

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Л. М. Побоченко  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

## (ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»

Тема: «Сучасні тенденції розвитку європейського ринку авіаційних пасажирських перевезень»

Виконавець: Андрущук Дмитро Олександрович, група МБ-204М

\_\_\_\_\_  
(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних  
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ

Набок Інна Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Нормоконтролер: Пічкурова Зоя Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис  
нормоконтролера)

Київ - 2022

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу

спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Побоченко Л.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

**на виконання кваліфікаційної роботи**

**Андрущука Дмитра Олександровича**

1. Тема роботи «Сучасні тенденції розвитку європейського ринку авіаційних пасажирських перевезень» затверджена наказом ректора «19» жовтня 2022 р. № 2040/ст.
2. Термін виконання роботи: з 19 вересня 2022 року по 30 листопада 2022 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання цивільної авіації в країнах Європи, матеріали статистичних збірників Світового Банку, IATA, ICAO, Державної авіаційної служби України, Державної служби статистики України та ін. Крім того, було використано дані веб-порталів «Слово і діло», «BBC News», «Укрінформ».
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні засади розвитку ринку авіаційних пасажирських перевезень, основні тенденції сучасних пасажирських авіаційних перевезень в Європі, інтеграційні перспективи розвитку ринку пасажирських авіаційних перевезень України та ЄС.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 6 таблиць, 4 рисунків та 3 додатки.
6. Презентація основних результатів дипломної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 15 слайдів.

## 7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	22.08.2022	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	29.08.2022	Виконано
3.	Розкрити теоретичні засади розвитку ринку авіаційних пасажирських перевезень	19.09.2022-02.10.2022	Виконано
4.	Дослідити основні тенденції сучасних пасажирських авіаційних перевезень в Європі	03.10.2022-16.10.2022	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати інтеграційні перспективи розвитку ринку пасажирських авіаційних перевезень України та ЄС	17.10.2022-26.10.2022	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	27.10.2022-31.10.2022	Виконано
7.	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	01.11.2022	Виконано
8.	Оформити кваліфікаційну роботу	02.11.2022-11.11.2022	Виконано
9.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	12.11.2022	Виконано
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.11.2022	Виконано

8. Дата видачі завдання: «29» серпня 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис керівника)

Набок І. І.

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис випускника)

Андрущук Д. О.

(П.І.Б)

**РЕФЕРАТ**

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Сучасні тенденції розвитку європейського ринку авіаційних пасажирських перевезень»: 94 с., 4 рис., 6 табл., 73 літературних джерела, 1 додаток.

**Перелік ключових слів (словосполучень):** АВІАЦІЙНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК, РЕГУЛЮВАННЯ, ЛОУКОСТ, ГІБРИДИЗАЦІЯ, ІНВЕСТУВАННЯ, АЕРОПОРТ.

**Об'єкт дослідження:** європейський ринок авіаційних пасажирських перевезень.

**Предмет дослідження:** теоретичні і практичні аспекти розвитку європейського ринку авіаційних пасажирських перевезень.

**Мета кваліфікаційної роботи:** дослідження особливостей сучасних тенденцій розвитку європейського ринку авіаційних пасажирських перевезень.

**Методи дослідження:** абстрактно-логічний, аналітико-порівняльний, абстрагування, системний підхід, графічний, табличний, індукція та дедукція.

**Отримані результати та їх новизна:** в процесі дослідження було визначено, що внутрішньоєвропейські авіаційні перевезення переважають серед напрямків організації польотів найбільших європейських авіакомпаній. Суттєва кількість перевезень здійснюється з Європи до Північної Америки та Азії, що визначає головні географічні виміри діяльності європейських авіакомпаній на світовому ринку пасажирських перевезень.

**Значущість виконаної роботи та висновки:** Угода про відкрите небо з ЄС надасть Україні можливості для інтеграції з країнами ЄС в рамках авіаційної інфраструктури та зможе збільшити кількість авіарейсів, які відбуватимуться через Україну.

