

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«Бізнес-моделі в авіації»

розробив Звонарьов К.О.

Київ 2023

Введення до курсу

Формат курсу

- Курс підготував Кирил Звонарьов, доцент Національного авіаційного університету
- Цей курс орієнтований на студентів 3-го курсу, які мають лише елементарні знання про авіаційний бізнес
- Курс розрахований на один семестр

Структура курсу

- Протягом курсу ми повторимо основні поняття, терміни, завдання, порядок роботи авіапідприємств
- Детально вивчимо, які бізнес моделі застосовують авіакомпанії та аеропорти для підвищення конкурентоспроможності
- Які переваги та недоліки пов'язані з кожною бізнес моделлю
- Проаналізуємо кілька практичних прикладів

Мета та завдання курсу

Метою викладання дисципліни є трансформація теоретичних знань кількох інших навчальних дисциплін у практичні, прийняті у сучасній авіагалузі, а також ознайомлення зі специфікою діяльності сучасних авіакомпаній та аеропортів.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- підготувати студентів до подальшої спеціалізації в авіа бізнесі;
- ознайомити студентів з практичним застосуванням галузевих термінів та визначень;
- забезпечити розуміння студентами взаємозалежності між підприємствами галузі;
- забезпечити вивчення студентами функцій комерційних, операційних підрозділів авіаційних підприємств;
- ознайомити студентів з галузевою (авіаційною) специфікою операційного менеджменту, фінансового менеджменту, маркетингу, стратегічного менеджменту;
- забезпечити розуміння студентами бізнес моделей, які застосовують авіакомпанії для підвищення конкурентоспроможності;
- забезпечити розуміння студентами бізнес моделей, які застосовують аеропорти для підвищення конкурентоспроможності;
- ознайомити студентів з базовими конкурентними стратегіями, що застосовуються авіапідприємствами;
- продемонструвати практичне застосування теоретичних знань на різноманітних прикладах.

Модуль 1

Тема 1. Введення в авіаційний менеджмент

(2 лекції та 2 практичних заняття)

У цьому курсі термін «авіація» / «авіагалузь» використовується як синонім термінів «авіатранспортна галузь» або «галузь авіаперевезень».

В авіації широке коло обов'язків. Це процеси, які необхідно виконати до зльоту, під час польоту та після посадки. Авіаційний/авіатранспортний менеджмент включає управління повсякденними операціями авіакомпаній, аеропортів та інших підприємств, що мають відношення до авіаційних перевезень.

До галузі відносяться авіакомпанії, аеропорти, незалежні хендлінгові компанії, компанії технічного обслуговування літаків, кетерінгові компанії, льотні школи, аеронавігаційні організації тощо.

Регуляторні органи

Регуляторними органами у світовій авіагалузі зазвичай є Державні авіаційні служби. В Україні додатковим регуляторним органом є Міністерство інфраструктури України.

Державіаслужба України:

- затверджує розподіл та частоти авіамаршрутів між авіакомпаніями;
- регулює питання забезпечення авіабезпеки;
- сертифікує авіапідприємства, повітряні судна, пілотів тощо;
- організовує порядок використання повітряного простору України.

В Україні додатковим регуляторним органом є Мінінфраструктури України («головний органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у галузі ...»). Мінінфраструктури впливає на авіагалузь через державні підприємства-монополісти (Украерорух, аеропорти Бориспіль та Львів) які контролюють майже всю авіагалузь, оскільки монопольно надають послуги для неї.

Основні завдання авіаційних підприємств

Основне припущення, яке лежить в основі сучасної фінансової теорії, полягає в тому, що компанії оперують прагнучі отримати прибуток для власників та інвесторів. Іншими словами, фінансова теорія передбачає, що головною метою будь-якого бізнесу є отримання прибутку.

Однак це не завжди так. Через їхнє стратегічне та політичне значення багато авіакомпаній та аеропортів у всьому світі існують не для того, щоб заробляти гроші, а для того, щоб виконувати деякі інші функції:

- Уряди різних країн використовують свої національні авіакомпанії як "флагманського перевізника". Тобто для представлення країни за кордоном, підтримуючи контакти з важливими закордонними напрямками, незалежно від прибутковості цих маршрутів,

- від авіакомпаній може вимагатися надання доступу до віддалених або важкодоступних внутрішніх районів незалежно від вартості, або надання послуг на неприбуткових маршрутах,

- Уряди можуть вимагати будівництва аеропортів у депресивних/неприбуткових регіонах, щоб розвивати ці регіони та створювати робочі місця.

Однак управління та утримання авіакомпанії чи аеропорту є надзвичайно дорогим бізнесом. Тому прибутковість залишається головним пріоритетом для будь-якого авіаційного бізнесу.

Динаміка галузі, розміри та тенденції

- Повітряний транспорт є основою міжнародного туризму, торгівлі та комерції.
- Економічний вплив авіації на валову світову продукцію перевищує 3500 мільярдів доларів США, якби авіація була країною, це була б 17-та найбільша економіка у світі, яка б підтримувала 87,7 мільйонів робочих місць.
- У 1945 році 9 мільйонів пасажирів подорожували авіасполученням. Це менше половини одного відсотка населення світу на той час. У 2019 році понад 4,7 мільярди осіб на рік скористались повітряним транспортом – це 60% від населення світу.
- У світі існує понад 1000 авіакомпаній. Вони обслуговують майже 40000 аеропортів понад 15 000 літаками.
- Регіональний розподіл трафіку наступний:
 - Азіатсько-Тихоокеанський регіон 36% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 82%,
 - Європа 25% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 85%,
 - Північна Америка 23% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 85%
 - Близький Схід 9% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 76%,
 - Латинська Америка 5% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 82%,
 - Африка 2% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 72%.
- У 2010-х галузь зростала в середньому на 6-8% на рік (до ковіду).
- Зростання галузі повітряного транспорту зазвичай у кілька разів перевищує зростання ВВП у всьому світі.
- Зростають проблеми збитковості, всередині галузі існує проблема дисбалансу між прибутковими аеропортами та збитковими авіаперевізниками; повітряний

транспорт потребує великих інвестицій для оновлення флоту та створення аеропортової інфраструктури.

Авіаційні компанії

Авіакомпанія це організація, яка виробляє пасажирські та вантажні повітряні перевезення, авіаційні роботи.

Авіакомпанії діють на підставі ліцензій, виданих державними органами. За розміром може бути як невеликими фірмами, які здійснюють місцеві перевезення, і великими міжнародними компаніями. Авіакомпанії як правило розділяють на міжнародні та внутрішні, або пасажирські та вантажні. Авіакомпанії можуть здійснювати як регулярні перевезення, так і чартерні.

Авіакомпанія володіє та користується повітряними судами, що використовуються для перевезення пасажирів та вантажів у різні місця.

Авіакомпанія виконує велику кількість обов'язків, тому авіакомпанія завжди працює цілодобово:

- продаж авіаперевезень,
- турбота про пасажирів та багаж в аеропортах (може наймати хендлінгову компанію),
- безпечне виконання авіарейсу,
- обслуговування пасажирів після рейсу,
- обслуговування літаків,
- планування авіамаршрутів, флоту повітряних суден, тощо.

Володіння авіакомпаніями

Авіакомпанія може бути у приватній, спільній або державній власності. Державні авіакомпанії є неефективними, тому вони залишились в основному, на Близькому Сході та в Азії. Як правило, вони прямо або опосередковано дотуються державою,. Приватні авіакомпанії з одноосібним власником майже повністю пішли з ринку. Тому більшість авіакомпаній – акціонерні товариства з декількома власниками.

Найбільші авіакомпанії світу:

- American Airlines
- United Airlines
- Delta Air Lines
- Lufthansa
- Emirates
- IAG (British, Iberia, Vueling, Aer Lingus)

- China Southern Airlines
- Air France – KLM
- Air China Group
- China Eastern
- Southwest Airlines
- Ryanair

Станом на 2019 рік найбільшими українськими авіакомпаніями були:

- Міжнародні Авіалінії України (80% регулярні рейси)
- Авіакомпанія Роза Вітрів (50% регулярні рейси)
- Авіакомпанія Скай Ап (50% регулярні рейси)
- Азур ейр Україна (0% регулярні рейси)

Регулярні та чартерні авіакомпанії

Регулярна авіакомпанія пропонує регулярні рейси за погодинним, щоденним або місячним розкладом. Місце на рейсі може купити будь хто. Час відправлення фіксований. Авіакомпанія виконує рейс незалежно від кількості проданих місць та незалежно від отриманого доходу.

Навпаки, чартерні авіакомпанії виконують тільки рейси з повною передплатою від Замовника (як правило, туристичної компанії, туроператора) у погоджений із замовником час. При цьому замовник самостійно реалізує авіаквитки, як правило, у складі туристичного пакету.

Таким чином, у випадку регулярного рейсу всі комерційні ризики несе авіакомпанія, а у випадку чартерного рейсу – замовник. Замовник, купуючи всю ємність літака на рейсі, отримує значну знижку. Тому чартерні авіаперевезення для авіакомпанії менш ризиковані, але і менш доходні.

Основні типи регулярних авіакомпаній

Є два основних типи регулярних авіакомпаній:

- Класичний авіаперевізник
- Бюджетний перевізник (LCC)

Бюджетний авіаперевізник – це авіакомпанія, яка пропонує нижчі тарифи та менше комфорту. Такі авіакомпанії компенсують втрати, понесені у квитку, пропонуючи за додаткову плату їжу, напої, пріоритетну посадку, перевезення багажу тощо. Усі недорогі перевізники знижують витрати на комфорт та послуги. LCC орієнтовані на низькодохідних мандрівників, які в основному зацікавлені в ціні.

В останні роки різниця між класичними та бюджетними авіаперевізниками зменшується. Класичні авіакомпанії зменшують ціни та пропонують декі послуги за додаткову плату, Бюджетні перевізники підвищують комфорт та ціни. Тому іноді відокремлюють третій тип авіакомпаній – «гібридні» авіакомпанії.

Аеропорти

Аеропорт - це організація, яка надає послуги авіакомпаніям і пасажирам. Це територія, призначена для посадки або зльоту повітряних суден. Аеропорт включає комплекс злітно-посадкових смуг і споруд для зльоту, посадки та обслуговування повітряних суден із зручностями для пасажирів.

Аеропорти працюють на підставі ліцензій, виданих державними органами. Згідно з ліцензією, Аеропорти можуть бути міжнародними або внутрішніми. Внутрішні аеропорти не мають митних та імміграційних служб, тому не можуть обслуговувати рейси до- або з- іноземного аеропорту.

Також аеропорти поділяють на Хаби та Регіональні аеропорти.

Хаби – аеропорти, в яких забезпечені зручні стикування для пасажирів різних рейсів, та значна частка транзитних/трансферних пасажирів. Хаби мають розвинену допоміжну інфраструктуру (готелі, торгові центри, конференц-зали, розважальні центри і т.і.), а також бази обслуговування літаків.

Регіональні аеропорти – забезпечують повітряне сполучення між окремими пунктами, мають незначну частку транзитних пасажирів та слаборозвинену допоміжну інфраструктуру.

Таким чином, Хаб та Міжнародний аеропорт це не синоніми. Навіть великі за розміром міжнародні аеропорти можуть не бути Хабами (TLV, BUN, VCE), а внутрішні аеропорти іноді можуть бути Хабами (аеропорт Індії, Китаю тощо).

Аеропортові послуги. Аеропорти надають такі послуги авіакомпаніям:

- посадка та стоянка повітряних суден,
- приміщення для термінального обслуговування та транзитні можливості,
- безпека,
- пожежогасіння та рятування.

Деякі послуги можуть надаватись як аеропортом, так і незалежними компаніями:

- обробка пасажирів і вантажів,
- обслуговування повітряних суден,
- ресторанні послуги,
- готельні послуги,
- паливні послуги.

Деякі послуги зазвичай надають лише незалежні компанії:

- безмитний продаж товарів,
- постачання харчування на рейс.

Незалежні компанії, які працюють в аеропорту, зазвичай сплачують концесійний збір аеропорту. Слід додати, що прикордонні та митні служби не є підрозділами аеропорту. Це державні органи, розміщені в аеропорту.

Співробітництво між аеропортами та базовими авіакомпаніями

Драйвером розвитку успішного аеропорту є потужні базові авіакомпанії (тобто авіакомпанії які базуються в даному аеропорту - даний аеропорт є центром маршрутної мережі базової авіакомпанії).

Кілька прикладів (станом на 2019) аеропортів з потужною базовою авіакомпанією

- Франкфурт / 70 млн пас / частка Lufthansa 56% від обсягу,
- Стамбул / 67 млн пас / Turkish Airlines 53%,
- Мюнхен / 48 млн пас / Lufthansa 56%,
- Відень / 32 млн пас / Austrian Airlines 41%,
- Варшава / 18 млн пас / LOT 55%,
- Бориспіль / 15,3 млн пас / МАУ 57%.

Аеропорти де базова авіакомпанія не є потужною:

- Бухарест 14,7 млн пас,
- Софія 7,1 млн пас,
- Тбілісі 3,8 млн пас,
- Жуляни 2,6 млн пас,
- Одеса 1,7 млн пас,
- Харків 1,3 млн пас.

Базові авіакомпанії генерують для аеропорту суттєві додаткові пасажиропотоки, залучаючи пасажирів з інших аеропортів задля пересадки на свої ж рейси в своєму базовому аеропорті. Таким чином, базова авіакомпанія сприяє розвитку свого базового аеропорту (свого Хабу) та послаблює аеропорти-конкуренти.

Сутність трансферу авіапасажирів. Трансфер авіапасажиру – це пересадка з рейсу на інший рейс в аеропорту з виходом пасажиру із літака.

Практичне заняття: сутність трансферу авіапасажирів, драйвери розвитку аеропортів

Пасажиру потрібно дістатися з Нью-Йорка в Делі. Є багато прямих рейсів з NYC до DEL (British airways, Air India, United airlines). В той же час авіакомпанія МАУ зацікавлена в завантаженні власних рейсів та свого базового аеропорту (Бориспіль). Тому МАУ пропонує в Нью-Йорку купити дешевші квитки з пересадкою/трансфером у Борисполі (КВР): NYC-КВР та КВР-DEL.

Таким чином, аеропорт Бориспіль отримує додаткового трансферного пасажира, який ніколи не планував потрапити в Бориспіль. Авіакомпанія отримує додаткове завантаження свої рейсів між NYC та КВР та між DEL та КВР.

Аеропорт отримує додаткові доходи від обслуговування додаткового пасажирів. Але зверніть увагу: авіакомпанія повинна продати 2 перельоти за ціною дешевше ніж прямий переліт NYC-DEL (British airways, Air India, United airlines). Тому авіакомпанії часто несуть суттєві збитки, внаслідок залучення пасажирів до своїх базових аеропортів.

Таким чином, наявність потужної базової авіакомпанії є драйвером розвитку аеропорту. Це завжди вигідно аеропорту. При цьому, розвиваючи аеропорт, авіакомпанія може нести великі збитки. Саме так, наприклад, 10 років тому збанкрутували авіакомпанії Malev та Аеросвіт. Вони потроїли пасажиропотік свої базових аеропортів, забезпечили високу прибутковість своїх аеропортів, але не змогли продовжити оперування внаслідок збитків.

У галузі таких випадків було багато, тому в США, а потім і в Європі з'явилась процедура захисту авіакомпаній від банкрутства. Наразі багато іноземних авіакомпаній захищені даною процедурою – від American Airlines та United Airlines до SAS. Вони працюють, перевозять десятки мільйонів пасажирів на рік, але виплата боргів минулих періодів перенесена на 5-15 років.

Подальші дослідження:

- Аналіз інших прикладів трансферу авіапасажирів;
- Порівняння фінансових результатів аеропортів та авіакомпаній;
- Інші приклади захисту авіакомпаній від банкрутства.

Практичне заняття: ASK, RPK, LF; ratio ROS

На цей час ви повинні знати деякі важливі терміни, які з'явилися в курсі. Протягом цього практичного заняття ми повторимо їх.

ASK, RPK, LF

Available seat-kilometers (ASK) (або APK: пасажиро-кілометри) Доступні крісло-кілометри – кількість крісел у літаках (тобто місця запропоновані для продажу), помножене на відстань перевезення.

Available tonne-kilometers (ATK) - Доступні тонно-кілометри - місткість корисного вантажу (у тонах), помножене на відстань перевезення.

Revenue passenger-kilometers (RPK) – Оплачені пасажиро-кілометри (аналогічно для вантажів: оплачені тонно-кілометри RTK) – кількість пасажирів на рейсі помножена на відстань перевезення.

Load factor (LF) – Коефіцієнт завантаження це відношення оплаченого навантаження до наданої ємності, яке виражається у відсотках.

$LF = RPK / ASK * 100\%$ (коефіцієнт завантаження крісел) або $LF = RTK / ATK * 100\%$ (коефіцієнт завантаження).

Оскільки LF є показником частки фактично проданої продукції, він має особливе значення для менеджерів для оцінки ефективності маршруту.

Приклад:

Протягом доби літак B737-900 ємністю 200 крісел виконав рейси:

KBP-WAW (відстань 690 км) зі 180 пас,

WAW-LWO (відстань 400 км) зі 120 пас,

LWO -KBP (відстань 470 км) зі 140 пас. Яким був Коефіцієнт завантаження (LF) за добу?

Все просто: $LF = RPK / ASK * 100\%$

$RPK = 690\text{km} * 180\text{pas} + 400\text{km} * 120\text{pas} + 470\text{km} * 140\text{pas} = 238\ 000$

$ASK = (690\text{km} + 400\text{km} + 470\text{km}) * 200\ \text{seats} = 312\ 000$

$LF = 238\ 000 / 312\ 000 * 100\% = 76,3\%$

Розрахуйте Коефіцієнт завантаження (LF) за добу:

1.1. During the day, the B737-900 aircraft with a capacity of 200 seats performed the following flights:
KBP-WAW (distance 690 km) with 180 pas, WAW-LWO (distance 400 km) with 140 pas, LWO -KBP (distance 470 km) with 120 pas. The load factor (LF) for the day was:

3a: 75,8%

3b: 73,3%

3c: 78,8%

3d: 76,3%

1.2. During the day, the B737-900 aircraft with a capacity of 200 seats performed the following flights:
KBP-WAW (distance 690 km) with 180 pas, WAW-LWO (distance 400 km) with 120 pas, LWO -KBP (distance 470 km) with 140 pas. The load factor (LF) for the day was:

3a: 75,8%

3b: 73,3%

3c: 78,8%

3d: 76,3%

1.3. During the day, the B737-900 aircraft with a capacity of 200 seats performed the following flights:

KBP-WAW (distance 690 km) with 180 pax, WAW-LWO (distance 400 km) with 140 pax, LWO -KBP (distance 470 km) with 140 pax. The load factor (LF) for the day was:

3a: 75,8%

3b: 73,3%

3c: 78,8%

3d: 76,3%

Фінансовий коефіцієнт ROS (рентабельність продажів)

Одним із найефективніших способів аналізу фінансової звітності є коефіцієнтний аналіз. Що таке **фінансовий коефіцієнт (ratio)**? Фінансовий коефіцієнт - це будь-який показник в порівнянні з іншим показником. Розраховується шляхом ділення одного показника на інший.

Подивіться на приклад:

У першому році: прибуток авіакомпанії AAA склав 1 мільйон доларів США, а прибуток авіакомпанії BBB – 100 мільйонів доларів.

У другому році: AAA має прибуток 2 мільйони доларів, а BBB має прибуток 101 мільйон доларів.

Припустимо потім вони обидва збільшили прибутки на 1 мільйон доларів, але насправді це говорить нам не багато.

Наприклад, продажі (дохід) авіакомпанії AAA становили 10 мільйонів доларів США за обидва роки, а продажі авіакомпанії BBB становили 1000 мільйонів доларів.

Проаналізуємо рентабельності продажів (ROS): $\text{прибуток} \cdot 100\% / \text{обсяг продажів}$

Тому: Рентабельність продажів за 1 рік AAA: $\$1 \text{ млн.} \cdot 100\% / \$10 \text{ млн.} = 10\%$

Рентабельність продажів за 2 рік AAA: $\$2 \text{ млн.} \cdot 100\% / \$10 \text{ млн.} = 20\%$

тобто для AAA рентабельність продажів **ПОДВОЇЛАСЬ** за рік.

Рентабельність продажів для BBB 1 року: $\$100 \text{ млн.} \cdot 100\% / \$1000 \text{ млн.} = 10\%$

Рентабельність продажів для BBB рік 2: $\$101 \text{ млн.} \cdot 100\% / \$1000 \text{ млн.} = 10,1\%$ тобто для BBB відбулося **НЕЗНАЧНЕ ЗБІЛЬШЕННЯ** за рік.

Це набагато корисніша інформація, ніж порівняння абсолютних цифр.

Тому коефіцієнти важливі, якщо ми хочемо порівнювати себе з іншими компаніями (бенчмаркінг) та з іншими періодами часу (аналіз трендів).

Порівняйте роботу компаній 1 та 2. Яка компанія спрацювала краще у 2022 році?

Компанія 1	Рік 2021	Рік 2022
Дохід	\$2000	\$2000
Прибуток	\$50	\$60

Компанія 2	Рік 2021	Рік 2022
Дохід	\$200	\$200
Прибуток	\$50	\$60

Ваша відповідь?

Слід зазначити, аналітики використовують набагато більше фінансових коефіцієнтів. Але, топ-менеджери як правило, у роботі користуються 3-5 коефіцієнтами. В основному, коефіцієнтами рентабельності.

Модуль 1

Тема 2. Фінансова та комерційна діяльність авіапідприємств

(2 лекції та 3 практичних заняття)

Питання фінансування авіаційної галузі

Авіаційна галузь є капіталомісткою. Давайте розглянемо деякі з джерел фінансування, відкритих для авіакомпаній/аеропортів, а також напрями використання цих коштів.

Використання:

- Обладнання (наземне, літальне, IT)
- Операційні витрати (основні статті - витрати на оплату праці та витрати на паливо важко контролювати)
- Довгострокові виплати боргів (капіталоємний характер авіаційної галузі та її низька прибутковість визначають, що авіакомпанії майже постійно потребують фінансування)

Джерела:

- Самофінансування (деякі авіаперевізники іноді досягали високих результатів на ринку, але галузь у цілому рідко була прибутковою)

- Довгострокова заборгованість (з настанням важких часів лише перевізники з низьким рівнем ризику та високою прибутковістю можуть залучити фінансування)
- Збільшення акціонерного капіталу (але власний капітал стало важче залучати через погане співвідношення «ризик-прибуток»)
- Державний капітал (в останні роки відбулося зниження ролі урядів в бізнесі; електорат змушує витратити гроші на більш важливі соціальні потреби, такі як лікування, освіта тощо)
- Іноземні ринки капіталу (ЄС, США, Японія, Китай – рецесія спричинила значне падіння іноземних інвестицій, але коли світ оговтується від рецесії, кошти знову вийдуть на ринок)
- Продаж активів (продаж непрофільних активів (готель, компанія з оренди автомобілів, земля, яка не використовується) все ще може бути корисним джерелом коштів; на відміну від основних активів, таких як літаки, наземне обладнання, будівлі тощо)
- Лізинг

Який висновок можна зробити з цього огляду фінансування авіації? Головною проблемою для галузі стають джерела фінансування. У довгостроковій перспективі існує галузь, що базується на потребах у кріслах в літаках. Згодом попит перевищить пропозицію, що знову призведе до зростання цін. Якщо авіапідприємства ретельно контролюють витрати, то збільшення обсягу збільшить дохід і, отже, прибуток. У короткостроковій перспективі важливо, щоб авіаційні компанії працювали над підвищенням прибутковості.

Лізинг ПС

Офіційна ціна найбільш популярних літаків на ринку Airbus A320 та Boeing 737 дуже висока та сягає \$100 млн. Через це авіакомпанії найчастіше не купують літаки, а беруть їх в оренду, яка називається лізингом. Є кілька типів лізингу: сухий лізинг, мокрий лізинг, фінансовий лізинг, зворотний лізинг.

Сухий лізинг. Це найбільш розповсюджений на авіаційному ринку вид оренди літаків. Лізингова компанія купує літак та передає літак в оренду Авіакомпанії на декілька років. При цьому Авіакомпанія самостійно наймає пілотів та бортпровідників, проводить технічне обслуговування повітряного судна та його страхування, несе все операційні витрати.

Після завершення оренди літак повертається назад до власника. Лізингова компанія шукає нового орендаря. Зазвичай пасажирські літаки експлуатують 25-35 років, а звичайний термін сухого лізингу – 3-5 років. Тому коли або на ринку подорожей відбудуться зміни, або авіакомпанії саме цей літак перестане бути потрібним, вона його повертає та шукає інший.

