ергономічність салону економ-класу	0,96	0,97
Швидкість переміщення	0,996	0,855
Виконані рейси	0,2	0,35
Додаткові витрати	1	0,11
Вартість перевезення	0,74	1
Загальне значення	5,8955	5,2849

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі табл. 2.5.

Узагальнююче значення якості розрахуємо як суму значень показників, що в запропонованій моделі описують якість маршруту. Таким чином, якість рейсу за маршрутом Київ – Нью-Йорк та Нью-Йорк – Київ в кількісному значенні вища в авіакомпанії МАУ у порівнянні з альтернативними перевізниками, що свідчить про необхідність відновлення рейсу.

Слід зауважити, що якість кожного рейсу на досліджуваному маршруті не наближена до 100% і складає для МАУ – приблизно 59%, для альтернативного перевезення – приблизно 53%.

Для більш наглядного аналізу за результатами табл. 2.6 побудовано графік на рис. 2.7.

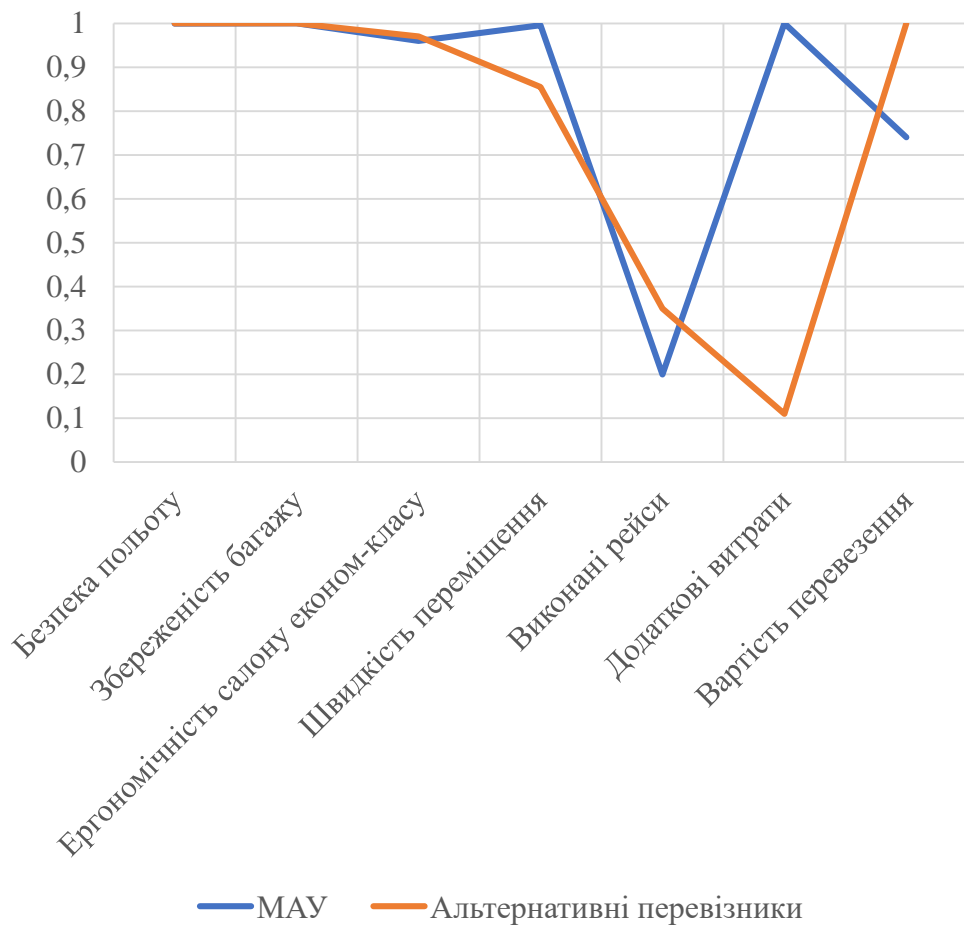


Рис. 2.8. Оцінка складових якості досліджуваного маршруту

Найбільшим недоліком в обох варіантах перевезень став показник виконаних рейсів (відмова від рейсів) під час пандемії. В авіакомпанії МАУ він більший тому, що авіакомпанія ще на початку 2021 року відмінила всі рейси Київ – Нью-Йорк та Нью-Йорк – Київ, виконавши всього декілька замовлений перельотів.