**Рекомендації щодо використання результатів:** отримані результати можуть використовуватися для стратегії відбудови вітчизняної авіаційної галузі після війни з РФ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ .....	10
1.1. Становлення та розвиток авіаційних пасажирських перевезень в європейському регіоні .....	10
1.2. Гібридизація бізнес-моделей авіаперевізників внаслідок лібералізації ринку пасажирських перевезень у світі та в Європі .....	19
1.3. Особливості інституціонального регулювання європейського ринку авіаційних перевезень.....	28
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В ЄВРОПІ .....	38
2.1. Аналіз кон'юнктурних чинників європейського ринку авіаційних перевезень під впливом COVID-19 .....	38
2.2. Географічний вимір діяльності європейських авіакомпаній на світовому ринку пасажирських перевезень .....	47
2.3. Особливості діяльності лоукост-авіакомпаній на європейському ринку пасажирських перевезень .....	55
Висновок до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ІНТЕГРАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ ТА ЄС .....	65
3.1. Стан українського ринку пасажирських авіаперевезень та його взаємодія з європейським ринком .....	65
3.2. Механізми інвестування в регіональні аеропорти України в умовах перспективної євроінтеграції та післявоєнного відновлення .....	72
3.3. Переваги та ризики приєднання України до єдиного повітряного простору Європейського Союзу.....	80
ВИСНОВКИ .....	91
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	101

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Почавшись лише трохи більше 100 років тому, авіаперевезення міцно увійшли в повсякденне життя людства, і зараз вже неможливо уявити сучасне життя без них великій частині населення. Практично будь-якої точки світу можна досягти протягом доби. Розквіт авіаперевезень припав на період після Другої світової війни, коли інженерні рішення, досягнуті військовими, вдалося перенести на цивільні літаки.

Історично авіаперельоти пов'язувалися з розкішшю – політ літаком ставав винятковою подією, і дозволити переліт могла собі невелика кількість людей. На борту надавалася велика кількість послуг, а перед польотом та після нього пасажери могли відпочити у зручних залах аеропортів. Так з'явилися класична бізнес-модель авіаперевізників, яка має на меті, крім самого перельоту, надання великої кількості додаткових послуг.

Поява нових типів літаків, що дозволяють витратити менше палива, літати на великі відстані та забезпечувати кращий комфорт пасажиром зробила перевезення більш поширеними. Виникали нові бюджетні авіаперевізники, що забезпечило високу конкуренцію класичним авіаперевізникам, які вже існували. Галузь увійшла до зрілої стадії наприкінці 1990-х – початку 2000-х років, що стало характеризуватися великою кількістю угод злиття і поглинання, зростанням витрат на просування і посиленою увагою обслуговування, і, що найважливіше, до витрат.

Актуальність даної роботи в даний час вкрай велика, оскільки велика кількість авіакомпаній у гонитві за ефективною операційною діяльністю та зниженням витрат відходять від канонів класичної та бюджетної бізнес-моделей, що видно на прикладах авіакомпаній Iberia, Norwegian Airlines та інших. Європейський ринок авіаперевезень є одним із найбільш ємних у світі, і сучасні тенденції у цій сфері істотно впливають на галузь, особливо це стало актуально за часів COVID-19 та нової енергетичної кризи.

В таких умовах особливо важливим постає питання визначення сучасних тенденцій розвитку європейського ринку авіаційних пасажирських перевезень. Питанням розвитку та особливостей сучасних тенденцій розвитку європейського ринку авіаційних пасажирських перевезень займалися такі науковці: Баталов А., Борисенко П., Брусакова О., Демченко О., Дорофєєва Х., Єряшов Є., Завальний В., Куденко О., Лотиш О., Марінцева К., Михальченко І., Мудра Я., Прушківська Е., Раскалей М., Смерічевський С., Червоненко В., Чорненька Н., Штангрет А., Дафт Дж., Дрезнер М., Лоутон Т., Магдаліна А., Мейсон К., Моррел П., Сидоренко К. та ін. Не применшуючи досягнень зазначених науковців, потрібно зазначити, що недостатньо опрацьованою залишається проблема визначення основних тенденцій розвитку європейського ринку авіаційних пасажирських перевезень.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження особливостей сучасних тенденцій розвитку європейського ринку авіаційних пасажирських перевезень.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд **завдань**:

- проаналізувати становлення та розвиток авіаційних пасажирських перевезень в європейському регіоні;
- дослідити гібридизацію бізнес-моделей авіаперевізників внаслідок лібералізації ринку пасажирських перевезень у світі та в Європі;
- розглянути особливості інституціонального регулювання європейського ринку авіаційних перевезень;
- здійснити аналіз кон'юнктурних чинників європейського ринку авіаційних перевезень під впливом COVID-19;
- оцінити географічний вимір діяльності європейських авіакомпаній на світовому ринку пасажирських перевезень;
- визначити особливості діяльності лоукост-авіакомпаній на європейському ринку пасажирських перевезень;
- розглянути стан українського ринку пасажирських авіаперевезень та його взаємодію з європейським ринком;
- визначити механізми інвестування в регіональні аеропорти України в умовах перспективної євроінтеграції та післявоєнного відновлення;

– розглянути переваги та ризики приєднання України до єдиного повітряного простору Європейського Союзу.