Мокрий лізинг. При договорі мокрого лізингу перша авіакомпанія (фактичний експлуатант) передає в оренду другій авіакомпанії (замовнику рейсу) свій літак разом зі своїм екіпажем на декілька днів чи місяців. Фактичний експлуатант забезпечує

технічне обслуговування авіалайнера та його страховку, а замовник рейсу – заправляє літак та оплачує аеропортові збори.

Авіакомпанії беруть літаки у мокрий лізинг, коли потрібно терміново виконати рейс, а вільних власних літаків в наявності немає. Це може відбутися, якщо власне повітряне судно поламалося. Завдяки мокрому лізингу авіаперевізник може оперативне відправити своїх пасажирів, а не змушувати їх очікувати, поки полагождать авіалайнер.

Іноді літаки беруть у мокрий лізинг на сезон: на літо або новорічні чи пасхальні канікули, коли тимчасово збільшується пасажиропотік. Оскільки сухий лізинг передбачає оренду на декілька років, авіакомпаніям недоцільно брати літак на таких умовах, коли він потрібен лише обмежений проміжок часу протягом року.

Найбільші українські авіакомпанії МАУ та SkyUp зараз не можуть через війну працювати в Україні, тому здають свої літаки в мокрий лізинг європейським авіаперевізникам. Це дозволяє зберегти персонал та платити податки в бюджет України.

Фінансовий лізинг. Лізингова компанія купує літак (як правило, кілька літаків, отримуючи знижку). Авіакомпанія використовує літак багато років та виплачує всю його вартість з відсотками (по аналогії з відсотками за кредит). Лише після завершення виплат літак переходить у власність авіаперевізника. Це аналог кредиту, але майно знаходиться у власності лізингової компанії до моменту повного погашення кредиту з відсотками.

Недоліком такого виду лізингу є те, що авіакомпанія прив'язана на довгі роки до певного повітряного судна. Через це авіакомпанія стає менш гнучкою. Вона може взяти у фінансовий лізинг великий літак, а якщо на ринку стануть потрібні авіалайнери меншого розміру, змушена буде поставити великий літак на прикол, продовжуючи щомісячно сплачувати за нього.

Зворотний лізинг. Великі авіакомпанії домовляються з виробниками про великі знижки та купують одразу партії літаків – десятки чи навіть сотні одиниць. Далі, щоб звільнити фінансові ресурси, вони продають ці авіалайнери лізинговим компаніям та беруть ці ж літаки вже на умовах сухого лізингу за зменшеною ціною.

Таким чином:

- Лізинг є найбільш розповсюдженим шляхом оновлення флоту авіакомпаній,
- Авіакомпанії орендують літаки у лізингових компаній щоб експлуатувати літаки без фінансового тягаря їх купівлі,
- Авіакомпанії орендують літаки у інших авіакомпаній щоб забезпечити тимчасове збільшення місткості.

Огляд Ключових термінів

На цей час ви повинні знати деякі важливі терміни, ми повторимо їх, та вивчимо кілька нових термінів, які дозволять нам рухатись далі.

Available seat-kilometers (ASK) - (або АРК: пасажиро-кілометри) Доступні крісло-кілометри – кількість крісел у літаках (тобто місця запропоновані для продажу), помножене на відстань перевезення.

Available tonne-kilometers (АТК) - Доступні тонно-кілометри - місткість корисного вантажу (у тонах), помножене на відстань перевезення.

Revenue passenger-kilometers (RPK) – Оплачені пасажиро-кілометри (аналогічно для вантажів: оплачені тонно-кілометри RTK) – кількість пасажирів на рейсі помножена на відстань перевезення.

Load factor (LF) – Коефіцієнт завантаження це відношення оплаченого навантаження до наданої ємності, яке виражається у відсотках.

$LF = RPK / ASK * 100\%$ (коефіцієнт завантаження крісел).

Оскільки LF є показником частки фактично проданої продукції, він має особливе значення для менеджерів для оцінки ефективності маршруту.

Бюджетний авіаперевізник (LCC) – це авіакомпанія, яка пропонує нижчі тарифи та менше комфорту. Такі авіакомпанії компенсують втрати, понесені у квитку, пропонуючи за додаткову плату їжу, напої, пріоритетну посадку, перевезення багажу тощо. Всі лоукост-перевізники знижують витрати на комфорт і обслуговування.

Дохід. Дохід, також відомий як продажі та оборот, це гроші, які компанія отримує або має право отримати в результаті продажів. Іншими словами, дохід - це гроші отримані в обмін на послуги або товари, які компанія надає клієнтам.

Витрати. Витрати — це витрати, понесені в процесі діяльності підприємства. Витрати це гроші, витрачені на поточну діяльність бізнесу, тобто грошей, витрачених на отримання доходу. Це витрати на товари та послуги, які використовуються для виробництва продукції компанії. Приклади таких статей: зарплата персоналу, паливо, використання запасних частин, оренда будівель, адміністративні витрати тощо.

Прибуток - це перевищення доходів над витратами, тобто прибуток виникає, коли доходи компанії перевищують витрати.

Хаби – аеропорти, в яких забезпечені зручні стикування для пасажирів різних рейсів, та значна частка транзитних /трансферних пасажирів. Хаби мають розвинену допоміжну інфраструктуру (готелі, торгові центри, конференц-зали, розважальні центри і т.і.), а також бази обслуговування літаків.

Термін **Фінансовий менеджмент** стосується управління фінансовими справами підприємства. Це передбачає найкраще використання фінансових ресурсів компанії з метою максимізації вартості компанії. **Вартість організації** є мірою здатності

організації отримувати прибуток у майбутньому, при цьому вартість також враховує пов'язаний ризик. Таким чином, вартість є більш повним показником економічної цінності організації, оскільки вона враховує не лише прибутковість.

В будь-якій організації два найважливіших фінансових менеджера підпорядкованих CFO це:

- **Treasurer** (Керівник казначейства, в Україні іноді це **Фінансовий директор**), який несе відповідальність за управління зовнішньою фінансовою діяльністю компанії (банківські відносини, управління готівкою, отримання фінансування, управління кредитами, страхування, управління валютою, відносини з інвесторами тощо)

- **Controller** (Контролер, в Україні це **Головний бухгалтер**) основною функцією якого є управління внутрішніми фінансовими справами компанії (бухгалтерський облік, підготовка фінансової звітності, аудит, нарахування заробітної плати, податки тощо).

Облік поділяють на дві частини: Бухгалтерський облік та Управлінський облік.

Бухгалтерський облік готує фінансові (бухгалтерські) звіти щодо організації для зовнішніх користувачів, таких як банки, інвестори, кредитори та фінансові аналітики. Зовнішні користувачі зазвичай люблять переглядати та оцінювати операції та фінансовий стан бізнесу в цілому. Бухгалтерській (фінансовий) облік відповідає МСФЗ (Міжнародним стандартам фінансової звітності) або GAAP (Загальноприйнятим принципам бухгалтерського обліку). Бухгалтерський облік надає історичну інформацію (а не майбутні прогнози) у зведених формах.

Управлінський облік готує звіти про організацію для внутрішніх користувачів, тобто для людей у компанії, зазвичай менеджерів. Управлінський облік не повинен відповідати МСФЗ або GAAP, може використовувати майбутні прогнози для прийняття рішень та історичну інформацію для внутрішньої оцінки ефективності. Для управлінського обліку можуть знадобитися більш детальні дані про собівартість продукції, доходи та прибутки. Іноді на підставі управлінського обліку можуть готуватися звіти також для зовнішніх користувачів (клієнтів, преси, аналітиків тощо).

Капітал - це гроші, вкладені в компанію. Капітал це гроші, які вкладаються в компанію ззовні. Він не зароблений в результаті торгівлі. Інвестори та акціонери сподіваються на отримання щорічних дивідендів. **Дивіденди** - це розподілений прибуток між акціонерами.

Зобов'язання – це будь-яка сума, яку компанія винна комусь іншому та яку, як очікується, буде виплачено в певний момент часу. Довгострокове зобов'язання або **довгострокова заборгованість** відноситься до будь-якого зобов'язання, яке не потрібно повертати протягом дванадцяти місяців. **Короткострокові зобов'язання** або короткострокові борги стосуються будь-яких зобов'язань, які мають бути погашені протягом дванадцяти місяців.

Кредитори (також **кредиторська заборгованість**) — це фізичні та юридичні особи, яким Компанія заборгувала гроші, оскільки вони надали товари чи послуги в кредит, і, як наслідок, розглядаються як зобов'язання (зазвичай - поточні зобов'язання).

Актив – це будь-який ресурс, що належить компанії, який допомагає компанії надавати товари чи послуги клієнтам.

Звіт фінансові результати (також відомий як **P&L** та як **звіт про сукупний дохід**) представляє результати торгівлі компанії. Він відображує та порівнює доходи та витрати компанії.

Баланс – це зведений звіт щодо всіх операцій компанії. Він показує фінансовий стан компанії на певний момент часу, зазвичай на кінець року. У ньому вказується вартість активів і зобов'язань компанії на той момент, при цьому активи дорівнюють зобов'язанням та капіталу: $\text{Активи} = \text{Зобов'язання} + \text{Акціонерний капітал}$.

Звіт про рух грошових коштів містить детальну інформацію про те, звідки надходять гроші компанії та як ці гроші використовуються протягом певного періоду.

Амортизація — це кількісне визначення втрати вартості або зносу основного засобу протягом кожного року його використання. Вона передбачає оцінку суми, на яку впала балансова вартість активу протягом певного облікового періоду. Амортизація нараховується у звіті про прибутки та збитки як витрати за цей період, а балансова вартість активу в балансі також зменшується на суму амортизації.

Приклад амортизації. Якщо вантажівка придбана компанією за 100 000 доларів, а очікуваний термін використання вантажівки становить 5 років. Це не витрати одного року. Підприємство може амортизувати актив по 20 000 доларів США щороку протягом 5 років. Тобто у звіті про прибутки та збитки ми щорічно показуємо витрати по 20 000 за рік протягом 5 років (загалом $5 \times 20000 = 100000$). У балансі ми щорічно зменшуємо актив на 20000 доларів – перший рік це $100000 - 20000 = 80000$, другий 60000, третій – 40000, четвертий 20000, наприкінці п'ятого – 0. Таким чином, протягом очікуваного періоду експлуатації ми відобразили всі свої витрати на придбання активу.

Фінансовий коефіцієнт (ratio)- це будь-який показник в порівнянні з іншим показником. Розраховується шляхом ділення одного показника на інший. Фінансові коефіцієнти дозволяють порівнювати себе з іншими компаніями (**бенчмаркінг**) та з іншими періодами часу (**аналіз трендів**).

Коефіцієнти ліквідності вимірюють здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних або ліквідних активів. Приклад: **коефіцієнт поточної ліквідності** = $\text{поточні активи} / \text{поточні зобов'язання}$.

Коефіцієнти довгострокової платоспроможності стосуються здатності компанії виживати в довгостроковій перспективі, тобто протягом багатьох років. Прикладом є співвідношення боргу до власного капіталу: **Співвідношення боргу до власного капіталу** = $\text{Довгострокова заборгованість} / \text{Капітал}$. Цей коефіцієнт демонструє,

наскільки великий борг відносно власного капіталу. Важливість коефіцієнтів платоспроможності полягає в тому, що вони надають інформацію про фінансовий ризик організації.

Коефіцієнти рентабельності – найбільш розповсюджені показники оцінки ефективності організації – вони пов’язані з тим, наскільки ефективно компанія використовувала свої ресурси. Приклад: **Рентабельність продажів** = Прибуток до відрахування процентів та податків *100%/ загальний оборот. Рентабельність продажів вимірює прибутковість всього бізнесу по відношенню до загального обсягу продажів.

Запаси (в галузі також називають «сток») стосується сировини та товарів підприємства, готових до продажу. Прикладами запасів в авіаційній галузі є запасні частини для літаків та паливо.

Авіаційна галузь є капіталоємною. Деякі з **джерел фінансування, доступні для авіакомпаній/аеропортів:**

- Самофінансування (деякі авіаперевізники іноді досягали високих результатів на ринку, але галузь у цілому рідко була прибутковою)
- Довгострокова заборгованість (з настанням важких часів лише перевізники з низьким рівнем ризику та високою прибутковістю можуть залучити фінансування)
- Збільшення акціонерного капіталу (але власний капітал стало важче залучати через погане співвідношення «ризик-прибуток»)
- Державний капітал (в останні роки відбулося зниження ролі урядів в бізнесі; електорат змушує витратити гроші на більш важливі соціальні потреби, такі як лікування, освіта тощо)
- Іноземні ринки капіталу (ЄС, США, Японія, Китай – рецесія спричинила значне падіння іноземних інвестицій, але коли світ оговтується від рецесії, кошти знову вийдуть на ринок)
- Продаж активів (продаж непрофільних активів (готель, компанія з оренди автомобілів, земля, яка не використовується) все ще може бути корисним джерелом коштів; на відміну від основних активів, таких як літаки, наземне обладнання, будівлі тощо)
- Лізинг

Лізинг — це договір (угода) між лізингодавцем та лізингоодержувачем про оренду певного майна. Лізингодавець (орендодавець) зберігає за собою право власності на цей актив. Лізингоодержувач володіє та користується активом, сплачуючи певну лізингову плату протягом узгодженого періоду, а також дотримується умов договору лізингу (оренди). Лізинг є найбільш розповсюдженим шляхом оновлення флоту авіакомпаній; Авіакомпанії орендують літаки у лізингових компаній щоб експлуатувати літаки без фінансового тягаря їх купівлі; Авіакомпанії орендують літаки у інших авіакомпаній щоб забезпечити тимчасове збільшення місткості.

Управління доходністю та управління перепродажем (овербукінгом)

Управління доходністю – це практика, яка була прийнята сервісними організаціями в багатьох сферах. Спочатку це було концепцією авіаційної індустрії, але незабаром з'явилося й в інших галузях.

В авіагалузі **Yield** – це доходність пасажиро-кілометру (RPK).

$$\text{Yield} = \text{Дохід} / \text{RPK} =$$

$$= (\text{середній пасажирський тариф на} * \text{кількість пасажирів}) / ((\text{кількість пасажирів} * \text{відстань})) =$$

$$= \text{середній тариф на пасажир/відстань}$$

Він розраховується шляхом ділення доходу, отриманого від пасажирів, на доходні пасажиро-кілометри (які, у свою чергу, розраховуються шляхом множення кількості пасажирів на рейсі на відстань).

Це можна продемонструвати на наступному прикладі:

Тариф \$150 за пасажир, відстань перевезення пасажир 600 кілометрів

$$\text{Yield} = 150/600 = 0,25 \text{ доларів США за пасажирокілометр}$$

Управління доходністю – це процес, який використовується для узгодження попиту (тобто потенційних пасажирів) і пропозиції (тобто місць), щоб отримати максимальний дохід від кожного рейсу.

Це «узгодження» досягається наступним чином:

- шляхом управління перепродажем (овербукінгом) та міксом крісел,
- шляхом мінімізації ризику відмови в посадці та сприянню зменшенню вільних місць (псування місць),
- захищаючи достатню кількість місць для пізніх бронювань, пасажирів з високими тарифами, одночасно продаючи інші місця за нижчими тарифами.

Щоб зрозуміти, як працює управління доходністю, давайте розглянемо, як авіакомпанія продає місця. У спрощеному вигляді це виглядає так:

1. Рейс (всі місця) віртуально розділений на блоки місць. Кожен блок має бути проданий за певним тарифом.
2. Блоки відрізняються правилами тарифів (умовами) і розмірами тарифів (в \$). Менш дорогі тарифи є обмежувальними, а дорожчі — менш обмежувальними.
3. Авіакомпанія відкриває та закриває можливість продажу у визначеному блоку залежно від попиту. Якщо продажі рухаються повільно, авіакомпанія може перейти до нижчого тарифу. Коли закінчаться місця в найдешевшому блоці, пасажир

зможуть купувати квитки тільки в дорожчі блоки. Загальне правило - чим менше часу залишилося до вильоту рейсу, тим дорожчі блоки місць залишаються в продажу.

4. Балансуючи відкриття/закриття якогось блоку місць («класу бронювання»), авіакомпанія прагне максимізувати загальний дохід, отриманий від рейсу.

Правила тарифу означають умови, які визначають ціну авіаквитка, а саме: чи може бути повернені кошти за квиток у разі його невикористання (refundable ticket), чи стягуватимуться додаткові збори за зміну дати та маршруту, за багаж, за вибір місця в літаку тощо. Як правило, менш дорогі тарифи є обмежувальними, а дорожчі – менш обмежувальними.

Чим вищий тариф, тим м'якші умови тарифу. Місця за найвищим тарифом продають в будь-який час, без обмежень (квиток може бути поверненим, без додаткової плати, з можливістю зміни дати рейсу без доплати, з можливістю зміни маршруту без доплати тощо).

Практичне заняття: управління доходністю

Приклад №1 управління доходністю. Подивіться на рейс Варшава-Париж (аеропорт CDG) за 3 дні до вильоту, за 3 місяці до вильоту та за 5 місяців до вильоту.

Ви можете побачити відмінності:

- у правилах тарифу та цінах на ту саму дату,
- у цінах залежно від часу, що залишився до вильоту.

Спробуйте пояснити:

- різницю між 3ма тарифами в економ-класі,
- чому за 5 місяців до вильоту тариф “economy standard” 5129 грн, за 3 місяці – 4751 грн, а за 3 дні до вильоту – 13459 грн? (у прикладі – станом на 2023 рік)

Приклад №2 управління доходністю. Давайте подивимося на ще один приклад. Авіакомпанія планує виконати регулярний рейс на літаку Embraer E-195 (100 крісел: 12 в бізнес класі та 88 в економ класі).

Припустимо, прямі витрати на рейс (паливо, зарплата екіпажу, лізинг та обслуговування літака, аеропортові витрати та аеронавігація, і т.і.) в одну сторону складають \$7000.

Тобто якщо б авіакомпанія продала 100 квитків по \$70, вона покрила б всі свої прямі витрати на рейс? Відповідь «НІ»: адже по-перше, існує **no-show (кілька % пасажирів зазвичай не приходять на рейс)**, по-друге, у авіакомпанії є також непрямі витрати (зарплати адміністративного персоналу та менеджменту, утримання офісів, % по кредитах тощо). Коли авіакомпанія розподіляє такі витрати на всі рейси,

вона отримає, наприклад збільшення витрат ще на 20%. Тобто для рейсу що розглядається, повні витрати будуть $\$7000+20\% = \8400 .

Як найбільш ефективно продати цей рейс?

1. Авіакомпанія аналізує історію no-show на рейс за цим напрямком у даний день тижня і встановлює, наприклад що 5% пасажирів як правило, не приходять на такий рейс). Тому авіакомпанія пропонує для продажу не 100, а 105 крісел.

2. За пів-року до дати рейсу авіакомпанія виставляє для продажу квитки по \$90 в економ класі та \$300 бізнес-класі. А також невелику кількість місць в економ класі по \$70 та по \$110 з різними Правилами тарифу.

3. Авіакомпанія щоденно дивиться на динаміку продажів, і, в залежності від динаміки, відкриває для продажу місця за більш дешевим або більш дорогим тарифом.

4. Якщо продаж йде дуже повільно, авіакомпанія може оголосити розпродаж та виставити на продаж кілька крісел наприклад по \$30, щоб привернути увагу потенційних пасажирів. Більшість пасажирів не встигнуть купити крісла по \$30, тому частина з них купить по \$70.

5. Чим ближче до дати вильоту, тим дорожче буде продавати авіакомпанія. Адже пасажирів, які шукають квитки незадовго до вильоту, готові платити більше. Тому кілька тижнів до вильоту авіакомпанія буде продавати квитки в економ клас за \$110 або \$130.

5. Припустимо, за 3 дні до вильоту авіакомпанія продала на цьому рейсі:

в економ класі: $10*\$30 + 30*\$70 + 10*\$90 + 20*\$110 + 10*\$130 = 80$ квитків за \$6800

в бізнес класі: $2*\$300+2*\$250 = 4$ квитка за \$1100 (LF business class 4/12=33%).

Всього: 84 квитка за \$7900

Нагадаю, у авіакомпанії всього 100 крісел: 12 в бізнес класі та 88 в економ класі.

6. Авіакомпанія за кілька днів до вильоту продовжує продавати найдорожчі квитки - економ по \$130 (пропонує 20 крісел), та бізнес \$300.

7. Наприклад, авіакомпанія спромоглася продати до вильоту ще 15 крісел в економ класі по \$130 (тобто +\$1950) та ще 2 крісла у бізнес класі по \$300 (тобто +\$600).

Тому перед вильотом рейсу авіакомпанія має:

95 проданих крісел в економ класі (\$8750) на 88 місць,

та 6 проданих крісел в бізнес класі (\$1700) на 12 місць.

Всього: 101 продане крісло за \$10450.

8. З урахуванням no-show на рейс прийшло 97 пасажирів: 92 в економ клас та 5 в бізнес клас. Тому авіакомпанія пересаджує до бізнес класу 4х пасажирів економ-класу («підвищення класу обслуговування»). Таким чином, рейс виконаний з 88 зайнятими кріслами в економ-класі та 9 зайнятими кріслами в бізнес класі.

Це був дуже спрощений приклад. Насправді зараз авіакомпанії при встановленні тарифів також враховують прогнози поведінки пасажирів в залежності від цін авіакомпаній-конкурентів, наявності місць за тим чи іншим тарифом, сезонності та інших факторів. Звичайно, у більшості компаній таке управління доходністю є повністю автоматизованим.

У нашому прикладі авіакомпанія максимізувала доходи та зайнятість крісел:

- шляхом управління овербукінгом та міксом крісел,
- шляхом мінімізації ризику відмови в посадці та сприянню зменшенню порожніх місць (seat spoilage),
- шляхом захисту достатньої кількості місць для пізнього бронювання пасажирів з високими тарифами,

... тобто застосувала yield менеджмент (управління доходністю).

Слід зазначити, що управління доходністю найкраще працює в ситуаціях, коли попит перевищує пропозицію. Це дозволяє галузі вибрати попит, який вона хоче задовольнити, щоб максимізувати дохід. Однак цю систему також використовують у випадках, коли пропозиція перевищує попит, щоб поступово припинити бронювання таким чином, щоб компанія могла отримати найбільший дохід.

Практичне заняття: Від стагнації до зростання: трансформація авіапідприємства на прикладі аеропорту «Бориспіль»

Ми увійшли в світ, в якому панує криза. Криза у минулому, криза та війна у теперішньому часі, криза та світова рецесія в майбутньому. Тому від вміння менеджерів реагувати на кризові явища та забезпечувати швидку трансформацію підприємства залежить виживання сучасного бізнесу.

Ви вже володієте базовими управлінськими та професійними навичками, тому, давайте розглянемо практичні приклади вирішення управлінського завдання командою менеджерів.

Приклад 1: стагнація 2013-2015 років.

На прикладі реакції професійної команди Аеропорту «Бориспіль» на кризу у 2013-2015 років проаналізуємо, як стагнующе та збиткове державне підприємство протягом короткого часу було перетворене у високоефективне та прибуткове.

Наприкінці 2014 року Аеропорт Бориспіль знаходився у кризовому стані:

- наростаюча збитковість (за МСФЗ 2012: прибуток 306 млн грн, 2013: збиток 77 млн грн, 2014 збиток 512 млн грн), Рис.1,
- падіння пасажиропотоку (2012: 8478 тис пас, 2013: 7927 тис пас, 2014: 6890 тис пас), Рис.2,
- зменшення платежів акціонеру (державі),
- щорічне погіршення виробничих показників
- зменшення заробітних плат та падіння продуктивності праці.



Рис.1: Динаміка прибутку

Рис.2: Динаміка пасажиропотоку

Наростання кризових явищ вимагало негайного вжиття заходів та залучення команди професіоналів. Тому наприкінці 2014 року була сформована нова управлінська команда Аеропорту, більшість з якої, до речі, наразі працює в Національному Авіаційному Університеті (Звонарьов К.О., Астахов К.В., Борисюк А.В, Павлюк Ю.С.).

Нова команда виявила причини, що призвели до кризового стану Аеропорту, основні з яких:

- зниження купівельної спроможності населення, втрата російського та кількох інших ринків,
- низький рівень сервісу та привабливості Аеропорту,
- закупівля надлишкового обладнання та необґрунтовані капіталовкладення у інфраструктуру,
- неефективні технології, низька продуктивність праці, непрозорі закупівлі «з урахуванням інтересів» - призводили до високої собівартості послуг,
- конфронтація з авіаперевізниками, обумовлена високою собівартістю та необґрунтованим підвищенням тарифів.