Також авіакомпанія МАУ має працювати над зниженням вартості рейсу. Але висока вартість рейсу у вітчизняній авіакомпанії є наслідком незбалансованої податкової політики держави, наприклад, НДС на паливо.

У якості основного недоліка альтернативного рейсу є додаткові витрати під час перебування в аеропорту пересадки.

Висновки до проектної частини

Враховуючи результати досліджень аналітичної частини роботи, були розроблені наступні проектні пропозиції.

1. Запропоновано впровадити процесний підхід до управління операційною діяльністю авіакомпанії МАУ, який добре себе зарекомендував у практиці західних високоефективних авіаперевізників та є основою систем управління якістю. Це підтверджено стандартом з якості – ІСО – 9001. 2015, який було застосовано при формуванні орієнтовної мережі бізнес-процесів при організації авіаційних перевезень в ПрАТ МАУ. В роботі розроблено тільки графічну схему мережі процесів та показано інформаційні (документовані) потоки між окремими процесами. Для побудови регламентів бізнес-процесів не вистачило інформації, яка є комерційною тайною авіапідприємства.

2. Для продовження пропозицій щодо якості авіаперевезень авіакомпанією МАУ запропоновано впровадити механізм оцінки та контролювання якості. Запропонований механізм (метод) базується на оцінці групи показників, що описують якість авіаперевезення с позиції перевізника. Для демонстрації методу було обрано маршрут між Києвом і Нью-Йорком, який у допандемійний період здійснювався авіакомпанією МАУ та був єдиним рейсом з України, що не мав пересадок. В якості альтернативного перевізника було взято німецьку авіакомпанію Lufthansa та її дочірню австрійську компанію SWISS Airlines, рейси яких мали тільки одну пересадку на досліджуваному маршруті. Значення показників для оцінки якості перевезень авіакомпанією МАУ та альтернативними перевізниками було взято в мережі інтернет. Враховуючі різні одиниці виміру досліджуваних показників було застосовано процедуру їх нормалізації таким чином, щоб всі кількісні значення показників знаходилися в одному інтервалі та їх можна було б співставити. Результат оцінки якості послуги авіаперевезень на маршруті між Києвом і Нью-Йорком в авіакомпанії виявилась більшою.

ВИСНОВКИ

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 22. 04. 62. 200 ПЗ			
Виконав	Дейнеко Т.В.			ВИСНОВКИ	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Дерев'яно Т.А.					Д 13	3
Н. контр.	Дерев'яно Т.А.				ФТМЛ 275 ОП-501з		
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

В результаті виконання кваліфікаційної роботи було визначено.

З поточного року в світі почалось відновлення галузі авіаперевезень після руйнування у початковому періоді пандемії. Синхронно з відновленням світового ринку авіаперевезень почала відновлюватись і вітчизняна галузь авіаперевезень. На вітчизняному ринку авіаперевезень наряду з традиційними бізнес-моделями стали з'являтися нові моделі, які стали називатися гібридними. Такі моделі оказались більш стійкі в період пандемії, при різкому зменшенні об'ємів авіаперевезень. Було визначено, що авіакомпанія МАУ до пандемії в основному позиціонувалась ринку авіаперевезень як мережева авіакомпанія. Також слід зазначити, що Україна планує розвивати мережу аеропортів.

За результатами техніко-економічного аналізу видно, що в 2018 р., на передодні світової пандемії, авіакомпанія МАУ з метою розвитку своєї бізнес-моделі вклала значні кошти основні засоби, а саме у транспортні засоби, а також у будівництво мережі філій (представництв) по всьому світові, що призвело її до значних збитків у наступні періоди. Аналіз кумулятивних прибутків/збитків показав, авіакомпанія за весь досліджуваний період 2015-2020 р.р. працювала у борг. З метою мінімізації витрат на обслуговування польотів авіакомпанія створила дочірні хендлігові компанії, компанію по ремонтах ПС та компанію з розвитку інновацій і технологій. Це дозволило досліджуваний авіакомпанії зайняти ліву частку долі в обслуговуванні пасажирів та ПС в аеропорту «Бориспіль» та «Дніпропетровськ».

Авіакомпанія МАУ у період 2019-2021 р.р. змогла оптимізувати свої бізнес-процеси, перейшла на гібридну бізнес-модель, відмовилась від утримання де-кількох закордонних представництв авіакомпанії, що сприяло переведенню в зону прибутків.