**Об'єктом дослідження** є європейський ринок авіаційних пасажирських перевезень.

**Предметом дослідження** є теоретичні і практичні аспекти розвитку європейського ринку авіаційних пасажирських перевезень.

**Методи дослідження.** Методологічною базою дослідження стали наступні методи: абстрактно-логічний і аналітико-порівняльний методи для виявлення сутності ринку авіаційних перевезень, вивчення важливості реалізації даного ринку, а також для дослідження особливостей глобального ринку авіації; графічні та табличні методи для різностороннього і наочного представлення інформації; статистичний підхід для аналізу показників європейського авіаційного ринку; системний підхід для комплексного дослідження всіх складових ринку авіаційних цивільних перевезень в Європі та Україні; абстрагування для відсіювання неважливої інформації; формалізований підхід для незалежного розгляду проблематики з усіх сторін, зокрема ретельного аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку ринку авіаційних цивільних перевезень в Європі; індукція та дедукція для пошуку нових ідей у напрямку формулювання напрямів підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку та інтеграції авіаційної сфери України з країнами ЄС.

**Теоретичну основу роботи** склали економічні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених. При написанні роботи використовувались законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання цивільної авіації в країнах Європи, матеріали статистичних збірників Світового Банку, ІАТА, ІСАО, Державної авіаційної служби України, Державної служби статистики України та ін. Крім того, було використано дані веб-порталів «Слово і діло», «BBC News», «Укрінформ».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі наукові результати досліджень були апробовані та опубліковані у межах наступних науково-практичних конференцій, круглих столів та семінарів:

1. Андрущук Д. Стратегія розвитку авіаційних перевезень в Україні на період до 2030 року / Д. Андрущук // Національні економічні стратегії розвитку в



глобальному середовищі: міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 26 травня 2022 р.: тези доп. – К., 2022. – С. 37-39.

2. Андрущук Д. Нові виклики в сфері авіаційних пасажирських перевезень під час війни та у період післявоєнного відновлення України / Д.О. Андрущук //100-ліття Поліського національного університету: здобутки, реалії та перспективи: міжнародна науково-практична конференція, м. Житомир, 19-20 травня 2022 р.: тези доп. – Житомир, 2022 – С. 263-267.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів та списку використаних джерел. У роботі розміщено 6 таблиць, 4 рисунки. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 73 найменування на дев'яти сторінках. Також робота містить 1 додаток. Основний текст роботи викладено на 94 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

### 1.1. Становлення та розвиток авіаційних пасажирських перевезень в європейському регіоні

Після завершення Першої світової війни у світі, в тому числі й в Європі, почалася ера пасажирських авіаперевезень. Адже, не при справах залишилися літаки найрізноманітніших модифікацій, а також досвідчені льотчики та авіамеханіки. Уряди європейських країн та приватні фірми стали створювати компанії для авіаперевезень пасажирів. Вже на початку 1919 року повітряні судна літали з Берліна до Веймара, з Парижа до Брюсселя та Лондона. У небі з'явилися французькі «Фарман F-60 Голіаф», здатні перевозити 12 пасажирів – чотирьох у носовій кабіні та вісім у хвості. За цей рік пасажирські літаки перевезли близько 5 тисяч людей [11].

7 жовтня 1919 року було створено найстарішу з нині діючих авіакомпаній «KLM» – Королівські голландські авіалінії, а 17 травня 1920 року її пілот Джеррі Шоу на англійському літаку DH-16 здійснив перший переліт з Амстердама до Лондона [11, с. 8].

У 1919 році Кенінсберг прославився на весь світ, заявивши про появу першого аеродрому та аеропорту «Девау». Аеропортний комплекс складався з кількох частин і включав будівлю аеропорту з зоною очікування вильоту, будівлю авіаційної метеослужби, авіаційні ангари з опаленням, систему заправки паливом та його підземне сховище, стоянку для літаків, руліжну доріжку, злітну та посадкову смугу.