Рис.3: Причини кризового стану

На підставі бенчмаркінгу, SWOT-аналізу, аналізу бізнес-процесів новою командою прийняте рішення щодо необхідності трансформації бізнес-моделі. Були розглянуті альтернативні варіанти, визначені драйвери зростання.

Оптимальною обраною стратегією розвитку Аеропорту як міжнародного Хабу, розроблений план дій, Рис.4:



Рис.4: План антикризових заходів

Нова стратегія передбачала **трансформацію підприємства за кількома напрямками:**

1. Співпраця з авіакомпаніями в частині розвитку перевезень та збільшення трансферного пасажиропотоку:

- створення спільного авіаційного продукту з базовими авіаперевізниками (хабова модель),
 - впровадження гнучкої системи мотивації авіаперевізників, що дозволила б конкурувати за трансферні потоки з іноземними аеропортами.
2. Забезпечення операційної ефективності задля недопущення зростання витрат:
- оптимізація бізнес-процесів шляхом моніторингу / оцінки / бенчмаркінгу / корегування, підвищення енергоефективності,
 - конкурентність та прозорість закупівель,
 - впровадження логістичної концепції «JustInTime»,
 - відмова від збиткових послуг,
 - аутсорсінг,
 - розірвання збиткових договорів, тощо.
3. Підвищення привабливості аеропорту для клієнтів
- впровадження додаткових (неавіаційних) сервісів та послуг,
 - підвищення культури обслуговування,
 - боротьба з крадіжками, тощо.
4. Розвиток лише тієї інфраструктури, яка необхідна для реалізації нової стратегії
- для обслуговування трансферних пасажирів,
 - для підвищення рівня обслуговування пасажирів та авіакомпаній.
5. Підвищення продуктивності праці
- зменшення кількості топ-менеджерів з 12 до 5,
 - аналіз функціоналу підрозділів та ліквідація дублювання функцій,
 - спрощення документообігу,
 - впровадження системи заробітної плати, що стимулює збільшення продуктивності праці,
 - тощо.
6. Інші напрями
- підвищення безпеки,
 - зменшення аварійності,
 - спрощення формальностей,
 - тощо.

Нова, антикризова стратегія була впроваджена у 2015 році. За рахунок забезпечення безпрецедентного зростання доходів та збереження стабільного рівня витрат (навіть в умовах інфляції та суттєвого зростання пасажиропотоку) була досягнута рекордна прибутковість авіапідприємства (Рис.5, Рис.6, Рис.7, Рис.8):

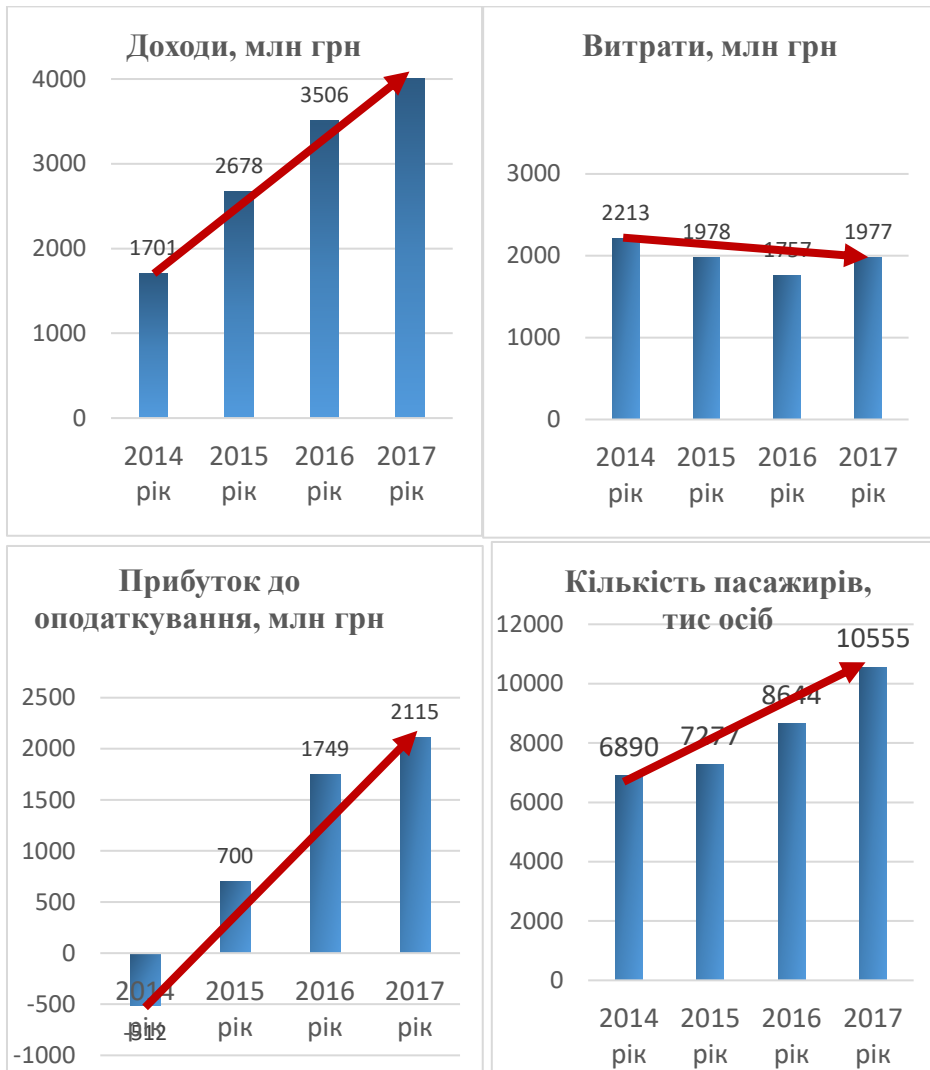


Рис.5: Динаміка доходів (МФЗ) Рис.6: Динаміка витрат(МФЗ) Рис.7: Динаміка прибутку Рис.8: Динаміка пасажиропотоку

Результатом впровадження нової стратегії розвитку Аеропорту стало не лише забезпечення рекордної прибутковості, але й створення умов подальшого зростання виробничих показників, суттєве збільшення заробітної плати працівників, значне збільшення відрахувань державі як власнику (2014: 232 млн грн, 2015: 472 млн грн, 2016: 1569 млн грн, 2017: 1924 млн грн).

Завдяки створенню спільного авіаційного продукту з авіакомпаніями, частка трансферних пасажирів в Аеропорту досягла 30%, що є основною ознакою аеропорту-хабу. За міжнародною класифікацією, аеропорт «Бориспіль» увійшов до числа крупних європейських аеропортів. За результатами опитувань пасажирів, Аеропорт посів провідні місця у Східній Європі за якістю сервісу.

Таким чином стагнующе та збиткове підприємство було перетворене у високоефективне та конкурентоспроможне, одного з Європейських лідерів галузі.

Слід зазначити, що при реформуванні державного підприємства наша Команда зіткнулася з численними **перешкодами**:

- колективний імунітет працівників державного підприємства до будь-яких позитивних змін,

- у будь-якої неефективності є бенефіціар, який намагається будь-яким шляхом зупинити зміни,
- покращення фінансового стану підприємства збуджує нездорову зацікавленість різноманітних перевіряльників, правоохоронців, численних контролерів та «громадських активістів»,
- як тільки підприємство стає успішним, одразу знаходиться велика кількість бажаючих ним покерувати,
- державне підприємство вразливе при будь-яких змінах політичного курсу, державні органи управління є неефективним власником внаслідок браку мотивації та професіоналізму.

Проте, для управлінської команди, орієнтованої на результат, такі перешкоди є черговим викликом, з яким вона успішно впоралась. Запорукою успіху при впровадженні змін є командна робота, професійність, бачення цілей, висока мотивація, лідерські якості та впевненість в результаті. Саме такі менеджери здатні розробити та впровадити стратегію трансформації підприємства та подолати перешкоди в умовах кризи.

Приклад 2. Заборона польотів у 2020 році та всесвітня пандемія.

Станом на 2019 рік ДП МА «Бориспіль» був єдиним аеропортом України, що успішно конкурував з великими європейськими аеропортами - хабами. За оцінкою Міжнародної ради аеропортів (ACI Europe) суттєве зростання пасажиропотоку ДП МА «Бориспіль» забезпечило у 2018-2019 роках лідерство в рейтингу зростання серед великих аеропортів Європи (в групі аеропортів, які обслуговують від 10 до 25 мільйонів пасажирів).

Проте, на початку 2020 року епідемія коронавірусу вкрай негативно вплинула на пасажиропотоки та на фінансовий стан авіапідприємств. У березні 2020 року Уряд України оголосив карантин та **заборонив виконання пасажирських польотів** з Аеропорту. Жодного разу в історії аеропорт Бориспіль не стикався з кризою такого масштабу (зупинка/заборона польотів).

Реагуючі на виклики пандемії, управлінська Команда аеропорту Бориспіль негайно розробила та впровадила план антикризових заходів. План передбачав дії за кількома напрямками:

1. Співпраця державою:

- Експертна допомога держорганам у швидкому скасуванні заборони авіапереvezень,
- Впровадження заходів захисту авіапасажирів від пандемії,
- Експертна допомога держорганам щодо розробки заходів підтримки галузі,
- Тощо.

2. Виробництво:

- Оптимізація використання виробничих потужностей (тимчасове припинення обслуговування пасажирів в терміналі «D», обмеження використання

автотранспорту та інфраструктурних об'єктів, зменшення споживання енергії та енергоносіїв, зменшення площ для утримання, тимчасове зменшення кількості персоналу із збільшенням продуктивності праці тощо),

- Замовлення лише товарів та послуг спрямованих на заходи запобігання негативному розвитку епідемічної ситуації та підтримки функціонування підприємства,
- Призупинення реалізації некритичних (перспективних) проектів,
- Тощо.

3. Фінанси:

- Реструктуризація кредитних договорів, зі зменшенням % ставок та перенесенням строків,
- Забезпечення залишків коштів для гарантій безперервної діяльності. Отримання фінансування від міжнародних фінансових інституцій,
- Скорочення обсягів закупівель,
- Перегляд вже наданих замовлень постачальникам з метою перенесення термінів поставок товарів/послуг,
- Скорочення витрат,
- Посилення контролю за дебіторською заборгованістю,
- Тощо.

4. Комерційна діяльність:

- Діалог з авіакомпаніями для відновлення польотів та розвитку перевезень,
- Оновлення програми стимулювання для забезпечення привабливих умов для авіаперевізників,
- Впровадження нових сервісів,
- Забезпечення збільшення доходності на 1 обслугованого пасажира,
- Тощо.

Реалізація антикризової програми забезпечила для державного аеропорту безпрецедентний результат незважаючи на продовження всесвітньої пандемії Covid-19:

1. Аеропорт «Бориспіль» швидко повернувся до прибутковості: вже 2 квартал 2021 року аеропорт завершив з чистим прибутком близько 128 мільйонів гривень. Успішне впровадження «Антикризової програми» аеропорту забезпечило зменшення витрат та збільшення доходів.

2. Станом на червень 2021 року аеропорт «Бориспіль» відновив 60% рейсів відносно показників 2019 року. В той же час, країни-учасники «Євроконтролю» (41 країна) відновилися лише на 40% відносно 2019 року. Відтак, Аеропорт «Бориспіль» відновлювався у півтора рази швидше. Команда аеропорту «Бориспіль» впевнено перемогла в конкурентній боротьбі серед Європейських аеропортів.

3. Вперше в історії Аеропорт «Бориспіль» увійшов в топ-15 найбільших аеропортів Європи за кількістю пасажирів. Згідно звіту ACI Europe, до якого увійшов 341 найбільший аеропорт Європи, аеропорт Бориспіль за 5 місяців 2021

року випередив низку потужних летовищ за кількістю пасажирів. Зокрема і аеропорти Відня, Риму, Лісабону, Афін, Мюнхену, Барселони, Брюсселю, Женеви, Цюріху, Мілану, Варшави та ще понад 300 найбільших аеропортів Європи. У звіті, оприлюдненому в червні 2021, були представлені дані щодо пасажиропотоку. У першому півріччі 2021 року аеропорт «Бориспіль» вперше в історії України увійшов до топ-15 найбільших аеропортів Європи.

Отже, злагоджена та професійна робота Команди повернула Аеропорт до прибутковості в умовах всесвітньої пандемії. Вказаних результатів Аеропорт досяг виключно за **рахунок внутрішніх ресурсів**, без будь-якої допомоги держави. Повернення аеропорту «Бориспіль» до прибутковості стало позитивним сигналом для всієї авіагалузі України.

При цьому команда менеджерів аеропорту не врахувала, що у деяких країнах державні органи не зацікавлені в ефективному управлінні підприємствами. Негайно після того, як аеропорт став європейським лідером та високоприбутковим підприємством в умовах пандемії, у 2му півріччі 2021 року управлінська команда аеропорту буда змінена.

Приклад 3. Заборона польотів у 2022 році та війна.

З кінця 2021 року почала циркулювати інформація про майбутню військову агресію російської федерації. Від вміння менеджерів реагувати на кризові явища залежить виживання сучасного бізнесу та галузі.

Тому цікавою є реакція оновленого менеджменту аеропорту «Бориспіль» на виклики часу:

- Подвоєння кількості топ-менеджерів (заступники генерального директора та директора за напрямками) наприкінці 2021 року,
- Активізація робіт з завершення будівництва «терміналу Януковича» (окремий термінал з обслуговування державних делегацій),
- Збільшення витрат,
- Здійснення багатомільйонних авансів постачальникам без отримання робіт,
- Оголошення нових тендерів та отримання фінансової допомоги від держави (збільшення акціонерного капіталу) в сумі 200 млн грн для фінансування,
- Звернення до уряду щодо виділення ще 16,6 млрд грн для гарантування безперервності польотів (перед початком агресії РФ),
- Оновлення інтер'єрів в приймальнях керівників аеропорту, будівництво кімнат відпочинку та медітації,
- Після повного припинення польотів з аеропорту та початку війни – забезпечення виходу на оплачувану роботу лише топ-менеджерів у повному складі та їхнього обслуговуючого персоналу (адмін. працівники, охорона тощо),
- Активізація закордонних відряджень топ-менеджменту,
- Тиск на підприємства, які ще продовжували діяльність в аеропорту,
- І таке інше.

Вказані «антикризові заходи 2022-2023 років» наразі не призвели до покращення роботи аеропорту. Аеропорт втратив досягнення попередніх років, повернувся до мільярдних збитків. Виробничі та складські приміщення аеропорту виявились розграбованими, телефони відключеними, приватні бізнеси залишили аеропорт.

Порівняйте реакцію менеджменту підприємства на кризу у 2015, 2019, 2022 роках. Оцініть результати трьох антикризових стратегій. Питання для самоконтролю:

- Які фактори більше впливають на ефективність управлінської роботи – зовнішні (криза, пандемія, війна) або внутрішні (якість управління)?
- Чим відрізняється ефективна антикризова стратегія від неспроможної?
- Чи може українське авіапідприємство стати європейським лідером? Що для цього потрібне?
- Чи може аеропорт успішно розвиватися, конфліктуючи з авіакомпаніями?
- Які етапи формування антикризової програми?

Модуль 1

Тема 2. Фінансова та комерційна діяльність авіапідприємств (продовження)

Управління фінансами та обліком: роль фінансового менеджера; роль обліку в організації; бухгалтерський облік та управлінський облік; глосарій термінів; обов'язкова звітність; фінансовий контроль; управління грошовими коштами

Роль фінансового менеджера

Термін «фінансовий менеджмент» стосується управління фінансовими справами підприємства.

Основними обов'язками фінансового менеджера є планування, отримання та використання коштів для максимізації вартості організації. Чому ми використовуємо вартість, а не прибуток? **Вартість організації** є мірою здатності організації отримувати прибуток у майбутньому, при цьому вартість також враховує пов'язаний ризик. Таким чином, вартість є більш повним показником економічної цінності організації, оскільки вона враховує не лише прибутковість.

Два найважливіших фінансових менеджера в будь-якій організації це:

- Treasurer (Керівник казначейства, в Україні іноді це Фінансовий директор), який несе відповідальність за управління зовнішньою фінансовою діяльністю компанії (банківські відносини, управління готівкою, отримання фінансування, управління кредитами, страхування, управління валютою, відносини з інвесторами тощо)
- Controller (Контролер, в Україні це Головний бухгалтер) основною функцією якого є управління внутрішніми фінансовими справами компанії

(бухгалтерський облік, підготовка фінансової звітності, аудит, нарахування заробітної плати, податки тощо).

Ці фінансові менеджери підпорядковані CFO.

Як ви пам'ятаєте з попередніх Лекцій, незважаючи на зростання, авіаційна галузь стикається з певними проблемами:

- зростають проблеми збитковості: авіаційна галузь має недостатній рівень прибутковості
- в галузі існує проблема дисбалансу між прибутковими аеропортами та збитковими авіакомпаніями
- повітряний транспорт потребує великих інвестицій для оновлення флоту авіакомпаній та створення інфраструктури аеропортів.

Коротше кажучи, проблеми авіаційної галузі - фінансові, тому вона потребує найкращого фінансового менеджменту. Таким чином, ефективне фінансове управління відіграватиме ключову роль у майбутньому успіху галузі.

Роль обліку в організації

Основна мета обліку - сприяти контролю за бізнесом. Бухгалтерія несе відповідальність за облік усіх фінансових операцій, які відбуваються в бізнесі. Вона відстежує всі гроші, які надходять, і всі гроші, які виходять.

Кому потрібний облік? Облікові записи компанії містять цінну інформацію про фінансовий стан компанії та майбутні перспективи. Фінансова звітність є джерелом інформації для багатьох зацікавлених сторін, зокрема:

- Власники
- Інвестори
- Позичальники (банки, компанії фінансового лізингу)
- Кредитори (постачальники товарів і послуг)
- Співробітники
- ЗМІ
- Уряд (оподаткування та інші цілі)
- Менеджмент

Загалом облік поділяється на дві частини: бухгалтерський (фінансовий) облік та управлінський облік.

Бухгалтерський та управлінський облік

Бухгалтерський облік готує фінансові (бухгалтерські) звіти щодо організації для зовнішніх користувачів, таких як банки, інвестори, кредитори та фінансові аналітики. Зовнішні користувачі зазвичай люблять переглядати та оцінювати операції та фінансовий стан бізнесу в цілому. Бухгалтерській (фінансовий) облік відповідає

МСФЗ (Міжнародним стандартам фінансової звітності) або GAAP (Загальноприйнятим принципам бухгалтерського обліку). Бухгалтерський облік надає історичну інформацію (а не майбутні прогнози) у зведених формах.

Управлінський облік готує звіти про організацію для менеджерів. Управлінський облік не повинен відповідати МСФЗ або GAAP, може використовувати майбутні прогнози для прийняття рішень та історичну інформацію для внутрішньої оцінки ефективності. Різна управлінська звітність готується для різних підрозділів та щодо різних видів діяльності компанії, а транзакції виділяються в деталях. Управлінський облік надає менеджменту різні показники продуктивності (продажі, витрати, фінансові показники, витрачені години тощо), які дають змогу побачити, чи підрозділи працюють на оптимальному рівні.

Управлінська звітність авіакомпанії, наприклад, включає аналіз доходів, рентабельність маршрутів, накладні витрати тощо. Вона дозволяє керівництву порівнювати результати діяльності компанії та прогнози з бюджетом та з попередніми роками. Завдяки регулярному аналізу цієї звітності менеджмент може виявити проблеми під час їх виникнення та втрутитися в їх вирішення.

У Google класі ви знайдете:

- приклад Управлінського обліку для зовнішніх аналітиків (Звіт з управління за 2019 рік Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»»), та
- приклад Фінансової звітності (Фінансова звітність ДП МА «Бориспіль» за 2019 рік).

Глосарій фінансових термінів

Нагадаю кілька термінів які необхідні щоб розуміти інформацію, яку надають облікові записи.

Капітал - це гроші, вкладені в компанію. Капітал це гроші, які вкладаються в компанію ззовні. Він не заробляється в результаті торгівлі.

Гроші, зароблені в результаті торгівлі, відомі як **Дохід**. Дохід це гроші, які компанія отримує або має право отримати від торгівлі. Іншими словами, дохід - це гроші отримані в обмін на послуги або товари, які компанія надає клієнтам.

Під **Витратами** розуміють витрати, понесені в процесі діяльності підприємства. Витрати стосуються грошей, витрачених на поточну діяльність бізнесу, тобто грошей, витрачених на отримання доходу. Це витрати на товари та послуги, які використовуються для виробництва продукції компанії. Приклади таких статей включають зарплату персоналу, паливо, використані запасні частини, оренду будівель, адміністративні витрати тощо.

Прибуток - це перевищення доходів над витратами, тобто прибуток виникає, коли доходи компанії перевищують витрати.

Інвестори та акціонери сподіваються на отримання щорічних дивідендів. **Дивіденди** - це розподілений прибуток між акціонерами. У випадку, якщо компанія отримує прибуток і вирішує виплатити акціонерам, тоді, чим більший прибуток, тим більші дивіденди. Зазвичай частка прибутку цього року зберігається та реінвестується в компанію, і називається **нерозподіленим прибутком**.

Банки та інші фінансові установи позичають гроші бізнесу за умови, що основна сума буде повернена з відсотками. На відміну від дивідендів, рівень яких залежить від рівня прибутку та дивідендної політики компанії, процентні виплати та погашення основної суми повинні здійснюватися у будь-якому разі.

Зобов'язання – це будь-яка сума, яку компанія винна комусь іншому та яка, як очікується, буде виплачена в певний момент часу. Довгострокове зобов'язання або **довгострокова заборгованість** відноситься до будь-якого зобов'язання, яке не потрібно повертати протягом дванадцяти місяців. **Короткострокові зобов'язання** або короткострокові борги стосуються будь-яких зобов'язань, які мають бути погашені протягом дванадцяти місяців.

Кредитори (також **кредиторська заборгованість**) — це фізичні та юридичні особи, яким Компанія заборгувала гроші, оскільки вони надали товари чи послуги в кредит, і, як наслідок, розглядаються як зобов'язання (зазвичай поточні зобов'язання).

Актив – це будь-який ресурс, що належить компанії, який допомагає компанії надавати товари чи послуги клієнтам.

Запаси (в галузі також називають «сток») стосується сировини та товарів підприємства, готових до продажу. Прикладами запасів в авіаційній галузі є запасні частини для літаків та паливо.

Обов'язкова звітність

Законодавство багатьох країн вимагає від компанії публікувати обов'язкову звітність. П'ять основних елементів цієї звітності:

- Звіт про фінансові результати (Ф №2)
- Баланс (звіт про фінансовий стан, Ф №1)
- Звіт про рух грошових коштів (Ф №3)
- Примітки до фінансової звітності (Ф №5)
- Аудиторський висновок

Звіт фінансові результати (також відомий як P&L та як звіт про сукупний дохід) представляє результати торгівлі компанії. Він відображує та порівнює доходи та витрати компанії. Прибуток виникає, коли доходи компанії перевищують витрати. Збиток виникає, якщо витрати перевищують доходи.

Подивіться на спрощений приклад **P&L**:

За рік що закінчився 31 Гру 2021, в тисячах EUR		2021	2020
1	Дохід від реалізації	55000	52000
2	Собівартість реалізованої продукції	39000	38000
3	ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК	16000	14000
4	Адміністративні витрати	11000	10000
5	ПРИБУТОК ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	5000	4000
6	Фінансові витрати	(2000)	(2000)
7	Інші доходи	2500	2000
8	ФІН РЕЗУЛЬТАТ ДО ОПОДАТКУВАННЯ	5500	4000
9	Витрати з податку на прибуток	2000	1800
10	ЧИСТИЙ ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ	3500	2200

Баланс – це зведений звіт щодо всіх операцій компанії. Це як фотографія, оскільки показує фінансовий стан компанії на певний момент часу, зазвичай на кінець року. У ньому вказується вартість активів і зобов'язань компанії на той момент, при цьому активи дорівнюють зобов'язанням та капіталу:

$$\text{Активи} = \text{Зобов'язання} + \text{Акціонерний капітал.}$$

Звіт про рух грошових коштів містить детальну інформацію про те, звідки надходять гроші компанії та як ці гроші використовуються протягом певного періоду.

Примітки до звітів пояснюють статті, які містяться в трьох фінансових звітах.

Джерела та використання коштів

Баланс описує фінансовий стан організації на певний момент часу. Звіт фінансові результати (P&L) описує, що сталося з організацією протягом періоду між двома балансами.