Враховуючи проведену авіакомпанією МАУ оптимізацію своїх управлінських процесів було запропоновано впровадити процесний підхід до управління і операційною діяльністю авіакомпанії. З практики успішних підприємств, у тому числі і транспортних, відомо, що цей підхід добре себе

zareкомендував на практиці та є основою систем управління якістю. Це підтверджено стандартом з якості – ІСО – 9001. 2015, який було застосовано при формуванні орієнтовної мережі бізнес-процесів при організації авіаційних перевезень в ПрАТ МАУ. В роботі розроблено тільки графічну схему мережі процесів та показано інформаційні (документовані) потоки між окремими процесами. Для побудови регламентів бізнес-процесів не вистачило інформації, яка є комерційною тайною авіапідприємства.

Для продовження пропозицій щодо якості авіаперевезень авіакомпанією МАУ запропоновано впровадити механізм оцінки та контролювання якості. Запропонований механізм (метод) базується на оцінці групи показників, що описують якість авіаперевезення с позиції перевізника. Для демонстрації методу було обрано маршрут між Києвом і Нью-Йорком, який у допандемійний період здійснювався авіакомпанією МАУ та був єдиним рейсом з України, що не мав пересадок. В якості альтернативного перевізника було взято німецьку авіакомпанію Lufthansa та її дочірню австрійську компанію SWISS Airlines, рейси яких мали тільки одну пересадку на досліджуваному маршруті. Значення показників для оцінки якості перевезень авіакомпанією МАУ та альтернативними перевізниками було взято в мережі інтернет. Враховуючі різні одиниці виміру досліджуваних показників було застосовано процедуру їх нормалізації таким чином, щоб всі кількісні значення показників знаходилися в одному інтервалі та їх можна було б співставити. Результат оцінки якості послуги авіаперевезень на маршруті між Києвом і Нью-Йорком в авіакомпанії виявилась більшою, що актуалізує розмороження авіакомпанією МАУ рейсів на маршруті між Києвом та Нью-Йорком.

Відкритими для подальших досліджень залишилися питання використання екологічної складової в якості польотів на цьому маршруті, яка з посиленням цікавості громадськості до стану довкілля буде мати значення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

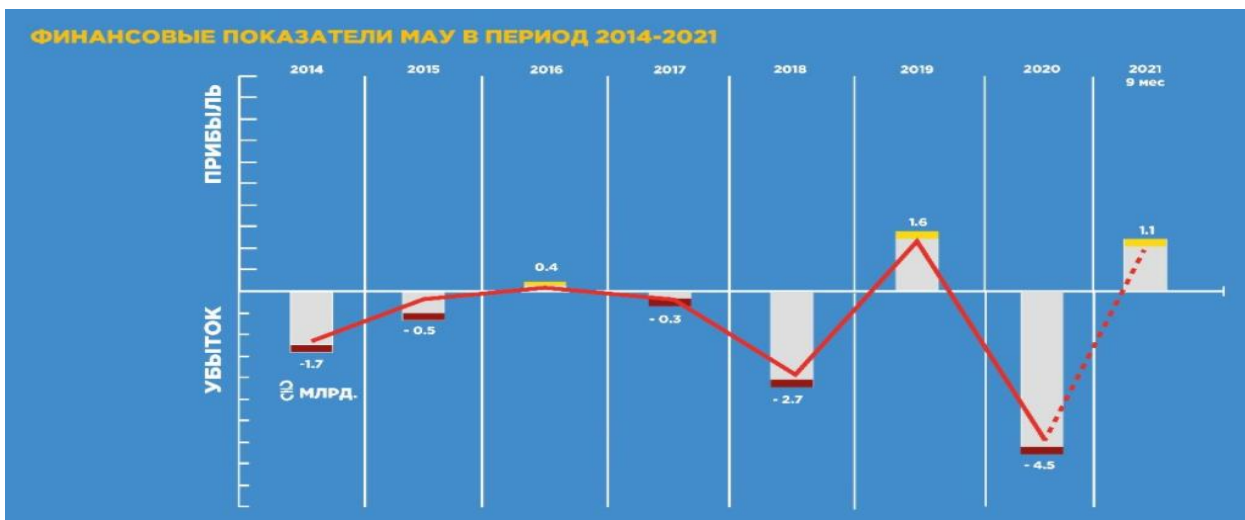
1. Офіційний сайт Державіаслужби України URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/>
2. Офіційний сайт Укрвіаруху. URL: <https://uksatse.ua/>
3. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 304 с.
4. Андреев А.В. Бизнес-модель авиакомпании как инструмент реализации ее конкурентной стратегии в условиях современного авиатранспортного рынка. Transport business in Russia. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-model-aviakompaniikak-instrument-realizatsii-ee-konkurentnoy-strategii-vusloviyah-sovremennogo-aviatransportnogo-rynka>
5. Побережна З.М. Конкурентні переваги основних видів бізнес-моделей авіаційних підприємств/ З.М. Побережна// Проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами, Випуск 43, 2020. – С. 239 – 243.
6. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. Державна цільова програма розвитку аеропортів на період до 2023 р. URL: <https://mtu.gov.ua/pdf>
7. Офіційний сайт ПрАТ МАУ. URL: <https://www.flyuia.com/ua/>
8. Офіційний сайт ТОВ «ІНТЕРАВІА» URL: <https://interavia.ua/>
9. Офіційний сайт ТОВ «Аерохендлінг». URL: <https://www.ua-region.com.ua/ru/32614518>
10. Офіційний сайт ТОВ «МАУТЕХНІК». URL: <https://www.mautech.com/ua/>
11. Офіційний сайт ТОВ «Центр освоєння та експлуатації нової техніки». URL: <https://www.ua-region.com.ua/>
12. Офіційний сайт «Інтерактивна бухгалтерія». URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/596>