Поступово авіатранспорт проникав до всіх столиць Європи. Лідером літакобудування тоді була Франція, яка не хотіла здавати лідерських позицій і Німеччина [23].

У Радянському Союзі перша пасажирська авіалінія за маршрутом Москва-Харків відкрилася у травні 1921 року. 1 травня 1922 року розпочала роботу радянсько-

німецька авіакомпанія «Дерулюфт» (німецькою – Deutsch-Russische Luftverkehrs). Тоді відбувся перший міжнародний переліт німецького пасажирського літака «Дорньє-Меркур» за маршрутом Москва-Смоленськ-Каунас-Кенігсберг. Через три роки авіалінію продовжили до Берліна.

Міжнародні перевезення пасажирів розвивала і Велика Британія. У грудні 1922 року увійшов до історії перший політ авіакомпанії «Imperial Airways». У повітря піднявся двомоторний літальний апарат «Хедлі Пейдж» із 12 мандрівниками на борту. Вони розташовувалися в ряд по 6 людей зліва та праворуч біля вікон. У теплу погоду пасажир сам міг відчинити вікно, щоб подихати свіжим повітрям. Пілот і механік були у відкритій кабіні на носі літака. Літали ці аероплани з Лондона до Парижа, проте попит на квитки був невеликий. Публіку відлякував не лише страх перед висотою та швидкістю, а й ціна «задоволення» – 21 фунт (сьогодні понад 600 фунтів). Максимальна швидкість польоту на той час становила 175 кілометрів на годину [23, с. 24].

1926 року німецькі пілоти на двох 3-моторних літаках щойно створеної авіакомпанії «Deutsche Lufthansa» здійснили переліт з Берліна до Пекіна через весь Радянський Союз. Це були пасажирські суцільнометалеві «Юнкерс G-24», здатні перевозити 9 пасажирів та розвинути швидкість до 210 кілометрів. 1926-го регулярні авіарейси відкрилися в США – літаки «Тримотор» могли перевести 13 пасажирів. Загалом через три роки Америка стала лідером у повітряних перевезеннях. Судна авіакомпанії Western Air Express перевозили всіх бажаючих від Нью-Йорка до Тихого океану [5, с. 63].

Перший 3-моторний радянський літак АНТ-9 піднявся в небо у травні 1929 року – у просторому салоні містилися 9 пасажирів, гардероб, багажне відділення та туалет. Влітку цей апарат, пілотований льотчиком Михайлом Громовим, вилетів із Москви, здійснивав посадки у Берліні, Парижі, Римі, Марселі, Лондоні, потім знову у Парижі, Берліні, Варшаві і повернувся до Москви. Загальна довжина маршруту становила понад 9 тисяч кілометрів.

Статистики підраховали, що у 1929 році послугами авіаперевезень по всьому світу скористалися 434 тисячі осіб [22, с. 96].

Сьогодні авіакомпанії обслуговують мільйони пасажирів, пропонують роботу мільйонам людей і значно скорочують відстань у мільйони кілометрів. Авіація є дуже важливим чинником індустрії туризму, тому правильно структурована мережа варіацій здатна запропонувати позитивний первинний вплив на індустрію туризму та позитивний вторинний вплив на ширшу сферу економіки. Отже, очевидним є великий розмір економічного та соціального впливу авіації.

Попит на пасажирські авіап перевезення викликає великий інтерес у виробників літаків, авіакомпаній, аеропортів та інших установ, пов'язаних з авіацією. Авіакомпанії використовують прогнози попиту на пасажирів, щоб краще зрозуміти потенційну поведінку в дорозі та очікувану кількість пасажирів. Ці прогнози мають вирішальне значення для стратегії ціноутворення, замовлення та використання флоту, а отже, для корпоративного успіху авіакомпанії. Відповідно, інфраструктура аеропорту коригується відповідно до майбутнього прогнозованого попиту [36].

Ми можемо дати деякі визначення. Ринок є конкурентною формою взаємодії суб'єктів господарювання. Ринковий механізм – це механізм взаємозв'язку та взаємодії основних елементів ринку – попиту, пропозиції, ціни, конкуренції та основних економічних законів ринку. Механізм ринку дозволяє задовольняти потреби людини і суспільства, які виражаються через попит.