Однак він зосереджується лише на відповідності доходів і витрат – скільки коштувало виробництво та продаж послуг, скільки витрачено на оперування авіакомпанії/аеропорту та скільки компанія заробила від наданих послуг.

Ані баланс, ані P&L прибутки та збитки не дають відповіді на такі важливі запитання, як:

- якою новою фінансовою та інвестиційною діяльністю займалася організація протягом року?
- яка частина нових інвестицій була згенерована діяльністю організації, а яка – за рахунок збільшення запозичень або збільшення акціонерного капіталу?

- звідки компанія знайшла кошти?

Таким чином, існує потреба у фінансовому звіті, який пояснює зміни між 2 балансовими звітами. Такий звіт – **звіт про рух грошових коштів** (також відомим як звіт про джерела та використання коштів). Він підсумовує, звідки організація отримала та як вона використовувала свої ресурси протягом певного періоду часу, зазвичай року:

Sample Corporation	
Statement of Cash Flows	
Year Ended December 31, 2020	
Cash flows from operating activities	\$ xxx
Cash flows from investing activities	xxx
Cash flows from financing activities	<u>xxx</u>
Net increase (decrease) in cash	xxx
Cash at the beginning of the year	<u>xxx</u>
Cash at the end of the year	<u><u>\$ xxx</u></u>

Таким чином, Звіт про рух грошових коштів (також відомий як звіт про джерела та використання коштів) містить детальну інформацію про те, звідки надходять гроші компанії та як ці гроші використовуються протягом певного періоду.

Аудиторський звіт. Після складання річної звітності її перевіряє фірма незалежних бухгалтерів. Після перевірки ці бухгалтери надають письмовий звіт, у якому висловлюють свою думку щодо того, чи дають звіти правдиве та справедливе уявлення про фінансовий стан компанії. Також зазначають, що звітність складена відповідно до законодавства та стандартів фінансової звітності.

Практичне заняття: Авіакомпанія Air NAU ONE (приклад та модульна контрольна робота)

Авіакомпанія може бути прибутковою, і може продовжувати демонструвати прибутковість протягом певного періоду часу, але вона все одно може збанкрутувати. Прикладом такої авіакомпанії є гіпотетична Air NAU ONE.

Хоча гіпотетична Air NAU ONE демонструвала високу прибутковість протягом попередніх п'яти років, вона знаходиться в дуже нездоровому фінансовому становищі і стикається з потенційною кризою.

Мета цього дослідження полягає в тому, щоб підкреслити необхідність комплексного вивчення всіх фінансових звітів скласти повне уявлення про фінансовий стан компанії.

Це дослідження складається з наступних трьох кроків:

1. Проаналізуйте звіти про фінансові результати та баланси за останні кілька років та зробіть висновки щодо фінансового стану авіакомпанії (спільно з викладачем).

2. Проаналізуйте звіти про джерела та використання коштів і, спираючись на отримані раніше знання, зробіть власні висновки щодо життєздатності авіакомпанії (спільно з викладачем).

3. Базуючись на вивченому матеріалі запропонуйте, як авіакомпанія Air NAU ONE може виправити ситуацію, в якій вона зараз перебуває (**самостійна робота / контрольна робота**).

2018	2019	2020	2021	2022	Profit and loss accounts	Звіт про фін. результати
100000	110000	121000	133000	146000	Sales Revenue	Дохід від реалізації
60000	66000	73000	80000	88000	Operating costs	Собівартість
6000	6000	8000	9000	10000	Depreciation	Амортизація
25000	28000	30000	33000	37000	Administrative costs	Адміністративні витрати
9000	10000	10000	11000	11000	Operating profit	Операційний прибуток
2600	4000	4000	4200	4500	Interest payable	Відсотки за кредитами
6400	6000	6000	6800	6500	Profit before tax	Прибуток до оподаткування
1900	1800	1800	2000	2000	Taxation	Податки
4500	4200	4200	4800	4500	Profit after tax	Чистий прибуток
1500	1400	1400	1600	1500	Dividend	Дивіденди
3000	2800	2800	3200	3000	Retained profit	Нерозподілений прибуток
					Profitability ratio:	
9	9	8	8	8	Return on sales (ROS) % *	Рентабельність продажів %

* Рентабельність продажів (Return on sales (ROS)) показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції.

2018	2019	2020	2021	2022	Balance sheet
36000	50000	52000	53000	53000	Fixed assets
					Current assets
20000	24000	30000	36000	44000	Receivables
2800	4000	0	0	0	Bank balances
22800	28000	30000	36000	44000	Total current assets
					Current liabilities
13800	15200	16100	17300	19200	Payables

10000	11000	12100	13300	14600	Sales in advance
0	0	5200	11600	19400	Bank overdraft
23800	26200	33400	42200	53200	Total current liabilities
(1000)	1800	(3400)	(6200)	(9200)	Net current assets
35000	51800	48600	46800	43800	Capital employed *
					Represented by Equity:
5000	5000	5000	6000	6000	Share capital
4000	6800	9600	12800	15800	Retained profits
9000	11800	14600	18800	21800	
26000	40000	34000	28000	22000	Long-term liabilities
35000	51800	48600	46800	43800	Capital employed *
0.96	1.07	0.9	0.85	0.83	Liquidity ratio

* **Задіяний капітал** (Capital employed) – це загальна сума капіталу, яка використовується для отримання прибутку фірмою або конкретним проектом.

2018	2019	2020	2021	2022	Sources and uses of funds
					Sources of funds
3000	2800	2800	3200	3000	Retained profit
6000	6000	8000	9000	10000	Add depreciation
9000	8800	10800	12200	13000	Funds generated from trading
0	20000	0	0	0	Long term loans received
0	0	0	1000	0	Equity capital received
9000	28800	10800	13200	13000	Total funds received
					Uses of funds
2000	4000	6000	6000	8000	Changes in receivables
1200	(2400)	(2000)	(2400)	(3200)	Change in payables/sales in advance
0	20000	10000	10000	10000	Purchase of fixed assets
4000	6000	6000	6000	6000	Loan repayments
7200	27600	20000	19600	20800	Total funds used
1800	1200	(9200)	(6400)	(7800)	Movement in liquid capital

Питання перше. Проаналізуйте звіти про фінансові результати та баланси за останні кілька років та зробіть висновки щодо фінансового стану авіакомпанії.

Аналізуючи звіти про фінансові результати авіакомпанії Air NAU ONE, на перший погляд виглядає, що авіакомпанія працює досить прибутково. Доходи перевізника постійно зростають протягом останніх років (в середньому на 10% на рік).

Операційний прибуток також постійно зростає протягом цього ж періоду. Операційні та адміністративні витрати зростали лише пропорційно до обсягу продажів.

Авіакомпанія підтримувала досить стабільні дивідендні виплати протягом зазначеного періоду. Аналогічно, рентабельність продажів залишалася постійно високою протягом усього цього часу, хоча в останні роки він дещо знизилася. У більшості випадків це показник хорошої роботи.

Баланси демонструють що авіакомпанія Air NAU ONE збільшила свої інвестиції в основні засоби, що є хорошим показником зростання і розширення. Також видно, що авіакомпанія проводить послідовну амортизаційну політику. Ця інформація є досить корисною, оскільки вказує на те, що прибутковість перевізника не підтримується штучно за рахунок креативних бухгалтерських практик.

Однак баланси також демонструють перші ознаки труднощів, з якими авіакомпанія може зіткнутися в майбутньому. Показник авансових продажів у балансах постійно зростає відповідно до збільшення обсягів продажів. Зростання показника дебіторської заборгованості (боржників), однак, створює певні підстави для занепокоєння. Зі звітів про фінансові результати та балансу помітно, що авіакомпанія недостатньо ефективно збирає гроші, які їй заборгували дебітори.

З балансових показників кредиторської заборгованості зрозуміло, що авіакомпанія продовжує вчасно розраховуватися з постачальниками. Про це свідчить той факт, що показник кредиторської заборгованості зростає так само як і показники продажів та операційних витрат у звітах про фінансові результати. Таким чином, Air NAU ONE вчасно розраховується зі своїми постачальниками, водночас дозволяючи своїм клієнтам сплачувати їхню заборгованість пізніше.

Така ситуація має викликати занепокоєння у потенційних та поточних акціонерів авіакомпанії. Збільшуючи період кредитування дебіторів та зберігаючи період кредитування постачальників, авіакомпанія фактично наближається до можливого дефіциту грошових коштів. Наявність проблеми короткострокової ліквідності підтверджується тим, що компанія користується банківським овердрафтом.

Друге питання. Проаналізуйте звіти про джерела та використання коштів і, спираючись на отримані раніше знання, зробіть власні висновки щодо життєздатності авіакомпанії.

Аналіз звітів про джерела та використання коштів Air NAU ONE вказує, що фінансовий стан авіакомпанії не є здоровим. Переглядаючи ці звіти стає зрозуміло, що грошові кошти авіакомпанії стають все більш і більш обмеженими. Великий відтік коштів свідчить про те, що Air NAU ONE знаходиться під серйозною загрозою нестачі необхідного грошового потоку, а це означає, що авіакомпанія ризикує стати неплатоспроможною.

Дослідження джерел фінансування у звітності висвітлює що Air NAU ONE фінансувала своє розширення за рахунок використання короткострокового фінансування (наприклад, банківського овердрафту). В ідеалі, короткострокове фінансування повинно бути зарезервоване для короткострокових фінансових потреб. Належна фінансова практика передбачає, що довгостроковий борг або власний

капітал (тобто довгострокові зобов'язання) повинні використовуватися для фінансування основних засобів (які мають тривалий термін використання в компанії).

Цілком можливо, що авіакомпанія "Авіалінії України" може зіткнутися з серйозною проблемою в майбутньому, адже банк може вимагати від авіакомпанії погашення овердрафту. Авіакомпанії буде дуже важко виконати цю вимогу, оскільки вона не має необхідних поточних активів. Одним з рішень може бути продаж деяких основних засобів, але це може виявитися складним завданням, принаймні в короткостроковій перспективі.

За останні роки компанія Air NAU ONE стрімко зросла, збільшивши дохід від реалізації на 46%. Однак їй не вдалося впровадити належний організаційний та фінансовий уконтроль. Хоча дохід від реалізації значно зріс, авіакомпанія недостатньо швидко збирала ці гроші з боржників. Перевізник також інвестував наявні кошти в розширення (тобто купівлю основних засобів). Як наслідок, авіакомпанія опинилася у скрутному становищі внаслідок цього овертрейдингу.

Овертрейдинг виникає тоді, коли компанія швидко розширюється, і дохід від продажів стрімко зростає. Однак компанія не розвиває організаційні структури, щоб впоратися з таким розширенням, і не забезпечує ефективного збору додаткового доходу. Крім того, вона не вживає необхідних фінансових заходів, щоб забезпечити наявність достатнього оборотного капіталу для підтримання ліквідності, тобто для підтримки достатнього грошового потоку.

Таким чином, якщо зі звітів про фінансові результати ми раніше побачили що авіакомпанія працює прибутково, то звіт про джерела та використання коштів чітко вказує на те, що авіакомпанія близька до неплатоспроможності. Це підкреслює необхідність для користувачів фінансової звітності вивчати звіт про джерела та використання коштів, щоб отримати повну картину фінансового стану компанії, особливо щодо її грошової ситуації.

Питання третє. Контрольна робота №1.

Базуючись на вивченому матеріалі запропонуйте, як авіакомпанія Air NAU ONE може виправити ситуацію, в якій вона зараз перебуває (самостійна робота / контрольна робота).

Модуль 2

Тема 1. Бізнес-моделі аеропортів (2,5 лекції та 3 практичних заняття)

У світі існують десятки тисяч аеропортів. Всі вони різні – від маленьких утилітарних майданчиків, через які туристи прагнуть пройти якомога швидше, і де, можливо, можна купити снєк, чекаючи свого рейсу, до гігантських торгівельно-розважальних центрів з готелями, музеями, кінотеатрами, парками та навіть полями для гольфу.

Слід зазначити, що клієнти в аеропортах - специфічні: клієнтом аеропорту є авіакомпанії, для яких споживачами послуг є пасажери та вантажовідправники, які,

свою чергою, є "користувачами" аеропортових послуг. Тому аеропорту доводиться працювати як з авіакомпаніями, так і з пасажирями (або вантажовідправниками). При цьому в аеропорту є й інші сегменти, з якими аеропорту потрібно працювати - громадськість на прилеглих територіях, орендарі, концесіонери тощо. Задоволеність клієнта аеропорту досягається тоді, коли формується оптимальний механізм взаємодії аеропорту з його комерційними партнерами та особливо з авіакомпаніями.

В різних аеропортах різні способи створення цінності для клієнтів (авіакомпаній та пасажирів), тобто різні бізнес-моделі. Сьогодні ми ознайомимось з основними бізнес-моделями аеропортів.

Основні моделі аеропортового бізнесу

Світова практика демонструє, що аеропорти, як правило реалізують чітко виражену модель провадження аеропортового бізнесу:

1. Міжнародний хаб
2. Столичний O&D (origin-destination/з пункту в пункт) аеропорт
3. Регіональний аеропорт
4. Аеропорт лоу-кост авіакомпаній
5. Вантажний аеропорт.

1. Міжнародний Хаб: концентрація глобальних міжнародних пасажирських перевезень. Аеропорт забезпечує безперервне сполучення між багатьма пунктами призначення, мінімальний час обслуговування транзитних пасажирів, кілька ЗПС, розвинута інфраструктура яка відповідає потребам базових авіакомпаній (альянсів).

Прикладами є: Лондон LHR, Франкфурт FRA, Стамбул IST, Атланта Хартсфілд ATL, в Україні – Бориспіль.

Основними перевагами цієї бізнес-моделі є:

- позитивний ефект масштабу,
- високий потенціал отримання доходу від неавіаційного бізнесу, особливо від трансферних пасажирів;
- влада великого роботодавця в регіоні;
- можливість встановлювати високі ціни.

Недоліками цієї моделі є:

- потреба у великій території та обмежені можливості її розширення;
- потреба у великих капіталовкладеннях;
- загроза втрати трансферних пасажирів через їх перехід на сполучення O&D (origin-destination);
- сильна залежність від успішності та розвитку базової авіакомпанії;
- складна координація, аутсорсинг.

2. Столичний O&D (origin-destination) аеропорт: пропонує пряме сполучення між (як правило) столицею та визначеними пунктами. Це альтернатива сполученню через хаби, через кооперацію з локальними авіакомпаніями, приваблива для пасажирів та авіакомпаній зона обслуговування.

Прикладами є: Дублін, Брюссель, Бухарест, в Україні – Жуляни.

Бізнес-модель «O&D аеропорту» має такі позитивні сторони:

- достатній ефект масштабу;
- обмежена залежність від базових авіакомпаній;
- висока частка високодохідних ділових пасажирів (відрядження);
- немає необхідності в дорогій транзитній інфраструктурі та спеціальному обладнанні для прийому найбільших літаків;
- немає витрат на обслуговування трансферних пасажирів.

Негативні сторони цієї бізнес-моделі:

- через близькість до міста часто виникають обмеження на: розширення/ робочий час/ шуми;
- обмежена довжина ЗПС;
- загроза втрати пасажирів через зміну їх подорожей на Хаби;
- обмежений вибір пунктів призначення;
- ціновий тиск з боку LCC та інших видів транспорту.

3. Регіональний аеропорт: зона покриття аеропорту, як правило, знаходиться за межами столиці, аеропорт обслуговує коротко- та середньомігстральні рейси, обслуговує рейси з пункту в пункт.

Такі аеропорти забезпечують швидке транспортування на короткі дистанції до головних аеропортів-хабів («фідерні рейси»), швидке обслуговування, короткі пішохідні маршрути, зростаюча частка польотів бізнес-авіації.

Приклад: Севілья, Бордо, Піза, в Україні – Одеса.

Позитивні сторони цієї бізнес-моделі:

- низький рівень складності процесів;
- високий ступінь гнучкості та швидкі процеси;
- низький рівень обмежень щодо шуму і простору;
- відносно низький рівень навантаження;
- підтримка місцевої влади.

Недоліки бізнес-моделі «Регіонального аеропорту»:

- недостатній ефект масштабу;

- низький рівень завантаження потужностей;
- можлива залежність від субсидій і перехресного фінансування (наприклад з боку прибуткових аеропортів у холдингах);
- низький потенціал продажів неавіаційного бізнесу.

4. Аеропорт лоу-кост авіакомпаній. Забезпечує надання недорогих послуг для низькобюджетних авіакомпаній (LCC). Має акцент на низькі витрати, ефективні та обмежені бізнес-процеси, лише необхідні інвестиції в інфраструктуру.

Приклад: Кельн, Франкфурт-Ханн, Братислава. В Україні –Херсон.

Перевагами цієї бізнес-моделі є:

- високі темпи зростання спільно з низькобюджетними авіакомпаніями;
- ефективні процеси та операції;
- потенціал зростання неавіаційного бізнесу через обмежений сервіс на борту літаків економ-авіакомпаній;
- низька завантаженість повітряного простору;
- капіталовкладення лише в базову інфраструктуру.

Недоліки моделі «Аеропорт лоу-кост авіакомпаній»:

- низька дохідність внаслідок значного цінового тиску з боку LCC, нижчі доходи на пасажир (як в авіаційному, так і неавіаційному бізнесі);
- висока цінова еластичність попиту з боку пасажирів;
- слабе сполучення із сусідніми міськими територіями, вимушена необхідність пропонувати безкоштовне паркування;
- відсутній потенціал зростання кількості транзитних пасажирів;
- залежність від зазвичай єдиної низькобюджетної авіакомпанії;
- значний тиск авіакомпаній з метою отримання субсидій, маркетингової підтримки тощо від аеропорту.

5. Вантажний аеропорт. Орієнтований на обслуговування потреб вантажних операторів. Має низькі операційні витрати, відносно невисоке навантаження, як правило відсутні обмеження щодо шумів та нічних польотів, має сучасне обладнання для хендлінгу вантажів.

Приклади: Люксембург, Кельн, Льєж. В Україні - Антонов Київ.

Ця модель має такі позитивні сторони:

- високі темпи зростання повітряних вантажоперевезень;
- низькі операційні витрати;
- низька завантаженість повітряного простору;
- особливе географічне розташування.

Має такі недоліки:

- менша прибутковість вантажних авіаперевезень;
- висока залежність від авіакомпаній, ціновий тиск;
- відсутні доходи з неавіаційних послуг;
- залежність від мита на імпорт;
- висока конкуренція з боку вантажних автоперевезень.

Аеропортів, які займаються виключно вантажними перевезеннями – дуже мало. Задля підвищення використання злітно-посадкової смуги та збільшення доходів, вантажні аеропорти, часто об'єднані з аеропортами лоу-кост авіакомпаній.

Також слід зазначити, що ефект масштабу властивий лише аеропортам зі значними пасажиропотоками; регіональні аеропорти з пасажиропотоком менше 0,5 млн пасажирів на рік найчастіше зазнають збитків.

Найбільш прибутковою моделлю розвитку аеропортового бізнесу є хабова модель. Тому давайте більш детально ознайомимося як працює вузловий аеропорт (хаб).

Сутність Хабової моделі

В авіаційному бізнесі Хаб визначається як «спеціально розроблена мережа маршрутів, в якій два пункти пов'язуються не напряму, а через центральний пункт, який називається хабом».

Пасажири використовують аеропорт-хаб як точку трансферу. Якщо їх вихідний пункт не з'єднаний прямим перельотом з кінцевим, вони повинні пересісти на інший літак до кінцевого пункту призначення. Трансфер авіапасажиру – це пересадка з рейсу на інший рейс в аеропорту з виходом пасажиру із літака.

Аеропорти Хаби зазвичай пропонують вищий рівень обслуговування, більше пунктів призначення та більше рейсів, ніж аеропорти, що обслуговують рейси O&D («з пункту в пункт»).

Сучасні Хаби пропонують пасажирам зручні та вигідні умови трансферу навіть у випадках, коли два кінцеві аеропорти пов'язані прямим авіасполученням. І пасажир (як правило, завдяки зниженій вартості) обирає переліт з пересадкою в аеропорту-Хабі.

Приклад: пасажиру потрібно дістатися з Нью-Йорка в Делі. Є багато прямих рейсів з NYC до DEL (British airways, Air India, United airlines). В той же час авіакомпанія MAU зацікавлена в завантаженні власних рейсів та свого базового аеропорту (Бориспіль). Тому MAU пропонує в Нью-Йорку купити дешевші квитки з пересадкою/трансфером у Борисполі (КВР): NYC-КВР та КВР-DEL. Таким чином, аеропорт Бориспіль отримує додаткового трансферного пасажирів, який ніколи не планував потрапити в Бориспіль. Авіакомпанія отримує додаткове завантаження свої рейсів між NYC та КВР та між DEL та КВР.

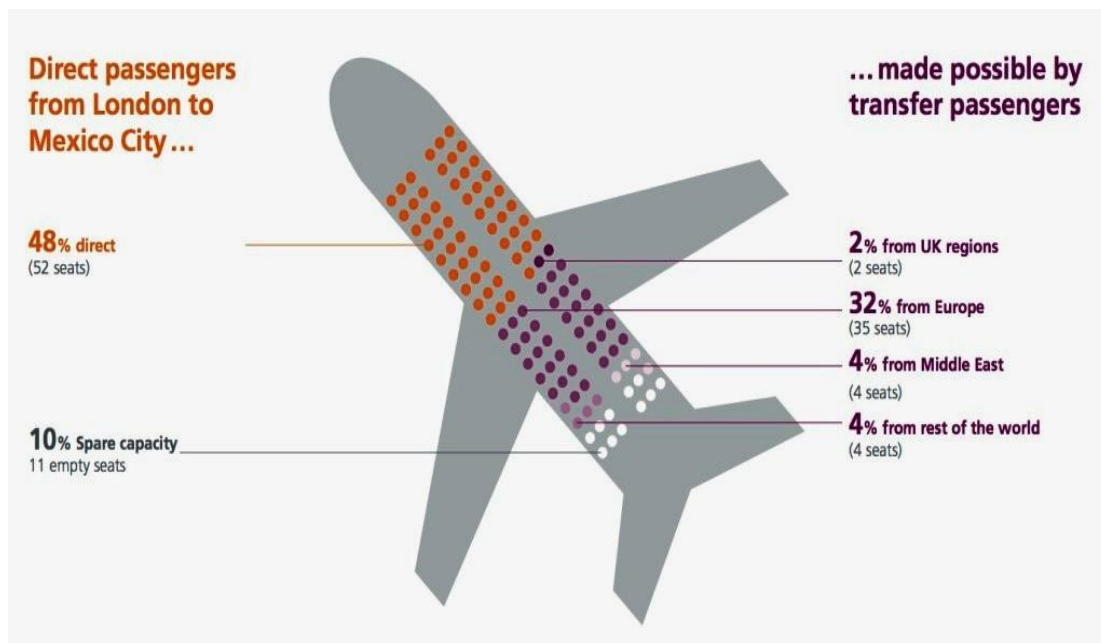
Аеропорт отримує додаткові доходи від обслуговування додаткового пасажирів.

Подібно до великих супермаркетів, аеропорти-Хаби працюють, щоб створити економію на масштабі за рахунок накопичення попиту. Авіакомпанії здатні максимально збільшити кількість пасажирів, заповнюючи рейс тими пасажирами, які використовують аеропорт лише як проміжний пункт для продовження подорожі.

Це робить маршрут більш життєздатним:

Рейс Лондон - Мехіко:

- ✓ 48% квитків - пасажирів прямого рейсу;
- ✓ 10% квитків не продано;
- ✓ 42% пасажирів рейсу склали трансферні пасажирів з різних регіонів.

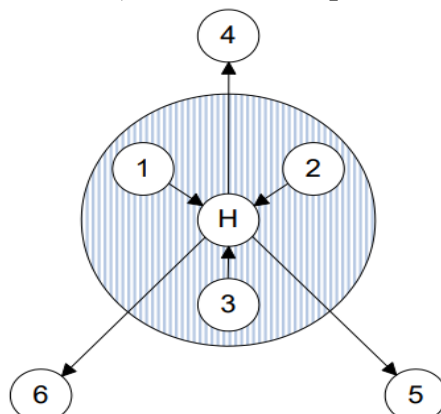
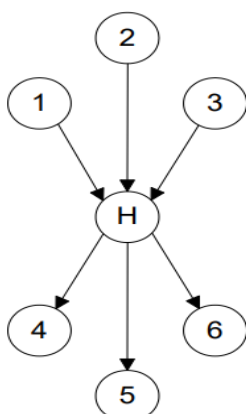


Саме ці 42% зробили рейс окупним та взагалі можливим для виконання авіакомпанією. Тож Хаб є найефективнішим для поєднання багатьох пунктів призначення.