13. Офіційний сайт МІНТРАНС. URL: <https://mintrans.news/avia/gendirektor-mau-evgeniy-dikhne-sogodni-nikhto-ne-znae-yaki-kompanii-zalishatsya-na-rinku-aviaperevezen>
14. Договір про спільний авіапростір з ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_316#Text
15. Международный стандарт ISO 9001-15. Системы менеджмента качества. URL: <https://www.certification.ua/wp-content/uploads/2018/03/ISO-9001-2015-ru.pdf>
16. Богомолова Н. «Ціна-якість» в системі організації перевезень пасажирів автотранспортними підприємствами/ Н. Богомолова// Економіка і суспільство. Електронний журнал №31(2021). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/713/685>
17. Google Maps. URL: <https://www.google.com/maps/dir>
18. Офіційний сайт з бронювання авіаквитків URL: <https://flights.booking.com/>
19. Офіційний сайт авіакомпанії SWISS. URL: <https://www.swiss.com/ru/ru/homepage>
20. Офіційний сайт авіакомпанії Lufthansa. URL: <https://www.lufthansa.com/ru/ru/homepage>
21. Маринцева К.В. Дис. на зд. наук. ступ. д.т.н. «Наукові основи та методи забезпечення ефективного функціонування авіатранспортних систем»/ К.В. Маринцева. - Київ – 2015. – 561 с.
22. Офіційний сайт онлайн-журнал про технології у страхуванні та перестрахованні, іншуртеху та фінтеху «Форіншурер». URL: <https://forinsurer.com/>
23. Портал авиа новостей АВИА.ПРО. URL: <https://avia.pro/veroyatnost-katastrofy>

ДОДАТКИ

КАФЕДРА ОАП				НАУ. 22. 04. 62. 200 ПЗ			
Виконав	Дейнеко Т.В.			ВИСНОВКИ	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Дерев'яно Т.А.					Д 13	3
Н. контр.	Дерев'яно Т.А.				ФТМЛ 275 ОП-501з		
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

Результаты діяльності авіакомпанії МАУ

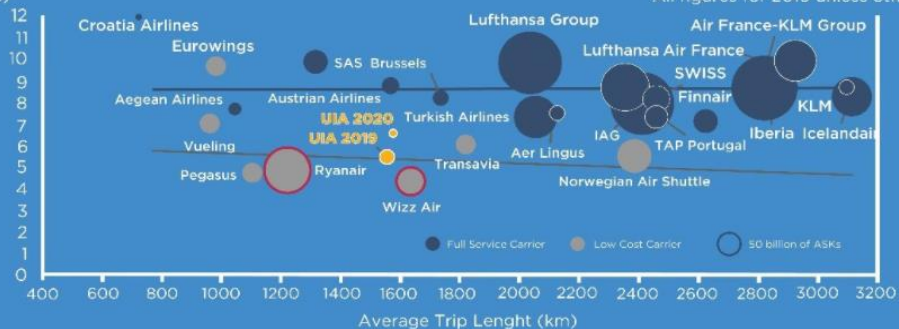


МАУ ДЕМОНСТРУЕТ ПРОГРЕСС В ОПТИМИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

МАУ ЗНАЧИТЕЛЬНО УЛУЧШИЛА ПОКАЗАТЕЛЬ УДЕЛЬНЫХ РАСХОДОВ НА АСК И ИМЕЕТ ЛУЧШИЕ ПОКАЗАТЕЛИ СРЕДИ СИСТЕМНЫХ ПЕРЕВОЗЧИКОВ.