Типи хабів

Існують два типи моделей хабу, які схематично показано нижче:

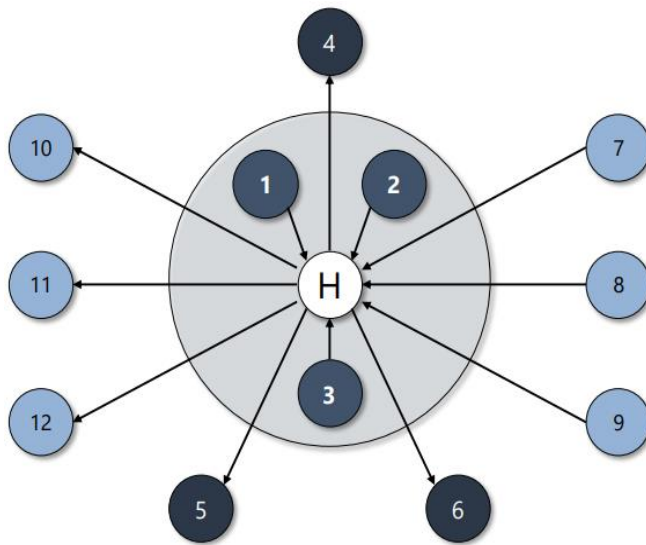
- a) хаб - пісочний годинник b) хаб зони покриття



Хаб пісочний годинник зображує типовий пасажирський потік з півночі на південь (може бути також захід – схід)), який вранці концентрується в хабі для розповсюдження між південними пунктами призначення. Ця модель типова для чартерних польотів: напр. Пальма де Мальорка приймає пасажирів з усієї Німеччини, яких авіакомпанія потім розподіляє до місць відпочинку в Іспанії. Увечері пасажирський потік повертається через хаб - з півдня на північ.

Хаб зони покриття збирає пасажирів зі своєї розширеної зони покриття (синє коло) та розподіляє їх на напрямки поза зоною покриття.

Комбінація двох типів була реалізована в аеропорту «Бориспіль»:



Аеропорти, що мають статус Хабів («вузлів») працюють за «хвильовим» принципом. Тобто процес прийому-відправки пасажирів відбувається поетапно або так званими «хвилями». Спочатку аеропорт приймає значну кількість повітряних суден із проміжком в декілька хвилин, зазвичай вранці. Після чого, слідує «хвиля» вильотів.

Хаби мають такі переваги для стейкхолдерів (зацікавлених осіб):

1. Переваги для держави:

- зростання внутрішнього валового продукту (ВВП);
- нові робочі місця (в багатьох пов'язаних бізнесах), прямі іноземні інвестиції в регіон;
- податкові надходження;
- зв'язок з пунктами, необхідними для регіону;
- зв'язок невеликих населених пунктів з віддаленими і глобальними ринками.

2. Переваги для пасажирів:

- більше прямих рейсів;

- більше можливостей повернутися зворотним рейсом в той же день;
- більший вибір пунктів призначення.

3. Переваги для авіакомпаній:

- більша частота польотів;
- зниження ринкових ризиків внаслідок збереження пасажирів в своїй мережі маршрутів;
- розширення мережі польотів зі зниженою вартістю.

4. Переваги для власників аеропортів:

- збільшення пасажиропотоку;
- зростання доходів;
- більш сильне позиціонування на ринку по відношенню до авіакомпаній.

Аеропорт-хаб є вигідним для всіх основних зацікавлених осіб. Цим і пояснюється бажання мати аеропорт-хаб. Однак, крім деяких недоліків (наприклад, вищі аеропортові збори) є два специфічних аспекти, які необхідно враховувати:

1. Хаб є прибутковим і ефективним тільки в певному масштабі (якщо він дуже маленький, то питомі витрати занадто високі, а якщо він занадто великий, то інфраструктурні обмеження і обмеження по пропускну здатності знижують якість послуг, що надаються).
2. Не кожний аеропорт може стати хабом, є особливі передумови, які необхідно прийняти до відома.

Передумови створення та показники ефективності Хабу

Багато аеропортів заявляють, що стати хабом - це їх стратегія та мета. Бажання місцевих органів влади, власників аеропорту мати хаб, який має багато переваг, зрозуміло. Але не кожний аеропорт може стати хабом.

Ключові передумови для створення Хабу:

- Сильна та фінансово стійка базова авіакомпанія;
- Велика зона покриття, яка забезпечує трафік;
- Центральна географічна позиція;
- Потенціал вхідного та вихідного туризму;
- Достатня пропускну здатність (злітно - посадкова смуга, термінал);
- Інфраструктура (обслуговування літаків та пасажирів), магазини в стерильній зоні (асортимент, якість, ціна) тощо.

Ефективність Хабу може бути оцінена. Є кілька критеріїв для цього. Найважливішими показниками є:

- Відсоток трансферних пасажирів;
- Кількість маршрутів;
- Частка пасажирів, що обслуговуються базовою компанією.

Найкращий та найбільш показовий чинник для аеропортів хабів - це частка (відсоток) трансферних пасажирів в загальному потоці пасажирів.

Тож той, хто хоче розвивати аеропорт Хаб, повинен проаналізувати, наскільки його аеропорт відповідає переліченим вимогам. Можливо, аеропорт має чудове розташування, є аеропортом лоу-кост перевезень або аеропортом з пункту в пункт, але не хабом.

Розуміння цього допоможе уникнути непорозумінь та втрачених інвестицій. Попри думку деяких чиновників, будівництво аеропорту не означає, що обсяги повітряних перевезень зростатимуть власними силами. Відомо багато випадків, коли інвестори вважали, що побудована інфраструктура фактично сама по собі стимулюватиме зростання авіаперевезень, але їхні очікування не справдилися.

Фактори що впливають на аеропортову галузь

Міжнародній аеропортовій галузі притаманне:

- Сезонність (високий попит у літній сезон, низький у зимовий);
- Циклічність (авіаційний бізнес схильний до циклічних злетів і падінь, що може несприятливо позначитися на доходах);
- Капіталоемність (для будівництва та утримання аеропорту необхідні великі інвестиції в інфраструктуру); при цьому оптимізація умов фінансування істотно знижує витрати;
- Ефект масштабу (аеропорти часто є збитковими при пасажирообігу нижче 0,5 мільйонів пасажирів на рік);
- Всередині галузі існує проблема дисбалансу між прибутковими аеропортами та збитковими авіаперевізниками;
- Неавіаційний бізнес/ non-aeronautical revenue (здача площ магазинам та ресторанам, концесії, автопарковки тощо) має значний потенціал зростання і прибутку, а також посилює темпи зростання пасажиропотоку;
- Специфіка клієнтів (клієнтом аеропорту є авіакомпанії, для яких споживачами послуг є пасажирів та вантажовідправники, які, своєю чергою, є "користувачами" аеропортових послуг); тому аеропорту доводиться працювати як з авіакомпаніями, так і з пасажирями (вантажовідправниками); в аеропорту є й інші сегменти, з якими аеропорт працює - громадськість і прилеглі території, орендарі та концесіонери;
- Значний вплив політичного і правового середовища;

- Збільшується вплив екологічних обмежень;
- Підвищення конкуренції внаслідок політики дерегулювання.

Щоб успішно працювати в таких умовах, аеропорти стають більш самостійними бізнес-одинацями. ІКАО відзначає, що накопичений в світі досвід свідчить, що там де аеропорти експлуатуються автономними структурами, їхнє фінансове становище та ефективність управління поліпшуються. Під автономною структурою ІКАО розуміє незалежну організацію, створену з метою експлуатації та управління одним або декількома аеропортами і наділену правами розпоряджатися й використовувати доходи, які вона одержує, для покриття своїх витрат.

Моделі власності та управління аеропортами

Як слідує з наведеного вище, моделі власності та управління аеропортами мають велике значення для ефективності управління та конкурентоспроможності аеропорту.

У сучасній практичній діяльності аеропортів відокремлюють кілька моделей власності та управління аеропортами:

1. державна/регіональна власність і державна/регіональна експлуатація;
2. державна/регіональна власність і комерційна/приватна експлуатація;
3. приватна власність і приватна експлуатація.

Практичний інтерес становлять усі моделі, але від першої моделі у світі вже відходять (недостатня ефективність), а третя модель - відносно новий підхід у розвитку аеропортової діяльності (не має довгострокової статистики результатів). Тому розглянемо більш детально модель «державна або регіональна власність і комерційна/приватна експлуатація», яка найчастіше застосовується сьогодні.

У рамках цієї моделі поліпшуються управління та забезпечується відносна фінансова автономія аеропорту, полегшується доступ до ринків приватного капіталу для забезпечення розвитку аеропортів. До такої моделі управління поступово приходять державні/комунальні власники аеропортів у всьому світі, оскільки державне/комунальне управління є недостатньо ефективним.

Є кілька варіантів такого державно-приватного партнерства, ми розглянемо Контракти на управління, Частковий продаж активів, Спільне підприємство, Концесійні форми управління:

- *Контракти на управління* - управління всім або частиною аеропорту передається за контрактом спеціалізованому оператору (керуючій компанії) на певний період часу і з дотриманням низки умов, що стосуються продуктивності об'єктів, технологій обслуговування, інфраструктурних інвестицій, стимулювання процесу і результатів управління (приклад: керуюча компанія "Aerports du Cameroun" створена урядом Камеруну (Африка) для управління мережею 7-ми (з 14 аеропортів країни) протягом 15-річного періоду; при цьому 34% акцій належить керуючій компанії "Aerports de Paris", 24% камерунському Уряду, а 42%, розподілені серед банків і різних транспортних підприємств; "Aerports du Cameroun" зобов'язана реінвестувати

частину прибутку і може встановлювати рівні аеропортових зборів за погодженням з Урядом країни).

- *Частковий продаж активів* - уряд зменшує свою участь, зводячи її до незначної частки або до однієї єдиної акції; решту часток виставляють на продаж безпосередньо місцевій (регіональній) владі або приватним особам; розподіл активів використовується як засіб залучення приватного капіталу для розвитку інфраструктури аеропорту (Приклад 1: міжнародний аеропорт "Zurich" (Швейцарія) - 100% власність Кантона Цюріх, водночас аеропортом управляє приватна компанія "Uniqe", у якій 33,34% належить Кантону Цюріха, 5% - місту Цюріх, решта часток власності належать групі приватних осіб. Приклад 2: AENA Іспанський оператор десятків аеропортів - від державного управління перейшла до відкритої акціонерної незалежної компанії під опікуномством Департаменту транспорту із залученням приватного капіталу у фінансування та будівництво інфраструктури).

- *Спільне підприємство* - управляється як приватна компанія, але має обмежені організаційні та фінансові функції і перебуває під наглядом Міністерства Транспорту (приклад: новий міжнародний аеропорт "Kansai" (Японія) де японський уряд має 2/3 акцій, інша 1/3 акції належать комунальним органам влади та більш ніж 800 приватним компаніям та особам. Залучення інвестицій у будівництво становило понад 20 млрд USD адже будувався штучний острів).

- *Концесійні форми управління* – або класичний варіант концесії, або Build, Operate and Transfer (BOT) "будівництво, управління, передача", згідно з BOT концесіонер (приватний інвестор) здійснює будівництво та експлуатацію (здебільшого на праві власності) протягом встановленого терміну (як правило 20-30 років, іноді до 50 років), після чого об'єкт повертається державі; приватний оператор отримує відповідні доходи, але бере на себе всі комерційні ризики; договір концесії може включати також деякі регулюючі умови щодо ціноутворення та забезпечення якості.

Слід зазначити, що дерегулювання авіагалузі, збільшення конкуренції серед аеропортів, необхідність інноваційного розвитку - призводять до розширення недержавного управління/експлуатації аеропортами. Навіть якщо застосовується перша модель власності та управління («державна/комунальна власність і державна/комунальна експлуатація»), то, як правило, значна частина діяльності віддається на субпідряд приватному сектору, який забезпечує до 90% усієї аеропортової діяльності.

Численні дослідження (ІКАО, галузеві асоціації, галузеві консалтингові компанії, тощо) свідчать, що незалежні (недержавні) експлуатанти аеропортів швидше реагують на виклики часу, більш клієнтоорієнтовані, створюють кращу пропозицію для клієнтів, тож забезпечують краще фінансове становище аеропортів, мають вищу ефективність управління.

Принципи ОЕСР щодо функціонування та управління державними підприємствами

Організація економічного співробітництва та розвитку ОЕСР (англ. Organisation for Economic Co-operation and Development) — міжнародна організація, що об'єднує 37

найбільш розвинутих країн світу (країнами з високим доходом громадян і високим індексом людського розвитку). Метою ОЕСР є координація економічної політики країн — членів ОЕСР і допомога країнам, що розвиваються. На відміну від Світового Банку та Міжнародного валютного фонду, ОЕСР не надає фінансування. Організація здійснює аналіз та дискусії, які допомагають урядам визначити стратегію підвищення ефективності країн та виходу на формальні угоди між країнами-членами.

Настанови Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Світового банку (Групи Світового банку) служать основними поширеними практиками та стандартами управління державних підприємств в розвинутих країнах. Дотримання цих настанов є основним принципом, який на практиці реалізується через законодавчі та практичні процеси в державах-членах ОЕСР, які перебувають у процесі приєднання до ОЕСР, а також у багатьох інших випадках.

Ключові принципи оновлених Настанов ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами (ДП) такі:

- підвищення ефективності ДП,
- акцент на прозорості діяльності компанії,
- розмежування державної власності та регуляторних функцій,
- визначення чітких цілей діяльності компанії.

ОЕСР рекомендує, щоб у реалізації вищезазначених принципів:

- держава має надати ДП повну операційну автономію для досягнення визначених цілей (тобто чіткої та послідовної політики управління);
- уряд має утримуватися від втручання в управління такими компаніями;
- держава як акціонер має уникати визначення цілей державних компаній непрозорими методами. Цілі можуть бути переглянуті лише у виняткових випадках та із забезпеченням прозорості процедури.

Управління ДП має бути деполітизованим, а це означає, що незалежність управлінської структури ДП (Правління) є ключовим принципом, який необхідно реалізувати. Це не означає, що держава не повинна діяти як активний власник. Це означає, що суб'єкт, який реалізує право власності, повинен давати вказівки ДП:

- лише у сферах, пов'язаних із стратегічними цілями (наприклад, як встановлення цілей ROE (рентабельності власного капіталу)),
- цілями державної політики (наприклад, встановлення ключових, у більшості випадків – середньо-/довгострокових цілей розвитку інфраструктури),
- уникати виконання певних функцій замість ДП, особливо тих, що стосуються комерційних питань та здатності розвивати конкурентоспроможні послуги у сфері діяльності ДП.

Посилання: <https://www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-Governance-soes.htm>

Практичний приклад: починаючи з 2018 року Міністерство транспорту Литовської Республіки імплементувало рекомендації ОЕСР. Правління складається здебільшого з незалежних членів і представника персоналу литовських аеропортів (ЛА), тоді як делегований представник Міністерства не може бути пов'язаний з процесами розробки авіаційної політики. Міністерство Транспорту, як єдиний акціонер ЛА, лише формулює «лист очікувань» до Правління та генерального директора ЛА, встановлюючи загальні очікування на короткостроковий та середньостроковий період (наприклад, очікування, що ЛА збільшить мережу, розвине ключові інфраструктурні проекти державного значення тощо). Усі інші питання, такі як рішення щодо авіаційних/неавіаційних доходів, є виключною відповідальністю генерального директора та Правління. Таким чином аеропорт має дуже широку свободу прийняття рішень щодо своїх комерційних операцій і рішень. Це забезпечує узгодженість із принципами ОЕСР (щоб підвищити прозорість, публічність та фінансові вигоди від управління ДП), а також надає ЛА широкий ступінь гнучкості щодо комерційних рішень, реагуючи на ринкові тенденції та інші фактори впливу.

Отже, все вищесказане можна узагальнити: світовою практикою є те, що ДП мають дуже широку автономію у прийнятті рішень і управлінні своїм повсякденним бізнесом.

Саме таким чином забезпечується незалежність державних експлуатантів аеропортів в розвинутих країнах. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на виклики часу, бути більш клієнтоорієнтованими, створювати кращу пропозицію для клієнтів, забезпечувати краще фінансове становище, тобто це підвищує ефективність управління.

Доходи аеропортів

Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО) є спеціалізованою організацією ООН у галузі цивільної авіації, яка розробляє стандарти та рекомендовану практику для їхнього однакового застосування в державах-членах. Це становить політику ІКАО в тому чи іншому питанні регулювання. Держави, в свою чергу, на їхній основі розробляють і затверджують закони, правила і процедури, що стосуються діяльності всіх авіаційних агентів (авіакомпанії, аеропорти, організації обслуговування повітряного руху, організації з наземного обслуговування та ін.).

ІКАО розробила та ухвалила два документи, що стосуються економічної складової діяльності аеропортів:

- Док. 9082 “Політика ІКАО щодо аеропортових зборів і зборів за аеронавігаційне обслуговування”,
- Док. 9562 “Керівництво з економіки аеропортів”.

Відповідно до вищевказаних документів, аеропорти мають кілька основних джерел доходів:

- авіаційний дохід, який включає доходи від аеропортових зборів з пасажирів, забезпечення авіаційної безпеки, а також зборів з авіакомпаній за посадку і використання інфраструктури аеропорту,

- дохід від наземного обслуговування (хендлінгу),

- неавіаційний дохід є надходженням від альтернативних видів діяльності аеропорту, як-от: концесії на постачання авіаційного пального, на продаж продуктів харчування та напоїв (ресторани, бари, кафе, торговельні автомати тощо), різноманітні магазини, банки/пункти обміну іноземної валюти, служби забезпечення бортового харчування при авіакомпаніях, таксі, прокат автомобілів, стоянки автомобілів, реклама в аеропорту, магазини безмитної торгівлі, сувенірні магазини, перукарні, торговельні автомати, готелі, агенти з відправлення вантажів та інших видів діяльності.

Пасажири є центральним елементом діяльності аеропорту, тому найзначніші потоки доходів безпосередньо прив'язані до пасажирів або авіакомпаній, які спрямовують їх до аеропорту. У зв'язку з цим, аеропорт, у якому забезпечується більша кількість різноманітних послуг і сервісів, є найпривабливішим для пасажирів, а отже, і для ведення в ньому бізнесу.

Меншою мірою деякі потоки доходів засновані не на безпосередній присутності пасажирів, а на інфраструктурі аеропорту. Це дозволяє аеропорту генерувати більш диверсифікований потік доходів і, що більш важливо, максимізувати свої неавіаційні доходи. Відповідно, здача в оренду нерухомості або доходи від третіх осіб, не пов'язані безпосередньо з авіаційною діяльністю у відповідному аеропорту, можуть сприяти більш диверсифікованій структурі доходів.

Неавіаційна діяльність аеропортів

Неавіаційну діяльність традиційно вважають альтернативним джерелом доходу для аеропортів, на неї припадає близько 40% загального доходу аеропортів у глобальному масштабі (близько 20% в ДП МА Бориспіль). Неавіаційна діяльність диверсифікує пропозицію пасажиром, клієнтам і місцевим бізнес-спільнотам додаючи широкий спектр послуг, служить додатковим захистом від фінансових ризиків під час економічних спадів, беручи до уваги той факт.

Слід зазначити специфічні риси, притаманні неавіаційним доходам:

- Неавіаційні доходи, як правило, приносять вищу прибутковість, ніж авіаційні доходи,
- Якісна неавіаційна діяльність може залучати пасажирів до аеропорту,
- Рівень неавіаційних доходів залежить від рівня особистих доходів населення,
- Рівень неавіаційних доходів залежить від бізнес-моделі аеропорту, та розвитку його інфраструктури,
- Високі неавіаційні доходи дозволяють зменшувати авіаційні збори, що зменшує вартість авіаквітка,

- Якщо аеропорт позбавлений можливості впливати на процес внаслідок організаційних обмежень (в Україні приміщення в аеропортах здає в оренду ФДМУ і забирає за цю «послугу» 70% доходів з оренди) - це призводить до штучного обмеження неавіаційних доходів та до перекосу на користь авіаційних доходів.

Політика ІКАО щодо зборів заохочує використання можливостей збільшення неавіаційних доходів для збільшення прибутку і забезпечення фінансування розвитку інфраструктури аеропортів. Це спрямовано на зменшення частки авіаційних доходів та не підвищення аеропортових та пасажирських зборів, які прямим чином впливають на вартість авіаквитків для пасажирів.

Відсутність сервісів і послуг для користувачів, що становлять основу для неавіаційних доходів аеропортів, істотно загальмує розвиток інфраструктури аеропорту і знижує його доходи. Також, це спричиняє переспрямування пасажиропотоку до конкурентів з огляду на непривабливість такого аеропорту для основних користувачів, необхідність підвищення зборів за аеропортове обслуговування, а в деяких випадках з'являється необхідність субсидування діяльності аеропорту з боку держави.

В Україні організаційні аспекти управління діяльністю аеропортів заважають розширенню неавіаційної діяльності аеропорту і, отже, отриманню необхідного доходу для інфраструктурного розвитку.

Як приклад подивимось практику одного з основних видів неавіаційної діяльності - здачі в оренду площ деяких аеропортів регіону:

- Тбілісі/Батумі/Алмати/Рига: Термінали в цих аеропортах перебувають у довгостроковій концесії у турецького холдингу TAV, який має право вести там повноцінну господарську діяльність, у т.ч. здавати в оренду офісні приміщення і площі. Але у всіх відомих випадках конкурс проводить орендодавець, тобто оператор аеропорту.

- Ташкент: Приміщення здаються в оренду аеропортом шляхом проведення онлайн аукціону на електронному майданчику E-auktion. Рішення про здачу в оренду ухвалюються комісією аеропорту, про що свідчать додані до лота документи. Правила проведення аукціонів визначені Постановою Кабінету Міністрів і, по суті, говорять про те, що заявником на аукціон є Аеропорт.

- Кишинів: з 2014 року аеропорт управляється приватною компанією на основі концесійного договору, яка самостійно визначає умови здачі в оренду приміщень і площ аеропорту.

- Мінськ: держмайно може здаватися в оренду за результатами аукціону, проте організатором аукціону виступає орендодавець, яким за нормативними документами є РУП «Національний Аеропорт Мінськ».

- Відень: Вільні приміщення AirportCity можна орендувати в аеропорту напряму.

- Варшава: у Польщі приміщеннями аеропортів, що перебувають у державній власності, розпоряджається підприємство “PPL – “Porty Lotnicze”” і один з його видів діяльності – здача в оренду приміщень.

- Бориспіль: згідно з законодавством площі в оренду здає ФДМУ, процедура «конкурсу» триває від 6 до 24 місяців, аеропорт обмежений в визначенні цільового призначення площ при переданні їх в оренду (за результатом конкурсу ФДМУ аеропорт може отримати кіоск «шаурма» замість авіакаси), ФДМУ забирає 70% доходів від оренди.

Якщо оператор аеропорту не має можливості впливати на передання в оренду, а також на цільове призначення площ при переданні їх в оренду, це вкрай негативно впливає на його привабливість для споживачів, конкурентоспроможність порівняно з іншими аеропортами та, звісно ж, зменшує його доходи, ставлячи таким чином такий аеропорт у дискримінаційне становище по відношенню до конкурентів.

Витрати аеропортів

Розглянемо також основні витратні статті аеропортів.

Відповідно до Док. 9562 “Керівництво з економіки аеропортів” існують два основних напрямки витрат:

- поточні витрати (персонал, матеріали та запчастини, витрати на аутсорсінг, адміністративні та накладні витрати тощо),
- капітальні витрати (через амортизацію): Найбільшими статтями витрат в аеропортах, як правило, є витрати на персонал та амортизація капітальних витрат. З урахуванням великої вартості інфраструктури, зазвичай значними є також відсотки по залученому фінансуванню.

Вплив Аеропортів на регіональний розвиток

Аеропорти є важливими локомотивами економічної діяльності. Потоки пасажирів і вантажів генерують значні багатства, але аеропорти також сприяють розвитку економічній діяльності. Мережі наземного транспорту, логістичні центри та транзитні шляхи, торгові та виробничі центри об'єднуються навколо аеропортів.

Можна виділити чотири основні типи економічних ефектів, пов'язаних з аеропортом:

- Прямі ефекти (Direct effects). Включають діяльність, що здійснюється в самому аеропорту: обслуговування пасажирів (реєстрація, безпека, посадка), обслуговування вантажів (завантаження і розвантаження) та повітряних суден (заправка паливом, прибирання). Прямий ефект також надають орендарі та концесіонери, які працюють в аеропортах і продають мандрівникам все - від кави до автомобілів.
- Непрямі ефекти (Indirect effects). Включають економічну діяльність, що спирається на зворотні зв'язки з аеропортом. Наприклад, включає постачальників авіаційного палива, виробників електроенергії та інших комунальних послуг, а також постачальників продуктів харчування, що продаються в ресторанах на території

аеропорту. Аеропорт потребує багато різних ресурсів, і потік цих ресурсів в аеропорт генерує зустрічний потік грошей в економіку місцевої території.

- Індуковані ефекти (Induced effects). Включають економічну діяльність, що здійснюється навколо аеропорту. Це витрати людей, які працюють в аеропорту, і пасажирів, що проходять через нього. Тисячі людей, які працюють у великому вузлі, витрачають свої доходи на все - від рецептів у найближчих аптеках до нових будинків. Ресторани і готелі, які оточують багато аеропортів, також потрапляють до цієї категорії.

- Каталітичні ефекти (Catalytic effects). Включають види діяльності, які аеропорт стимулює завдяки нижчим транспортним витратам та доступності інфраструктури. Наприклад, розташування найбільшого розподільчого центру Nike поруч з Міжнародним аеропортом Мемфіса (вантажний аеропорт, хаб FedEx) і рішення компанії Amazon розмістити свою штаб-квартиру поруч з аеропортами Вашингтона є свідченням каталітичної сили аеропортів.

Баланс цих ефектів залежить від розміру аеропорту.

Таким чином наразі Аеропорти стають простіром, який формує економіку та ідентичність регіону.

Концепція міста-аеропорту

Повітряний транспорт перевозить все більше і більше людей та товарів на високій швидкості та на великі відстані, що збільшує важливість аеропортів. Як наслідок, навколо аеропортів виникають нові міські форми, що створюють кластер видів діяльності, пов'язаних з пасажирськими та вантажними потоками. Залежно від того, як інтегрований цей кластер видів діяльності, пов'язаних з аеропортом (багато з яких пов'язані з логістикою), застосовують терміни "місто-аеропорт" та "аеротрополіс".

Місто-аеропорт. Розширення традиційної ролі аеропортів як місць обробки пасажирів і вантажів на цілий ряд видів діяльності з доданою вартістю. Таке розширення є результатом конвергенції декількох комерційних тенденцій, включаючи необхідність для керівництва аеропортів знаходити додаткові джерела доходу, оскільки аеропорти конкурують за залучення регулярних пасажирських і вантажних перевезень. До цього додається зростаюча інтеграція з авіатранспортом кількох секторів економіки, особливо високих технологій, що спонукає до пошуку доступних локацій поблизу аеропортових терміналів.

Аеротрополіс. Аеротрополіс включає в себе всі елементи міста-аеропорту, але в більш комплексно спланованій структурі. Ця структура включає набір концентричних кілець специфічних видів діяльності навколо аеропорту:

- починаючи з внутрішньої зони торгівельних центрів, логістичних комплексів, виробників "just-in-time",

- потім кільце офісних парків, готелів, ресторанів і конференц-центрів,

- потім ще далі - переважно житлову периферію, де живуть ті, хто заробляє собі на життя в аеротрополісі.

Всі ці кільця перетинають швидкісні автомагістралі та швидкісні залізничні колії, що забезпечують доступ від кільця до кільця та до решти території мегаполісу, в межах якого розташований аеротрополіс. Дубай може бути однією з найкращих ілюстрацій аеротрополісу, спланованого з нуля.

Міста-аеропорти та аеротрополіси починають конкурувати на глобальному рівні, що зазвичай означає, що їхня економіка, як правило, більше пов'язана з глобальними процесами, ніж з регіональними. Не лише Дубай, а також ще кілька азійських аеропортів також є ядрами для такого розвитку аеротрополісів, спланованих з нуля. Навіть у Європі можна знайти кілька прикладів, серед яких міжнародний аеропорт Схіпхол в Амстердамі. Деякі країни, що розвиваються, виступають за розвиток аеротрополісів навколо нових проектів аеропортів або як стратегію розширення існуючих аеропортів з метою отримання більшого доходу і залучення видів діяльності з доданою вартістю. Тож повітряний транспорт є фактором, що формує міський ландшафт.

В Україні у 2019 році розпорядженням Кабінету Міністрів України було схвалено Концепцію розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року. Вона передбачає поетапну трансформацію аеропорту Бориспіль в місто-аеропорт, з чітким зонуванням. При роботі над Концепцією була ретельно прорахована пропускна здатність кожного елементу інфраструктури (кожної функціональної зони). Кожний окремих елемент або окрема функціональна зона впливає на функціонування як кожного іншого елементу, так і на роботу всієї системи в цілому. Концепція розроблена з урахуванням обмеженості земельних ділянок, та усвідомлюючи, що утримання елементів з надлишком пропускної спроможності є занадто витратним. Тому реалізація Концепції запланована покроково, уникаючи надмірних інвестицій в елементи з тимчасово надмірною пропускною здатністю. Виконання Концепції заплановано на період до 2045 року і складається з семи основних етапів, кожен з яких визначається обсягом прогнозованих авіаперевезень. Реалізація Концепції дасть змогу забезпечити: підвищення статусу України як авіаційної держави та повноцінну реалізацію її транзитного потенціалу; покращення якості надання аеропортових послуг для громадян та суб'єктів господарювання відповідно до європейських вимог; підвищення конкурентоспроможності аеропорту в сучасних економічних умовах; інтеграцію України у світову транспортну систему; розвиток міжнародного туризму в Україні; створення додаткових робочих місць тощо.

Практичне заняття:

Аналіз практичних прикладів

- Основні моделі аеропортового бізнесу (Міжнародний хаб, Столичний O&D (з пункту в пункт) аеропорт, Регіональний аеропорт, Аеропорт лоу-кост авіакомпаній, Вантажний аеропорт);
- Сутність Хабової моделі; Типи Хабів; Передумови створення та показники ефективності Хабу;
- Фактори, що впливають на аеропортову галузь;
- Моделі власності та управління аеропортами;

- Принципи ОЕСР щодо управління державними підприємствами;
- Доходи аеропортів (авіаційні, від хендлінгу, неавіаційні);
- Неавіаційна діяльність аеропортів;
- Витрати аеропортів;
- Вплив аеропортів на регіональний розвиток;
- Концепція міста-аеропорту.

Модуль 2

Тема 2. Бізнес-моделі авіакомпаній

(2,5 лекції та 3 практичних заняття)

Чому авіакомпанії відрізняються? Класифікація авіакомпаній

Існують різні типи авіакомпаній, оскільки їхні клієнти мають різні потреби. Якщо ви збираєтеся за кордон, ви, швидше за все, скористаєтеся послугами великої авіакомпанії, адже вона має більше пунктів призначення за кордоном і забезпечує більший комфорт. Бізнесмен, який подорожує між двома невеликими містами, скоріш за все, скористається послугами авіакомпанії з «пункту в пункт», оскільки не хоче робити пересадку у великому авіаційному вузлі.

Різні форми бізнес-моделей в авіаційній галузі відрізняються тим, як перевізники отримують дохід, їхніми продуктами, балансом послуг з доданою вартістю, джерелами доходу та цільовими клієнтами.

Дерегуляція та нові конкурентні взаємодії між компаніями призводять до певного пристосування бізнес-моделі до бізнес-моделі конкурента. Можна виділити кілька основних груп бізнес-моделей авіакомпаній, які будуть описані в наступних розділах:

1. Регулярні авіакомпанії

1.1. Перевізнак повного спектру послуг або FSC

1.1.1. Мережева авіакомпанія

1.1.2. Регіональна авіакомпанія

1.2. Лоукост-перевізнак або LCC

1.2.1. Гібридна авіакомпанія

1.2.2. Ультра лоукост перевізнак

2. Нерегулярні авіакомпанії

2.1. Чартерний перевізнак або CC

2.2. Бізнес (VIP) авіакомпанія

3. Вантажні авіакомпанії

Найпоширенішими є перші дві бізнес-моделі (FSC та LCC), тому протягом курсу ми дослідимо їх більш детально. Ми також коротко обговоримо інші бізнес-моделі.

Спеціалізація бізнесу дозволяє краще задовольняти потреби своїх клієнтів, збільшувати частку ринку, оптимізувати витрати саме в тому сегменті конкурентного ринку, де працює авіакомпанія.

Різні бізнес-моделі авіакомпаній пропонують різну пропозицію для клієнтів. На прикладі ідентичних літаків Boeing 767-300ER подивіться, як відрізняється клієнтська пропозиція в пасажирському салоні:



FSC: 767-300ER, «МАУ» 261 крісло



LCC: 767-300ER «Авіалінії Харькова», 300 крісел



СС: 767-300ER «Азур эйр Україна», 330 крісел



VIP: 767-300ER, 102 крісла

Огляд бізнес-моделей авіакомпаній

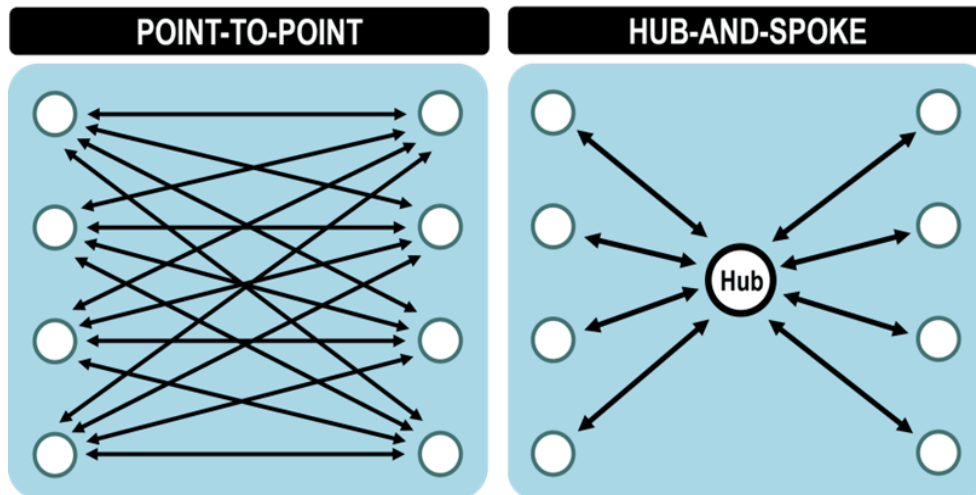
Короткий огляд: перевізник повного спектру послуг або FSC

Перевізник повного спектру послуг або FSC (іноді його називають класична авіакомпанія) - це традиційний авіаперевізник з додатковими послугами, включеними у вартість квитка. Залежно від авіакомпанії та тривалості рейсу, FSC зазвичай надають такі послуги, як харчування на борту, перевезення багажу, розваги під час польоту, розподіл місць та інші зручності (ковдри, дорожні набори тощо). Крім того, більшість FSC пропонують обслуговування в різних класах, членство пасажирів в програмах лояльності, доступ до преміум-залів аеропортів, стикувальні рейси та інші привілеї. Серед інших відмінностей FSC від лоукостерів - переважне використання великих аеропортів замість другорядних, складніший робочий процес бронювання/продажу квитків, більш диверсифікована дистрибуція через мережу посередників тощо.

В залежності від побудованого маршрутного мережі, Перевізників повного спектру послуг (FSC) поділяють на:

- Мережеві авіакомпанії (розгалужена мережа з хабами) та

- Регіональні авіакомпанії (польоти з пункту-в пункт по регіону).



У маршрутній мережі Delta по США можна побачити хаби в Атланті, Нью-Йорку, Детройті, Міннеаполісі, Солт-Лейк-Сіті та інших містах.

Мережева модель ведення бізнесу авіакомпанії дає можливість бути присутніми на багатьох ринках, забезпечуючи зростання кількості рейсів, розширення мережі маршрутів та продажів. Прикладами мережевих авіакомпаній є великі авіакомпанії США, Japan Airlines, Lufthansa, Turkish Airlines, AirFrance/KLM, British Airways, Qatar та ін.

Регіональні авіакомпанії мають вузькорегіональну спрямованість (польоти по регіону) з можливим «фідерним» підвезенням пасажирів до рейсів більш крупних перевізників в їхніх хабах.

Короткий огляд: лоукост-перевізнак або LCC

Модель лоукост-авіакомпаній (LCC) стрімко розвивається в останні десятиліття. Специфіка таких авіакомпаній полягає в тому, що вони не літають складними маршрутами і не забезпечують стикування з мережевими авіакомпаніями, не здійснюють наскрізну реєстрацію та обробку багажу, а також надають менший рівень сервісу. Лоукости, як правило, використовують другорядні бюджетні аеропорти та мають уніфікований флот. Все це дозволяє їм нести значно менші витрати. Прикладами лоукостів є Southwest Airlines, Ryanair, EasyJet, Wizzair, JetBlue Airways.



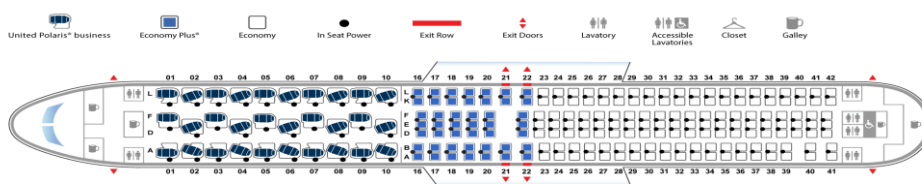
Короткий огляд: чартерний перевізник або СС

Бізнес-модель чартерної авіакомпанії відрізняється фокусуванням на мінімізації витрат на рейсах. Чартерні авіакомпанії або повністю афілійовані, або тісно співпрацюють з потужним туроператором. Конкурентною перевагою чартерної моделі ведення бізнесу є можливість економії на внутрішній структурі. У таких компаній майже відсутня потреба в утриманні комерційних підрозділів, достатньо мати сильного туроператора. Прикладом чартерних авіаперевізників є Thomson Airways (афілійовано з TUI), Azur Air (афілійовано Аннекс тур).

Чартерні авіаперевізники мають бізнес-модель, що ґрунтується на низьких витратах завдяки використанню максимально вмісткої компоновки ПС, обмеженню сервісів на борту та оптовому продажу всієї ємності ПС.

Слід зазначити, що багато регулярних авіакомпаній також виконують чартерні рейси, однак вони не класифікуються як чартерні авіакомпанії. Для регулярних авіакомпаній такий бізнес є додатковим, спрямованим на збільшення використання флоту ПС.

Порівняйте компоновку салону B767 регулярної авіакомпанії (214 крісел бізнес- та економічного класу) та чартерної авіакомпанії (330 крісел бізнес- та економічного класу).



Короткий огляд: бізнес (VIP) авіакомпанія

Модель бізнес (VIP) авіакомпанії орієнтована на luxury сегмент та на найдорожчу частину сегменту бізнес пасажирів. VIP авіакомпанії використовують спеціально обладнані комфортабельні літаки, що виконують чартерні рейси за індивідуальними замовленнями. Літаки VIP авіакомпаній обладнані таким чином, щоб бути і офісом і кімнатою відпочинку.

Такі авіакомпанії можуть надавати повний консьерж сервіс на землі та в польоті (замовлення лімузинів, ресторанів, тощо).



Додатковим сервісом бізнес VIP авіакомпанії є air ambulance flights (medical transportation).

Вартість польотів на бізнес- VIP- літаках залежить від дальності польоту, строків фрахту ПС, наявності додаткових послуг.

Короткий огляд: вантажна авіакомпанія

Вантажна авіакомпанія - це авіакомпанія, яка займається вантажними авіаперевезеннями і експлуатує спеціально призначені для цього літаки. Вантажні авіаперевезення є одним із компонентів міжнародних логістичних мереж.

Як і пасажирські авіакомпанії, вантажні авіакомпанії можуть виконувати регулярні та чартерні рейси. Найбільшими вантажними авіакомпаніями є: FedEx Express, UPS Airlines, Qatar Airways Cargo, Emirates SkyCargo, Cathay Pacific Cargo, Lufthansa Cargo, Cargolux.

Хоча найбільші вантажні авіакомпанії є підрозділами поштових операторів FedEx Corporation та UPS, вантажні авіакомпанії також часто є дочірніми компаніями пасажирських авіакомпаній.

Великі вантажні авіакомпанії, іноді використовують нові або недавно виготовлені вантажні літаки. Однак багато вантажних авіакомпаній використовують старі літаки, зокрема й ті, що вже не придатні для обслуговування пасажирів, такі як McDonnell Douglas DC-10 та MD-11, Airbus A300 та A310, Boeing 767 та 747.

Слід зазначити, що всі пасажирські авіакомпанії можуть перевозити вантажі на пасажирських рейсах, тому суто вантажних авіакомпаній не так багато.

Перевізники повного спектру послуг (FSC)

Перевізнак повного спектру послуг - це авіакомпанія, бізнес-модель якої характеризується наступними елементами (розглянемо мережеву FSC) :

- **Основна діяльність:** Пасажирські, вантажні перевезення, технічне обслуговування.

- **Мережа hub-and-spoke:** Основною метою є повне покриття якомога більшого попиту (пар міст) за рахунок оптимізації сполучення у вузловому аеропорту.
- **Глобальний гравець:** Внутрішні, міжнародні та міжконтинентальні ринки покриваються коротко-, середньо- та далекомагістральними рейсами з хабів майже на всі континенти.
- **Розвиток альянсів:** Жодна окрема авіакомпанія не створила повністю глобальної мережі. Тому мережа фактично розширюється за рахунок об'єднання з авіакомпаніями-партнерами.
- **Вертикальна диференціація продукту:** Повне обслуговування в польоті та на землі, електронні послуги (реєстрація через Інтернет) та правила подорожей для охоплення всіх можливих сегментів ринку.
- **Управління відносинами з клієнтами (CRM):** Кожна авіакомпанія повного спектру послуг (FSC) має програму лояльності для утримання часто літаючих клієнтів. Програми для часто літаючих клієнтів (FFP) стали частиною більш широкої стратегії, яка називається CRM. Мета CRM полягає в тому, щоб дозволити перевізникам краще управляти своїми клієнтами шляхом впровадження процедур взаємодії з цими клієнтами. Метою CRM є покращення досвіду пасажирів під час купівлі та подорожі для персоналізації послуг перевізника. Тому CRM є додатковим інструментом для диференціації продукту авіакомпанії.
- **Yield management (управління доходністю) та ціноутворення:** Для підтримки диференціації продукту, ціноутворення та управління доходністю є складними процесами, що мають на меті максимізацію доходів мережі.
- **Багатоканальні продажі:** Канали продажу поділяються на непрямі офлайн (посередницькі туристичні агенції) або непрямі он-лайн (електронні агенти); прямі он-лайн: пасажир купує квитки безпосередньо через веб-сайт авіакомпанії; прямі офлайн: пасажир купує квитки безпосередньо через колл-центр авіакомпанії, офіс авіакомпанії в місті або офіс авіакомпанії в аеропорту. Авіакомпанії повного спектру FSC працюють з усіма цими каналами.
- **Система дистрибуції:** Описана вище складність системи дистрибуції технологічно підтримується зовнішніми компаніями, які називаються глобальними системами дистрибуції (GDS). Серед найбільш поширених GDS - Galileo, Amadeus, Worldspan, Sabre.

Лоукост-перевізники (LCC)

Концепція "лоукост-перевізників" або LCC виникла у Сполучених Штатах з авіакомпанією Southwest Airlines на початку 1970-х років. В у Європі модель Southwest була скопійована в 1991 році, коли ірландська компанія Ryanair (яка раніше була традиційним перевізником) перетворилася на лоукостера. За нею послідували інші лоукостери у Великій Британії (наприклад, easyJet у 1995 році). LCC визначається як авіакомпанія, створена для того, щоб мати конкурентну перевагу з точки зору витрат порівняно з FSC. Для того, щоб досягти цієї переваги, лоукостер покладається на спрощену бізнес-модель (порівняно з FSC). Ця модель характеризується деякими або всіма наступними ключовими елементами:

- **Основна діяльність:** Авіап перевезення пасажирів, при цьому платні допоміжні пропозиції зростають і стають частиною основної діяльності лоукостера.
- **Польоти "з пункту в пункт":** Мережа польотів розвивається з одного або декількох аеропортів, які називаються "базами", з яких перевізник починає виконувати маршрути до основних пунктів призначення. Пункти призначення є лише континентальними в межах Європейського Союзу або Сполучених Штатів Америки. В базових аеропортах, які функціонують як бази логістики та технічного обслуговування повітряних суден, не передбачено жодних пересадок.
- **Другорядні аеропорти:** Пари міст з'єднуються переважно з другорядних аеропортів, таких як лондонський Лутон, які є дешевшими з точки зору зборів за посадку та обслуговування і мають менше навантаження, ніж великі аеропорти, такі як лондонський Хітроу. Маленькі другорядні аеропорти намагатимуться отримати доступ до оперування LCC, і звичайним способом для цього є зниження аеропортових зборів. Діяльність авіаційного транспорту генерує зростання добробуту, багатократно порівняно з діяльністю аеропортів, стимулюючи регіональний економічний і соціальний розвиток. Місцева влада знає, що діяльність лоукостерів є потенційним драйвером соціально-економічного розвитку і зазвичай готова надавати їм фінансову допомогу (наприклад, звільнення від податків, маркетингову підтримку, коли лоукостери відкривають нове сполучення). Зниження аеропортових зборів є суттєвим стимулом. Але ці стимули можуть вважатися такими, що суперечать правилам конкуренції Європейського Союзу.
- **Уніфікований флот літаків:** Як правило, LCC працює з одним типом літаків, наприклад, Boeing 737-800 з конфігурацією на 189 місць (зверніть увагу – у Перевізників повного спектру послуг (FSC) 737-800 зі 160 кріслами)
- **Використання літака:** Літак перебуває в повітрі в середньому більше годин на день порівняно з FSC, які повинні дотримуватися розкладу польотів зі стикуваннями.
- **Без зайвих послуг:** Продукт не є диференційованим, оскільки LCC не пропонують послуги залів очікування в аеропортах, вибір місць та обслуговування в польоті, а також не мають програми для часто літаючих пасажирів. Обмеження на тарифи діють таким чином, що квитки не підлягають поверненню, і немає можливості перебронювати на рейси інших авіакомпаній.
- **Мінімізовані витрати на продаж/бронювання:** Всі квитки є електронними, а система дистрибуції (розповсюдження) реалізується через Інтернет або телефонний центр продажу (тільки прямі канали). Пасажири отримують електронний лист, що містить деталі їхньої подорожі та номер підтвердження, коли вони купують квиток. LCC не має посередників у продажу квитків (туристичних агентств), а також не доручає розповсюдження квитків компаніям GDS.
- **Додаткові сервіси:** LCC мають інші джерела доходу, окрім продажу квитків. Типовими прикладами є комісійні від готелів та компаній з прокату автомобілів, плата за користування кредитними картками, плата за (надлишковий) багаж, їжу та напої на борту літака, рекламні площі. Доходи Ryanair з інших джерел, окрім продажу квитків, вже становлять 20 відсотків від загального доходу перевізника.

Деякі лоукостери реалізують не всі вищезгадані пункти.

Порівняння витрат FSC і LCC

Відмінності між бізнес-моделями FSC і LCC є багатогранними. Значний структурний розрив у витратах між цими двома моделями є результатом цих фундаментальних відмінностей.

У таблиці (див додаток) показано розрив у витратах між бізнес-моделями FSC та LCC. **Загалом, модель LCC може працювати за половину від витрат FSC.**

Зокрема, 37% із загальної різниці у витратах у 51% можна віднести до вибору мережі польотів та аеропорту (або до складності бізнес-процесів у FSC); ще 9% переваги у витратах LCC припадає на систему дистрибуції та комерційні угоди (витрати, які зменшуються з усуненням комісійних та GDS).

Частина різниці у витратах (13%) пов'язана з продуктом/послугами в польоті.

Відносна простота або складність їхніх бізнес-моделей відрізняє лоукост-компанії від FSC. Лоукост-компанії успішно розробили цілеспрямовану, просту операційну модель, орієнтовану на безпосадочні авіап перевезення на ринках з високою інтенсивністю руху.

Водночас, модель FSC зазнає втрат через несинхронізовану роботу хабів (наприклад, довгі пересадки з літаків, перерви в розкладі для покращення стикувань), що передбачає додатковий час, необхідний пасажирам і багажу для здійснення пересадок. Крім того, бізнес-модель FSC спирається на високотехнологічні інформаційні системи та інфраструктуру для оптимізації роботи хабів.

Найбільш важливими факторами успіху лоукостерів є їхня проста структура мережі та спрощення виробничих процесів у порівнянні з FSC.