UIA has done well to make CASK competitive against fellow Full Service Carriers.

CASK (US cents)



Half ect's data as published in Annual Reports for 2019, does not reflect adjusted figures published in 2020 Source: CAPA;UIA

На основе аналитических исследований Lufthansa Consulting

Лізингодавці авіакомпанії МАУ

Тип/модель																	
	ALC B738 29674, LLC (Сполучені Штати Америки),	AS "PrivatBank" (Латвійська Республіка),	AS AIR LEASE 45 (IRELAND) LIMITED (Ірландія),	Aviator EOL 29402, Limited (Ірландія),	AWAS 36820 Trust (Сполучені Штати Америки),	Celestial Aviation Trading 2 Limited (Ірландія),	Celestial Aviation Trading 69 Limited (Ірландія),	DILORSANO CONSULTING LTD (Республіка Кіпр),	Goiania Comercio E Servicos Intrnacionais LDA (Португальська Республіка),	Penruilane - Comercio Internacional LDA (Португальська Республіка),	SASOF III (A27) Aviation Ireland DAC (Ірландія),	SASOF III (A32) AVIATION IRELAND DAC (Ірландія),	SASOF III (A5) Aviation Ireland DAC (Ірландія),	SMBC Aviation Capital Limited (Ірландія),	Varangian Leasing LLC (Сполучені Штати Америки),	WWTAI AIRPCO II DAC (Ірландія),	Загальний підсумок
Boeing 737-800	1		1		1						2	2	2	4	5		18
Boeing 737-900ER															2	2	4
Boeing 767-300								3		1							4
Boeing 777-200				1													1
Embraer ERJ 190-200LR						1	1										2
Embraer ERJ190-100LR															3		3
Embraer ERJ190-100STD		1							1								2
Загальний підсумок	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2	4	10	2	34

II. Дані про дату та місце оприлюднення Повідомлення (Повідомлення про інформацію)

Повідомлення розміщено на	https://www.flyuia.com/ua/ua/corporate-info#spec-info	27.10.2020
власному веб-сайті учасника фондового ринку	(URL-адреса веб-сайту)	(дата)

Відомості про рішення емітента про утворення, припинення його філій, представництв

Зміст інформації:
<p>Рішення Наглядової Ради МАУ про припинення діяльності відокремлених структурних підрозділів МАУ, а саме: ПРЕДСТАВНИЦТВО ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ" В ШВЕЙЦАРСЬКІЙ КОНФЕДЕРАЦІЇ; 8057, Швейцарська Конфедерація, м. Цюрих, вул. Аленмуштрассе, 115, ШВЕЙЦАРІЯ; ПРЕДСТАВНИЦТВО ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ" В КОРОЛІВСТВІ ІСПАНІЯ; 08820, Королівство Іспанія, місто Барселона, Термінал 1 Аеропорт, офіс 283/20041, Вул. Ель-Прат-де-Льобрегат, ІСПАНІЯ; ПРЕДСТАВНИЦТВО ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ" В ІТАЛІЙСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ; Італійська республіка, місто Рим, вул. Дела Мерчеде, 11, ІТАЛІЯ; ПРЕДСТАВНИЦТВО ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ" В ФЕДЕРАТИВНІЙ РЕСПУБЛІЦІ НІМЕЧЧИНА; 10117, Федеративна Республіка Німеччина, місто Берлін, Фрайдіхштрассе, буд.95, НІМЕЧЧИНА; ПРЕДСТАВНИЦТВО ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ" В РЕСПУБЛІЦІ АВСТРІЯ; Республіка Австрія, Абонентська скринька-1, 645.117 а,1300,місто Відень,Аеропорт, АВСТРІЯ; Причина прийняття рішення: в зв'язку із скороченням штату працівників МАУ, зменшенням витрат на представництва.</p>