Практичне заняття: гібридні авіакомпанії - створення цінності між лоукостом і традиційними

Існують різні типи авіакомпаній, оскільки їхні клієнти мають різні потреби. Можна виділити кілька основних груп бізнес-моделей авіакомпаній:

1. Регулярні авіакомпанії

1.1. Перевізник повного спектру послуг або FSC

1.1.1. Мережева авіакомпанія

1.1.2. Регіональна авіакомпанія

1.2. Лоукост-перевізник або LCC

1.2.1. Гібридна авіакомпанія

1.2.2. Ультра лоукост перевізник

2. Нерегулярні авіакомпанії

2.1. Чартерний перевізник або CC

2.2. Бізнес (VIP) авіакомпанія

3. Вантажні авіакомпанії

Різні бізнес-моделі авіакомпаній пропонують різну пропозицію для клієнтів. Ми вже обговорили всі ці бізнес-моделі.

Ви знаєте, що найпоширенішими є перші дві бізнес-моделі (FSC та LCC), тому давайте більш детально дослідимо потреби їх клієнтів та сегменти конкурентного ринку де вони працюють.

Сьогодні ви познайомитеся з дослідженням Бухарестського університету економічних досліджень "Гібридні" авіакомпанії - створення цінності між лоукостом і традиційними" (2017).

"Гібридні" авіакомпанії -

Генерування цінності між лоукостом і традиційними

29.08.2017

Крістіна СТОЕНЕСКУ Бухарестський університет економічних досліджень, Бухарест, Румунія

Камелія Моніка ГЕОРГЕ Румунсько-американський університет, Бухарест, Румунія

Анотація. *За останні роки зростання кількості бюджетних авіакомпаній визначило значні зміни в авіаційній галузі та вплинуло на еволюцію існуючих бізнес-моделей. Лоукостери почали з пропозиції базових послуг за дуже низькими цінами; традиційні авіакомпанії відповіли таким же скороченням витрат і переосмисленням пропонованих послуг, орієнтуючись на зниження тарифів і впровадження додаткових послуг щоб бути рентабельними. У той час як традиційні авіакомпанії розробляли стратегії, щоб стати конкурентоспроможними в цьому новому середовищі, лоукостери почали зосереджуватися на нових способах покращення досвіду пасажирів і залученні нових сегментів ринку. Як наслідок, фрагментація сегментів ринку, на які орієнтуються і лоукостери і традиційні авіакомпанії, стала менш очевидною, а характеристики обох бізнес-моделей почали змішуватися на всіх рівнях (експлуатація авіакомпанії, канали дистрибуції, програми лояльності, підбір флоту). Таким чином, ця нова конкуренція стала основою для розвитку нового "гібридного" перевізника, між лоукостом і традиційною моделлю. У цій статті досліджуються характеристики новоствореної бізнес-моделі як з теоретичної точки зору, так і шляхом аналізу декількох конкретних прикладів. Особливу увагу приділено еволюції румунського перевізника Blue Air до "гібридної" моделі. Стаття зосереджена на визначенні позиції "гібридної" авіакомпанії на ринку, де перевізники знаходяться по обидва боки цієї бізнес-моделі: нижча вартість проти "кращого" досвіду. Також піднімає питання про те, як можна створити цінність у цьому контексті. Іншим аспектом, який розглядається, є розуміння нової сегментації ринку, як наслідок розвитку нової бізнес-моделі. Для досягнення цієї мети було проведено опитування, спрямоване на визначення туристичних уподобань пасажирів, які подорожують через Міжнародний аеропорт ім. Анрі Коанде.*

Зростаюча конкуренція в галузі призвела до появи нової "гібридної" авіакомпанії, яка поєднує в собі риси як LCC (Low Cost Carriers), так і FSC (Full Service Carriers) моделей (Lawton and Solomko, 2005).

Дерегуляція авіаційної галузі суттєво змінила еволюцію бізнес-моделей як авіакомпаній, так і аеропортів. З одного боку, дерегуляція повітряного руху сприяла розвитку бізнес-моделі FSC, заснованої на інтерлайн-угодах і "системі вузлів і спиць" (hub and spoke), що дозволило знизити тарифи, розширити мережу і збільшити пропускну здатність (Gillen, Morrison, 2003).

З іншого боку, ще одним важливим наслідком лібералізації повітряного руху стала поява лоукостерів з різними операційними моделями, заснованими на низьких тарифах і "без надмірностей". Лоукостери стали потужним конкурентом для традиційних перевізників, хоча на початку вони були орієнтовані на різні категорії пасажирів (Gabor, 2010). Важливу роль у цьому процесі відіграв розвиток технологій.

У цьому контексті традиційні перевізники (FSC) знизили тарифи і почали впроваджувати деякі стратегії, які використовували лоукостери. Деякі з них запровадили власну дочірню компанію-лоукостера як частину своєї стратегії розвитку.

У той же час, лоукости відкрили для себе потенціал розширення свого цільового ринку і додали до своєї бізнес-моделі деякі атрибути, що використовуються FSC (програми для часто літаючих пасажирів (FFP), розширену мережу, бортовий сервіс, підвищення класу обслуговування до бізнес-класу).

Як FSC, так і LCC почали прокладати шлях до нового типу авіакомпаній - "гібридних авіакомпаній", що мають характеристики обох моделей.

Ця стаття зосереджена на характеристиках цієї нової моделі авіакомпанії та основних завданнях, які вона ставить перед собою:

- Визначення факторів, що впливають на еволюцію до "гібридної" бізнес-моделі
- Визначення різних стратегій, що реалізуються авіакомпаніями
- Визначення впливу на поведінку пасажирів та їх вподобання
- Визначення характеристик "гібридної" моделі авіакомпанії

Для досягнення зазначених цілей дослідження було проведено з використанням наступних методів: аналіз вторинних даних, що містяться в різних наукових журналах і публікаціях; тематичні дослідження; збір первинних даних шляхом опитування пасажирів, які подорожують через ОТР (Міжнародний аеропорт ім. Анрі Коанде). Результати опитування були проаналізовані в останній частині статті.

Огляд літератури - Гібридні авіакомпанії - як вони розвивалися і хто їх цільовий ринок?

Згідно з Vidovic, Stimac, Vince (2013), в авіаційній галузі існують три різні бізнес-моделі: FSC, LCC та чартерні авіакомпанії. Протягом останніх років їхні

характеристики почали змішуватися, що призвело до появи нової концепції "гібридних авіакомпаній". Для того, щоб зрозуміти цю еволюцію, необхідно диференціювати атрибути кожної бізнес-моделі та зрозуміти їхню взаємодію.

Бізнес-модель традиційних перевізників (FSC) фокусується на управлінні системою "хаб і спиці" через великі аеропорти і наданні повного спектру класів послуг. Крім того, FSC пропонують широкий асортимент продуктів і високий рівень обслуговування клієнтів, оскільки їхній імідж асоціюється з країною, яку вони зазвичай представляють як національна авіакомпанія (Vidovic, Stimac, Vince, 2013). FSC експлуатують кілька моделей літаків, оскільки вони виконують далекомагістральні, регіональні та внутрішні рейси, зосереджуючись на своїй рідній країні (Vidovic, Stimac, Vince, 2013).

З іншого боку, лоукостери використовують більш молодий однорідний парк середнього розміру, що означає менші витрати на паливо, обслуговування та навчання (Vidovic, Stimac, Vince, 2013), один єдиний клас обслуговування з більшою щільністю місць (Vidovic, Stimac, Vince, 2013), "без надмірностей" (Моррелл, 2008), мережа "точка-точка" (Відовіч, Стімац, Вінс, 2013), простіші засоби диференціації тарифів за часом бронювання (Моррелл, 2008), альтернативні канали маркетингу та дистрибуції, уникнення посередників, нижчі ціни на вхідні ресурси (Моррелл, 2008).

Відмінності між FSC та LCC

Differences between FSCs and LCCs

	FSCs	LCCs
Fleet	Mixed	Homogeneous medium sized
Fleet use	Prolonged stops at airports	Short stops at airports
Airports	Major/conventional	Regional/Secondary
Flights	Hub and Spoke	Point to point
Distribution	GDS, intermediaries	Online
Network coverage	Domestic, short/medium haul, long haul	Short Haul
	Interline agreements	No
FFP	Network Alliances or own programs	No
Process design	Full service	No frills

	Different classes of services (dilution of seat capacity)	Economy (high density of seats)
Fare	Large price range, different fares by customer/channel	Fare differentiation by time of booking

Джерело: Адаптовано за Sabre (2011), Gillen, Morrison (2003).

Іншою важливою характеристикою LCC є концентрація послуг у другорядних/регіональних аеропортах (Dobruszkes, Givoni, Vowles, 2017), з прямими рейсами, що оминають великі хаби. Завдяки такій стратегії авіакомпанії знижують витрати та оптимізують свої операції, маючи справу з меншими заторами, ніж у великих вузлових аеропортах. У цьому контексті лоукостери можуть сприяти деконцентрації мережі і стимулювати розвиток маршрутів (Dobruszkes, 2013; Suau-Sanchez and Burghouwt, 2011). На думку Добрушкеса (Dobruszkes, 2013), лоукостери визначили зміни в способах подорожей (Gabor, 2010), географії авіаперевезень і конкуренції між регіонами та авіакомпаніями.

Інтерес пасажирів до лоукостерів відображається як у їхній зацікавленості в низьких тарифах і прямих рейсах, так і в інших перевагах, таких як менші затори, відсутність довгих переходів та часу очікування, порівняно з аеропортами-хабами (Barrett, 2004; De Wit, Zuidberg, 2012).

Стратегії авіакомпаній щодо обходу хабів, економічне зростання не центральних регіонів, і використання менших за розміром та ефективніших літаків (Suau-Sanchez and Burghouwt, 2011) визначили розвиток прямих рейсів з нехабних аеропортів, навіть для міжконтинентальних сполучень. Крім того, дослідники також розглядають можливість впровадження моделі лоукостів на ринку далекомагістральних перевезень (Morrell, 2008).

Менш перевантажені регіональні аеропорти та прямі рейси в обхід великих хабів є двома важливими елементами, які визначили успішний розвиток лоукостів, особливо в контексті регіонального економічного зростання.

Dobruszkes (2013) також показує, що, окрім мегаполісів, лоукост-авіакомпанії обслуговують і нецентральні регіони (постіндустріальні райони), що є перевагою для місцевої громади.

Водночас, дані свідчать про те, що, хоча більшість лоукостерів використовують другорядні аеропорти, деякі з них почали зосереджуватися на традиційних великих аеропортах і головних туристичних напрямках (Dobruszkes, 2013; Dobruszkes, Givoni, Vowles, 2017). Більше того, за даними Dobruszkes (2013) та Tchouamou, Niemeier (2011), кілька великих і середніх аеропортів збільшили інвестиції в термінали для лоукостерів, щоб залучити лоукостерів. Наприклад, RyanAir, провідний європейський лоукостер, збільшив кількість основних аеропортів, що обслуговуються в Європі, зосередившись на залученні бізнес-мандрівників (De Witt, Zuidberg, 2015).

На думку De Wit та Zuidberg (2012), присутність лоукостерів у вузлових аеропортах може визначати систему стикувань між лоукостерами та FSC або навіть угоди про

код-шерінг, як, наприклад, між WestJet та Air France-KLM, JetBlue та Lufthansa, Vueling та Iberia, а наступним кроком може бути додавання трансферу багажу на стикувальних рейсах.

Хоча спочатку лоукост-компанії орієнтувалися на конкретний ринок, який раніше не підтримувався належним чином (Olipra, 2012), і сприймалися як "маркетмейкери", а не "маркет-тейкери" (Gillen, Morrison, 2003), їхній розвиток також передбачав відбирання частки ринку у діючих авіакомпаній (CAA, 2005 (в Morrell, 2008)). Згідно з De Wit та Zuidberg (2012), лоукостери залучили пасажирів як від перевізників з повним спектром послуг, так і від інших видів транспорту, пропонуючи нижчі тарифи.

Сьогодні лоукости орієнтуються на всі сегменти і категорії пасажирів, від молодих мандрівників (Shaw and Thomas, 2006) до ділових мандрівників (Mason, 2000; Huse and Evangelho, 2007; Graham and Shaw, 2008 (у Dobruszkes, 2013)). Проте очікування пасажирів відрізняються від однієї категорії до іншої (Martinez-Garcia and Royo-Vela, 2010).

У цьому контексті LCC почало зосереджуватися на задоволенні цих очікувань, надаючи гнучкість щодо продажу квитків і пріоритетної посадки для бізнес-мандрівників, розширюючи свою мережу за рахунок інтерлайн-угол (Halpern, Graham, Dennis, 2016) та модернізуючи свої продукти (De Wit, Zuidberg, 2015).

З іншого боку, розширення мережі лоукостерів визначило зміни в стратегіях, прийнятих FSC, які почали зосереджуватися на зниженні тарифів. Деякі з використовуваних стратегій були натхненні бізнес-моделлю лоукостів (спрощення тарифу, додавання додаткових доходів, онлайн дистрибуція). Більше того, деякі авіакомпанії створили власну дочірню компанію-лоукостер.

В результаті, а також після появи цієї нової форми брендингу "лояльність до найнижчої ціни" (Gillen, Morrison, 2003), LCC почали приділяти більше уваги новій стратегії, заснованій на диференціації, що призвело до появи нової "гібридної" концепції.

У цьому контексті, в міру розвитку сектору, були визначені різні бізнес-моделі LCC (Halpern, Graham, Dennis, 2016; та Dobruszkes, 2013). Беручи до уваги розвиток мережі, Добрушкес (Dobruszkes, 2006) виділяє наступні бізнес-моделі в Європі:

- Невеликі мережі з великою кількістю додаткових послуг (Intersky);
- Широкі мережі з великою кількістю додаткових послуг (Ryanair);
- Невеликі мережі, що імітують чартери (Windjet);
- Широкі мережі, що імітують чартери (EasyJet).

Інша класифікація виявляє п'ять типів лоукостерів, що походять від оригінальної моделі "Francis, Humphreys, Ison and Aicken, 2006 (в Diaconu, 2012 і в Gabor, 2010)":

- Копії Southwest (пряме сполучення, один тип літака, швидке виконання рейсів, використання другорядних або головних аеропортів);

- Дочірні компанії (створені FSC авіакомпаніями для того, щоб отримати частку в секторі низьких тарифів);
- Скорочувачі витрат (FSC, які намагаються скоротити свої витрати під тиском лоукостерів);
- Диверсифіковані чартерні перевізники (низькі витрати чартерних перевізників);
- Державні субсидовані авіакомпанії, що конкурують за ціною (державна власність або субсидії з метою розвитку туризму або просування хабу).

Деякі лоукостери обирають переважно великі аеропортові хаби (Easy Jet) і пропонують рейси з пересадками (Germanwings, Air Asia), впроваджують комп'ютерні системи бронювання (Vidovic, Stimac, Vince, 2013) (Easy Jet, Germanwings), запроваджують FFP (Germanwings, Wizzair), пропонують повний рівень обслуговування на борту (Air Berlin) і диференційовані тарифні пакети (Norwegian, Germanwings).

Norwegian здійснює трансатлантичні рейси до США та Карибського регіону, з'єднує Європу з Азією, має FFP та пропонує можливість підвищення класу обслуговування до преміум-класу. Wow Air - ще один лоукостер, що виконує трансатлантичні рейси, використовуючи Рейк'явік як базовий хаб. Авіакомпанія має змішаний флот, пропонує різні пакети послуг і співпрацює з туристичними організаціями, надаючи пасажиром можливість бронювати готелі та тури онлайн. Крім того, Wow Air запровадила програму "Wow Stopover в Ісландії", яка дозволяє пасажиром трансатлантичних рейсів провести кілька днів в Ісландії без додаткових зборів.

Blue Air - румунський лоукостер, що працює в 51 аеропорту, більшість з яких є регіональними, а також у головних європейських хабах та другорядних аеропортах. Починаючи з 2015 року Blue Air запровадила безкоштовну реєстрацію в аеропорту для всіх рейсів та маршрутів, а також безкоштовне гаряче харчування для всіх пасажирів на рейсах до Іспанії. Крім того, в рамках своєї стратегії розвитку Blue Air підписала контракт з Amadeus, що дозволило авіакомпанії отримати новий канал дистрибуції через повний електронний продаж квитків. Blue Air також має розширену інтерлайн-угоду з Hahn Air, що дозволяє авіакомпанії стати інтерлайн-партнером більш ніж 250 інших авіакомпаній.

Що стосується географічного покриття своєї мережі, то, окрім виконання рейсів між румунськими аеропортами та аеропортами Європи, Blue Air вдалося здійснити значний вплив на внутрішній ринок. Запровадивши внутрішні рейси за низькими тарифами, авіакомпанія стимулювала внутрішні авіап перевезення, раніше монополізовані авіакомпанією TAROM. Крім того, здійснюючи рейси між регіональними аеропортами, оминаючи хаб OTP (Орадя-Констанца, Орадя-Ясси), її розвиток, як очікується, матиме значний вплив на розвиток регіональних аеропортів, туристичної індустрії та регіональне економічне зростання.

Згідно з "Klopphaus, Conrady & Fichert, 2007 (в Tomova and Ramajova, 2013)", можна виділити наступні моделі перевізників

- модель чистого лоукостера (Ryanair, Wizz Air);
- гібридні перевізники з домінуючими лоукост-елементами (Easyjet, Vueling);
- гібридні перевізники з домінуванням елементів бізнес-моделі FSC (Germanwings, Norwegian);
- традиційна бізнес-концепція перевізника з повним спектром послуг (Air Berlin).

Методологія дослідження

Для того, щоб підтвердити зібрані вторинні дані та зрозуміти вподобання мандрівників щодо перельотів та їхнє сприйняття існуючих моделей авіаперевезень, було проведено опитування серед пасажирів, які подорожували через ОТР. Анкети були написані англійською мовою. Вони випадковим чином розповсюджувалися в період з грудня 2016 року по лютий 2017 року в залі очікування аеропорту перед вильотом, щоб охопити різні рейси та напрямки, а також онлайн серед осіб, які раніше подорожували через ОТР.

В анкеті запитувалася економічна та соціально-демографічна інформація, така як стать, вік, національність, дохід або рівень освіти.

Було опитано 153 особи, з яких 56,9% жінок і 43,1% чоловіків. 40,5% з них віком від 26 до 35 років, 26,8% - до 25 років, 20,3% - від 36 до 45 років, 9,2% - від 46 до 55 років і 3,3% - старше 56 років. Серед них високий відсоток (46,4%) мають ступінь магістра, 26,1% - ступінь бакалавра, 17,6% - середню освіту, 7,2% - науковий ступінь кандидата наук (PhD), а 2,7% - випускники професійно-технічного училища.

Середня школа 17,6%

Професійно-технічне училище 2,7%

Бакалаврат 26,1%

Магістратура 46,1

Докторантура 7,2

Рисунок 1. Рівень освіти

Респонденти є як постійними, так і нерегулярними мандрівниками, які подорожують з метою відпочинку (48,4%), діловими цілями (29,4%), VFR - відвідування друзів та родичів (16,3%) або навчання (5,9%).

2 рази або менше 32,0%

3-4 рази 29,4%

Більше ніж 5 разів 38,6%

Рисунок 2. Річна кількість подорожей літаком

Респонденти також належать до різних категорій доходу: 39,2% з них мають найвищий дохід (понад 1001 євро на місяць), 32% - найнижчий (500 євро на місяць або менше) і 28,8% - дохід від 501 до 1000 євро.

500 eur або менше 32,0%

501-1000 eur 28,8%

Понад 1000 євро 39,2%

Рисунок 3. Щомісячний дохід

Результати та обговорення

Результати опитування показують, що хоча більшість пасажирів (51%) надають перевагу перельотам до головного аеропорту, високий відсоток (44,4%) також може розглянути можливість перельоту до другорядного аеропорту, якщо вартість квитка буде нижчою. Це є основною причиною того, чому лоукост-авіакомпанії почали витрачати кошти на головні аеропорти. Втім, хоча головні аеропорти мають різні переваги, такі як розташування, мережа (входження до системи hub-and-spoke), зручності, другорядні аеропорти стають цікавим варіантом для пасажирів, оскільки є менш перевантаженими, але мають хороше сполучення з містом. Крім того, другорядні аеропорти обслуговують нецентральні райони міст, що може стати перевагою для мешканців, а також для ділових мандрівників, які зацікавлені в цих локаціях.

Так, я надаю перевагу польотам до основних аеропортів, розташованих ближче до міста 51,0%

Ні, якщо вартість квитка нижча, я не проти летіти до другорядного аеропорту 44,4%

Я надаю перевагу другорядним аеропортам, тому що вони менш перевантажені 4,6%

Рисунок 4. Чи є розташування аеропорту вирішальним фактором при виборі рейсу?

Щодо програм лояльності, 56,9% опитаних не були учасниками жодної з них, що може свідчити про те, що сучасні пасажирів більше орієнтуються на найнижчі доступні тарифи, ніж на лояльність до певної авіакомпанії. Крім того, залежно від пункту призначення рейсу, пасажирів можуть обирати ту чи іншу авіакомпанію, виходячи з можливості прямого перельоту. Раніше програми лояльності пропонували пасажирів можливість обирати рейси в межах мережі, створеної кожною авіакомпанією та її код-шерінговими партнерами. Більшість рейсів виконувалися за схожою схемою "хаб і спиці" (hub-and-spoke). Коли лоукости почали пропонувати прямі рейси між нехабовими аеропортами, важливим фактором у виборі пасажирів авіакомпанії стало те, чи пропонує вона прямий рейс. У цьому контексті програми лояльності почали втрачати популярність.

56,2% респондентів відповіли, що зазвичай подорожують як за лоукостерами, так і традиційними авіакомпаніями, при цьому 24,2% надають перевагу LCC, а 19,6% FSC. Високий відсоток пасажирів, які подорожують обома типами авіакомпаній, відображає зменшення відмінностей між цими двома категоріями в даний час, а також уніфікацію їх цільових ринків.

Лоукост-компанії 24,2%

Традиційні авіакомпанії 19,6%

І ті, й інші 56,2%

Рисунок 5. Ви зазвичай літаєте на ... ?

Більшість пасажирів купують квитки на літак онлайн, або через веб-сайт авіакомпанії (44,4%), або через пошукові системи в Інтернеті (25,5%). Такий стан сприяв розвитку лоукостерів, що дозволило їм досягати своїх клієнтів без комісій, пов'язаних з використанням глобальних систем дистрибуції (GDS - Global Distribution Systems). Тим не менш, високий відсоток (28,8%) все ще користується послугами туристичних агентств для купівлі авіаквитків, головним чином тому, що в суспільстві все ще є люди (покоління X), які відчують себе більш комфортно з традиційними каналами продажів, а також тому, що складні маршрути або туристичні пакети легше бронювати через туристичні агенції. Проте протягом останніх років авіакомпанії зосереджуються на мінімізації ролі турагентів у процесі продажу, зменшуючи комісійні, впроваджуючи онлайн-пропозиції та нещодавно запровадивши плату за GDS (Lufthansa Group застосовує надбавку за GDS у розмірі 16 євро).

Туристична агенція 28,8%

Веб-сайт авіакомпанії 44,4%

Пошукова система в Інтернеті 25,5%

Офіс авіакомпанії 1,3%

Рисунок 6. Типова модель купівлі авіаквитка

Щодо послуг під час польоту, 32% пасажирів хотіли б, щоб їм пропонували гаряче харчування, 30,1% - додаткове місце для ніг, 28,1% - розваги (фільми, журнали) та 26,1% - Wifi. Проте 28,8% з них не вважають, що наявність будь-яких послуг на борту є важливим аспектом для них. Це свідчить про те, що авіакомпаніям необхідно запроваджувати додаткові послуги, доступні на борту, але не включені у вартість квитка, надаючи пасажирам можливість обирати та оплачувати їх відповідно до своїх потреб.

Більше того, коли респондентів попросили описати ідеальний варіант придбання авіаквитка, 52,3% респондентів погодилися з тим, що вони повинні мати можливість вибирати з різних пакетів послуг (від найпростішого до більш складного), 32,7% хотіли б, щоб усі послуги були включені у вартість квитка, який вони сплачують.

Лише 15% вважають, що найкращим варіантом була б оплата найнижчого доступного тарифу з мінімальним набором послуг. Це зміцнило рішення авіакомпаній урізноманітнити пропоновані послуги, зберігаючи при цьому низькі ціни, і змусило їх

адаптувати свої бізнес-моделі, змішуючи атрибути як лоукостів, так і традиційних авіакомпаній.

Всі послуги включені до тарифу 32,7%.

Найнижчий тариф з мінімальним набором послуг 15,0%

Вибір між різними пакетами послуг (від базового до розширеного) 52,3%

Рисунок 7. Ідеальний варіант придбання авіаквитків

Основними факторами, що впливають на рішення пасажирів щодо купівлі авіаквитка, є: ціна, співвідношення ціна/якість, тип рейсу (прямий/непрямий), розташування аеропорту. Вирішальними факторами при виборі лоукостера є рівень цін та прямі рейси, а традиційні авіакомпанії обирають через розташування аеропорту, його сполучення, додаткові переваги при купівлі квитків, наявність інтерлайн угод, а також запропоновані послуги.

Причини, з яких пасажирів надають перевагу авіакомпанії

LCCs		FSCs	
Very important	Important	Very important	Important
Price level	Airport location	Connectivity	Airport location
Direct flights	Direct flights	Airport location	Interline agreements
Airport location	Price level	Advanced ticketing advantages	Inflight services
		Interline agreements	Advanced ticketing advantages
		Inflight services	

Стосовно загальних характеристик, необхідних для сучасної авіакомпанії, важливим аспектом є цінова конкурентоспроможність, наявність розгалуженої мережі, а також пропозиція широкого спектру допоміжних послуг та диференційованих класів обслуговування.

Висновки з аналізу

Результати опитування свідчать про те, що хоча ціна залишається важливим фактором, що впливає на прийняття рішення про купівлю авіаквитка, пасажирів стають більш вимогливими до якості та різноманітності пропонованих послуг. Універсальний підхід, що використовується лоукостерами, не може задовольнити складні потреби пасажирів у наш час. З цієї точки зору, пасажирів повинна бути надана можливість вибору з різних пакетів або індивідуальних пропозицій, щоб задовольнити їхні індивідуальні потреби. На думку сучасного пасажирів, авіакомпанія

повинна бути конкурентоспроможною за ціною, надаючи при цьому диференційовані пакети послуг, широкий спектр допоміжних послуг та розгалужену мережу. Водночас, в епоху, коли найнижча ціна є новим критерієм "лояльності", авіакомпанії змушені шукати способи диференціюватися від конкурентів і розширювати свої цільові ринки, залучаючи різні соціальні групи.

З точки зору потреб пасажирів, розвиток технологій зумовив значні зміни: завжди на зв'язку, сучасний пасажир користується технологіями самообслуговування, йому комфортно купувати товари та послуги онлайн. Він має доступ до інформації і віддає перевагу контролю над процесами (документація, покупка, операції). У цьому контексті як традиційні авіакомпанії, так і лоукостери почали адаптувати свої стратегії, взаємодіючи з пасажиром в онлайн-середовищі та за допомогою інструментів самообслуговування.

Така ситуація є основою, яка дозволила розвиватися "гібридним" авіакомпаніям, поєднуючи атрибути як лоукост-, так і традиційної моделі. Сьогодні авіаційна галузь стала складною системою, але за відсутності будь-яких стандартів, пов'язаних з постійно змінюваними стратегічними моделями лоукостерів (LCC) або традиційних авіакомпаній (FSC). На даний момент **"гібридні" авіакомпанії являють собою або лоукост-компанії з традиційними рисами, або традиційні компанії з лоукост-рисами**, але не існує чіткої лінії, яка б визначала момент, коли авіакомпанія стає "гібридною". Ця робота є внеском в нечисленну літературу щодо "гібридних" авіакомпаній і являє собою основу для майбутніх досліджень. У майбутньому "гібридна" модель може бути прийнята всіма авіакомпаніями і, внаслідок високій конкуренції в цьому секторі, призведе до появи інших нових бізнес-моделей.

Модуль 2

Тема 3. Застосування базових конкурентних стратегій в авіагалузі (1 лекція та 3 практичних заняття)

План:

1. *Вступ: актуальність теми та зміст лекції*
2. *Базові конкурентні стратегії М.Портера*
 - 2.1. *Стратегія «лідерства у зниженні витрат».*
 - 2.2. *Стратегія лідерства у «диференціації».*
 - 2.3. *Дві стратегії фокусування: фокусування на унікальності (differentiation focus) та фокусування на зниженні витрат cost focus.*
3. *Зміни стратегії та бізнес-моделей авіакомпанії «Аеросвіт» протягом 1995 – 2007*
 - 3.1. *Короткий огляд авіакомпанії «Аеросвіт»*
 - 3.2. *Стратегія 1995-1998 років: фокусування на унікальності*
 - 3.3. *Стратегія 1999-2002 років: фокусування на зниженні витрат*
 - 3.4. *Стратегія 2003-2007 років: диференціація зі збереженням лідерства у скороченні витрат*

4. Висновки

1. Вступ: актуальність теми та зміст лекції

Ви вже знаєте, що пасажирів (клієнтів авіакомпаній) мають різні потреби. Тому, щоб задовольнити різні потреби клієнтів, існують кілька бізнес-моделей авіакомпаній:

1. Регулярні авіакомпанії

1.1. Перевізник повного спектру послуг або FSC

1.1.1. Мережева авіакомпанія

1.1.2. Регіональна авіакомпанія

1.2. Лоукост-перевізник або LCC

1.2.1. Гібридна авіакомпанія

1.2.2. Ультра лоукост перевізник

2. Нерегулярні авіакомпанії

2.1. Чартерний перевізник або CC

2.2. Бізнес (VIP) авіакомпанія

3. Вантажні авіакомпанії

Різні бізнес-моделі авіакомпаній пропонують різну пропозицію для клієнтів. На минулих заняттях ми обговорили ці бізнес-моделі детально.

Сьогодні ми поговоримо про зв'язок бізнес-моделі з конкурентною стратегією авіакомпанії. Питання вибору конкурентної стратегії авіапідприємства є актуальним з огляду на його фундаментальність та важливість для визначення подальшого розвитку будь-якого авіапідприємства та його положення на ринку.

Практичне застосування демонструється на прикладі теорії базових конкурентних стратегій М.Портера.

2. Базові конкурентні стратегії М.Портера

Під конкурентною стратегією зазвичай розуміють довготерміновий план дій компанії, розроблений для досягнення конкурентних переваг після вивчення слабких і сильних сторін конкурентів і порівняння зі своїми власними.

На початку 1980-х років професор Гарвардської школи економіки Майкл Портер запропонував просту та чітку класифікацію конкурентних стратегій.

В основу матриці конкурентних стратегій Портера закладено 2 параметри: розмір ринку і тип конкурентної переваги.

Масштаб ринку може бути:

- широким (великий сегмент, ціла товарна категорія, ціла галузь)

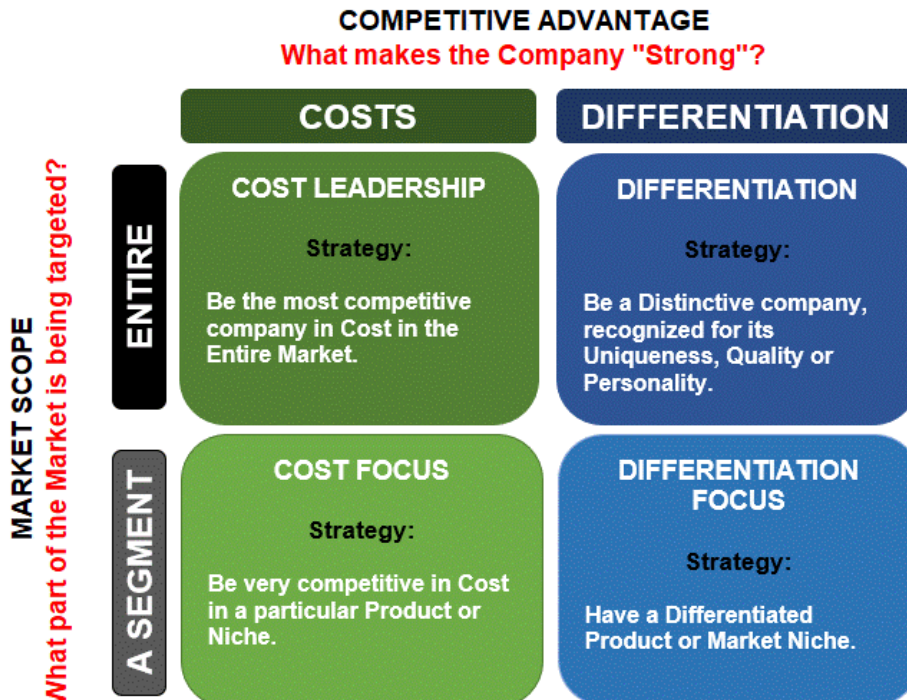
- або вузьким (невелика ринкова ніша, що спрямована на вузьку або специфічної цільову аудиторію).

Тип конкурентної переваги може бути двох варіантів:

- низька вартість товару
- або широка різноманітність асортименту.

На підставі такої матриці Майкл Портер виділяє **4 основних стратегії конкурентної поведінки компанії**: лідерство у витратах, диференціація і спеціалізація/фокусування (або на низькій ціні або на унікальності продукту у вузькому сегменті):

- **лідерство у зниженні витрат** (підтримка витрат на нижчому рівні, ніж у конкурентів; стратегія спрямована на залученні максимально широкого ринку, оскільки продукт компанії пропонується по низькій вартості),
- **диференціація** (виробництво унікальної продукції; стратегія орієнтована на клієнтів які готові платити за більш високу якість, особливі характеристики продукції, тощо),
- **фокусування на зниженні витрат** (зосередження на певній групі покупців; стратегія спрямована або на продаж продукції у вузькому «нішевому» сегменті де більш низькі ціни будуть привабливими),
- **фокусування на унікальності** (зосередження на певній групі покупців; стратегія спрямована або на продаж унікальної продукції у вузькому «нішевому» але високодохідному сегменті).



«Щоб компанія могла приносити стабільний зростаючий дохід, їй необхідно досягти лідерства в одній з трьох областей: в продукті, в ціні, або вузькій ринковій ніші» - так вважав М.Портер, представляючи свою теорію ефективної конкуренції.

Більш детальна інформація про особливості базових конкурентних стратегій, їх переваги та ризики, наведена нижче.

2.1. Стратегія «лідерства у зниженні витрат». Забезпечення нижчої собівартості порівняно з конкурентами дозволяє завоювати більшу частку ринку, що, в свою чергу, і надалі зменшує собівартість завдяки ефекту масштабу.

Ця стратегія вимагає оптимізації бізнес-процесів: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину/матеріали/енергоносії; збільшення продуктивності праці, систем продажів, зменшення питомої ваги адміністративних витрат тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Водночас, ця стратегія не повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості послуг, рівня сервісу, надійності тощо.

Стратегія лідерства у зниженні витрат особливо **ефективна, коли:**

- попит є еластичним за ціною;
- продукт відносно стандартизований;
- є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів;
- більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами;
- покупці зазнають незначних додаткових витрат у разі зміни продавця;
- найбільш ошадливі покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Слід зазначити, що вказані умови є властиві авіаційній галузі.

Водночас **ризики**, пов'язані з вказаною стратегією, а саме:

- ризик «технологічного прориву» на основі винаходу що може звести нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів; ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості; поява товарів/послуг з більш привабливими якістьми;
- насичення ринку;

такі ризики не дуже ймовірні для авіагалузі. Таким чином, для авіаційної галузі стратегія лідерства у зниженні витрат є досить ефективною.

2.2. Стратегія лідерства у «диференціації». Передбачає посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможності охопити більший спектр потреб. Диференціація може проявлятися:

- в унікальності продукції/послуг за якістю або за стилем та дизайном;
- у специфічних характеристиках товару; різноманітних додаткових послугах;
- широкому спектрі моделей, цін тощо; надійності та безпечності; технологічному лідерстві тощо.

Вища якість товарів/послуг дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти.

Стратегія диференціації продукції **має переваги, якщо:**

- існує багато способів диференціації продукту/послуги; підприємство може запропонувати щось, що базується на унікальних властивостях різноманіття продукції/послуг та сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару/послуги різними способами; стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього.

Водночас, стратегія диференціації пов'язана з певними **ризиками:**

- високі ціни, які перекривають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачами з додатковими перевагами у споживанні;
- споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані;
- конкуренти здатні імітувати/повторювати продукти лідера галузі;
- поява продуктів, що кардинально відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб.

2.3. Дві стратегії фокусування: фокусування на унікальності та фокусування на зниженні витрат. Зміст таких стратегій полягає в отриманні конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку за продуктовою або географічною ознакою. Вибір одної з таких такої стратегії залежить від можливості підприємства обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

Такі стратегії **доцільні** за таких умов:

- наявності розмежування різних груп покупців, котрі мають специфічні потреби;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства у більш широкому сегменті;
- більша привабливість одного з сегментів ринку внаслідок наявності відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості, інтенсивності впливу конкурентних сил.

Стратегії фокусування мають суттєві **ризик**и у їхньому застосуванні:

- можливість інших підприємств галузі знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлена підприємство;

- більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів;
- запровадження винаходу/інновації, що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

Стратегії конкуренції М.Портера є фундаментальними та дозволяють бізнесу обрати тип конкуренції, який стане основою для ухвалення рішень. Вибір типу конкурентної стратегії залежить від можливостей, ресурсів, амбіцій та планів компанії на ринку.

Сьогодні ви побачите, як вказані конкурентні стратегії практично застосовувались мною в авіагалузі. Дослідження охоплює період з 1995 до 2008 року коли я, випускник НАУ 1997 року, працював в авіакомпанії «Аеросвіт», мав вплив її розвиток та займався розробкою та імплементацією корпоративної стратегії.

3. Зміни стратегії та бізнес-моделей

авіакомпанії «Аеросвіт» протягом 1995 – 2007



3.1. Короткий огляд авіакомпанії «Аеросвіт»

Авіакомпанія почала роботу у 1995 році і станом на 2008 рік стала найбільшим та найкращим авіаперевізником України. Завдяки грамотному плануванню та своєчасній зміні корпоративної стратегії, протягом 12 років частка ринку авіакомпанії збільшувалась в середньому на 4% на рік і складала:

- 4% у 1995 році,
- 16% у 1999 році,
- 25% у 2002 році,
- 52% (з афілійованими компаніями) на початку 2008 року.

Ефективні корпоративні стратегії забезпечили компанії такі переваги, що авіакомпанія стала домінуючою на Українському ринку та помітним гравцем міжнародного авіаринку.

Послідовні зміни стратегій авіакомпанії «Аеросвіт», які зосереджувалися на її конкурентних перевагах у конкретному середовищі, були основою успішної діяльності. У цьому розділі коротко викладено ті корпоративні стратегії, які дозволили крихітній (у 1995 році) компанії стати беззаперечним лідером ринку.

3.2. Стратегія 1995-1998 років: фокусування на унікальності

Авіакомпанія «Аеросвіт» виникла у 1995 році, коли на українському авіаринку домінувала авіакомпанія «Авіалінії України» – спадкоємниця радянського «Аерофлоту», а також працювало понад 50 маленьких авіакомпаній, які відчайдушно конкурували за пасажиропотік. Щоб отримати конкурентну перевагу в цьому конкретному середовищі, Авіакомпанія «Аеросвіт» стала спеціалізованим **«нішевим» авіаперевізником**, який виконував декілька маршрутів між Україною та деякими містами Середземномор'я (ATH, LCA, SKG, TLV, MLA).



Перший Боїнг 737 «Аеросвіту» Літак а.к. «Авіалінії України»

Працюючи в умовах жорсткого конкурентного тиску інших авіакомпаній, які експлуатували дешеві літаки колишнього СРСР, авіакомпанія «Аеросвіт» прийняла стратегічне рішення працювати у **вузькому сегменті ринку та позиціонувати себе як високоякісна авіакомпанія**, яка оперує виключно літаками Boeing та забезпечує надзвичайно **високий рівень обслуговування, орієнтований на високодохідний сегмент пасажирів**. Іншими словами, компанія обрала стратегію **фокусування на унікальності**, яка виявилася вдалою і дозволила Авіакомпанії «Аеросвіт» розвивати свій бізнес, поступово розширюючи свою частку ринку, відкриваючи маршрути та витісняючи конкурентів на їхніх традиційних маршрутах.

В результаті на початку 1999 року компанія стала третім за величиною національним авіаперевізником з 16% ринку авіаперевезень.

Слід зазначити, що вже на цьому етапі розвитку авіаційного ринку України стало зрозумілим, що авіакомпанії які не зуміли обрати конкурентну стратегію (лідерство у зниженні витрат, диференціація, фокусування) у своєму розвитку «зупинилися на півдорозі». Вони втрачали частку ринку, відчували нестачу коштів, були збитковими.

3.3. Стратегія 1999-2002 років: фокусування на зниженні витрат

У 1998 році стало очевидним, що ринкової ніші пасажирів високої доходності недостатньо для подальшого розвитку авіакомпанії «Аеросвіт». Тому довелося відкривати нові ніші, щоб забезпечити подальше зростання авіакомпанії. З іншого боку, посилилася конкуренція з іноземними перевізниками, які мали набагато більше резервів та ресурсів. На підставі стратегічного аналізу у 1999 році компанія прийняла нову, «фідерну» модель розвитку авіабізнесу – розширення, засноване на «підживленні» рейсів іноземних великих авіакомпаній в їхніх основних аеропортах-хабах українським транзитним пасажиропотоком з Києва.

Це рішення було засноване на відносно високій якості продукту авіакомпанії та достатньому (на той момент) розмірі компанії, які вже дозволяли скористатися перевагами можливого лідерства у зниженні витрат. Таким чином, була застосована стратегія **фокусування на зниженні витрат** (через реалізацію моделі регіональної «фідерної авіакомпанії»).

Ідея полягала не тільки в роботі на нових сегментах (транзитні пасажери з України), а й в значному розширенні ринку, стимулюючи населення повернутися до авіації. Що, в свою чергу, дозволяло знижувати витрати на основі вигоди від ефекту масштабу.

Компанія змінила бізнес-процеси, побудувала свій розклад польотів з урахуванням потреб східноєвропейських Хабів (WAW, BUD, IST, PRG, SVO), і базованих там більших міжнародних авіакомпаній (LO, MA, TK, OK, SU, UN), привела свій сервіс у відповідність до вимог іноземних перевізників, та продала цим авіакомпаніям великі блоки місць на своїх рейсах («код-шерінг»).

Така форма співпраці була вигідною як для іноземних авіакомпаній (оскільки вони отримали послуги відповідно до власного стандарту якості та отримали широкий доступ на український ринок), так і для авіакомпанії «Аеросвіт» (яка отримала доступ до сучасних технологій, які використовували іноземні авіакомпанії-конкуренти та отримувала гарантований дохід від продажів блоків місць). Ринок також отримав значний поштовх, оскільки споживачі отримали продукт відносно високої якості та за розумною ціною.

Поступово авіакомпанія «Аеросвіт» стала лідером у зниженні витрат, та другою найбільшою авіакомпанією країни з часткою ринку 25% станом на кінець 2002 р.

3.4. Стратегія 2003-2007 років: диференціація зі збереженням лідерства у скороченні витрат

У 2002 року авіакомпанія «Аеросвіт» була другою за величиною українською авіакомпанією з часткою ринку 25%. Проте проведені аналізи показали, що бізнес-модель, яка застосовувалася до цього часу, почала гальмувати подальший розвиток компанії (обмежена кількість аеропортів-хабов іноземних авіаперевізників, відносно низька доходність «фідерних» авіаперевезень, висока залежність від іноземних авіакомпаній-партнерів, нові виклики, пов'язані з появою лоукост-перевізників тощо).

При цьому авіакомпанія «Аеросвіт» стала достатньо стабільною для власної «великої гри» – вона вже володіла сучасними технологіями, кваліфікованим персоналом, сучасним авіапарком, мала стабільне фінансове положення та нижчі витрати порівняно з іноземними конкурентами тощо).

Тому у 2003 році компанія вирішила відмовитися від «фідерної» стратегії і перейти до моделі «мережевий оператор» (“network carrier”), розвиваючи власний хаб в Україні.



Перший далекомагістральний Боїнг 767 в Україні

Зосередженість навколо принципово нового ключового продукту (перевезень з хабом у Борисполі/Київ), базуючись на унікальних можливостях авіакомпанії, вимагала оновлення бізнес-процесів та було пов'язане з певними ризиками. Але успішна реалізація цієї стратегії дозволила отримати додатковий трансферний пасажиропотік з регіонів та отримати пов'язані з цим нові конкурентні переваги.

Це дозволило авіакомпанії стати беззаперечним лідером національної авіагалузі та помітним гравцем Європейського авіаринку.

Таким чином, у 2003-2007 роках **авіакомпанія успішно впроваджувала стратегію диференціації (забезпечення пасажирів зручним «мережевим» продуктом з основним хабом у Міжнародному аеропорту «Бориспіль»)**, зберігаючи при цьому **переваги лідерства у зниженні витрат:**

- переваги над українськими конкурентами – завдяки ефекту економії від масштабу,
- переваги над іноземними конкурентами – за рахунок нижчих витрат в Україні).

3.5. Результати послідовної зміни конкурентних стратегій та бізнес-моделей

Ви ознайомились з послідовними змінами бізнес-моделі української авіакомпанії:

- «нішевий» авіаперевізник,
- «фідерна» регіональна авіакомпанія,
- «мережева авіакомпанія».

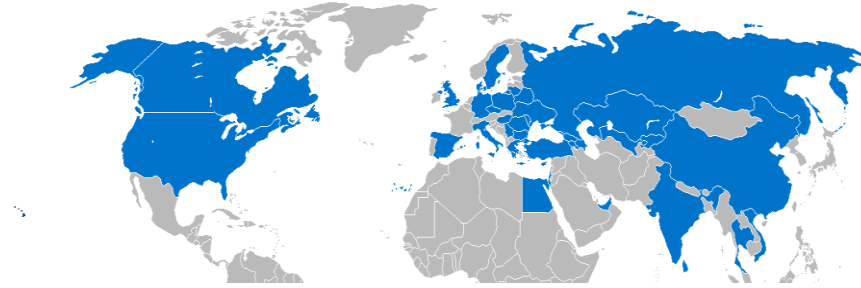
Зміни відбувались зі зміною базової конкурентної стратегії:

- фокусування на унікальності,
- фокусування на зниженні витрат,
- диференціація,
- лідерство у скороченні витрат.

Завдяки своєчасній зміні конкурентних стратегій та бізнес-моделей, за 12 років авіакомпанія «Аеросвіт» збільшила частку на українському авіаринку з 4% до 52%. На початок 2008 року авіакомпанія «Аеросвіт» створила конкурентні переваги, які дозволяли диференціюватися (внаслідок кращого продукту), та були підтримані

лідерством у зниженні витрат. Це забезпечувало стабільність конкурентних переваг компанії.

Карта польотів авіакомпанії «Аеросвіт» з Бориспільського хабу:



Слід зазначити, що дане дослідження не охоплює період з 2008 по 2010 рік, коли внаслідок зміни менеджменту авіакомпанія втратила свої конкурентні переваги. Така ситуація є звичайною, оскільки якість менеджменту є критично важливим фактором успіху в авіагалузі.

4. Висновки

Авіакомпанія «Аеросвіт» є прикладом розробки та імплементації в авіагалузі конкурентних стратегій, та відповідної зміни бізнес-моделей.

Особливістю конкурентної поведінки авіакомпанії було швидке реагування на зміну економічної ситуації всередині та за межами авіапідприємства.

Застосовуючи нову конкурентну стратегію замість застарілої для забезпечення конкурентних переваг на кожній стадії розвитку підприємства, авіакомпанія впевнено стала ринковим лідером.

Виконуючі обов'язки Генерального директора авіакомпанії «Аеросвіт», я мав безпосереднє відношення до розробки та імплементації корпоративних стратегій та оновлення бізнес-моделей.

Навчання на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Національного авіаційного університету, який я закінчив у 1997 році, створило необхідний базис і надало значну допомогу в подальшій роботі. Ви побачили як теоретичні знання, отримані в університеті, практично застосовувались мною в авіагалузі.

Практичне заняття:

- Зміни стратегії та бізнес-моделей авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» (Аналіз здійснюється аналогічно аналізу «Аеросвіт»)

- Аналіз зміни стратегії та бізнес-моделей аеропорту «Бориспіль» (Аналіз здійснюється аналогічно аналізу «Аеросвіт»)

Контрольна робота №2

Напишіть есе за темою «Які бізнес-моделі аеропортів та авіакомпаній будуть розвиватися в Україні в післявоєнний період?». Обсяг роботи: 3 аркуші. Ваша думка, викладена в есе, має бути обґрунтованою та реалістичною, ґрунтуватися на вивченому матеріалі (лекції 5-8 та практичні заняття 9-15).