Якщо ціни на будь-який товар або послугу зростають, а всі інші параметри залишаються незмінними, то попит на цей товар (послугу) буде все менше. Попит – це реальна потреба в будь-якому продукті або послугі. Слід зазначити, що в авіаіндустрії пасажир купує швидкий, безпечний і комфортний переїзд в інше місто (країну), а не просто місце в літаку.

Пропозиція – це сукупність товарів і послуг, які присутні на ринку і які продавці готові продати покупцеві за заданою ціною. Таким чином, попит з точки зору мікроекономіки – це залежність кількості та якості товару (Q), купленого покупцями (те, що вони можуть і бажають придбати) протягом певного часу від ціни цього товару (P), що визначає, зокрема, К. Макконел та С. Брю.

З економічної точки зору ціна є основним визначальним чинником попиту на товари [58] і послуги, і що її зниження сприяє зростанню попиту, а також посиленню

його зниження з урахуванням гнучкості попиту на ціну товару, продукту або послуги (причому для різних видів товарів і послуг еластичність різна).

Розглядаючи ціни на авіаперельоти, слід мати на увазі, що вони не можуть бути суттєво низькими: значні витрати обов'язково пов'язані з придбанням самих літаків та їх обслуговуванням, є значні витрати на використання інфраструктури аеропорту, паливо, безпеку польотів, і працю пілотів (професія пілота високооплачувана, тому що вимагає великого обсягу знань і практичних навичок). Проте продумана організація пасажирських перевезень дає можливість заощадити на деяких витратах пасажирів на проїзд [43, с. 177]. Наприклад, це чартерні рейси (коли квитки продаються заздалегідь разом з туристичними ваучерами, і весь літак заповнений пасажирами, а авіакомпанія отримує гарантовану суму перевезень і доходу), а також лоукостери (лоукост-перевізники, також позначаються як LCC).

Загалом, на розвиток пасажирських авіаперевезень у світі та Європі впливають різні цінові та нецінові фактори. Цінові фактори тісно пов'язані зі співвідношенням відстані і вартості перельоту в порівнянні з іншими альтернативами (пересування іншими видами транспорту). Нецінові чинники визначаються розвитком туризму, зростаючими потребами населення в пересуванні між містами і країнами, а також підвищенням зручності авіаперельотів, коли вони стають більш комфортними і доступними для споживача з моменту придбання квитка до кінця рейсу.

Повітряний транспорт забезпечує 13,5 мільйонів робочих місць і 991 мільярд доларів європейської економічної діяльності. Це 3,6% усієї зайнятості та 4,4% усього ВВП у європейських країнах у 2019 році, до початку пандемії COVID-19 [49].

Кожна людина, зайнята безпосередньо в авіаційному секторі та в авіаційному туризмі, підтримувала ще чотири робочі місця в інших країнах Європи. Подібним чином 3 долара США економічної діяльності було підтримано в інших країнах Європи на кожен 1 долар, безпосередньо створений сектором повітряного транспорту.

За оцінками, у 2019 році в авіаційному секторі Європи безпосередньо працювало 2,7 мільйона людей. Аналіз цих працівників показує:

- 553000 осіб (21% від загальної кількості) були найняті авіакомпаніями або агентами з обслуговування в якості льотного екіпажу, персоналу реєстрації, бригади технічного обслуговування або персоналу головного офісу;
- 230000 осіб (9%) працювали операторами аеропортів на таких посадах, як управління аеропортом, технічне обслуговування та охорона;
- 1,4 мільйони осіб (53%) працювали на місці в аеропортах у торгових точках, ресторанах і готелях;
- 395000 осіб (15%) були зайняті у виробництві цивільних літаків, включаючи системи, компоненти, планери та двигуни;
- 69000 (3%) осіб працювали на постачальників аеронавігаційних послуг на посадах, таких як диспетчер повітряного руху та інженери.

Авіакомпанії, оператори аеропортів, роздрібні торговці та інші локальні підприємства, а також аеронавігаційні служби та виробники цивільних літаків роблять свій внесок у європейський ВВП. У 2019 році діяльність цих компаній принесла 245 мільярдів доларів безпосередньо до ВВП [49].

За оцінками, витрати авіаційного сектору з постачальниками підтримали ще 3 мільйони робочих місць і внесок у ВВП у розмірі 242 мільярдів доларів США. Крім того, витрати тих, хто працює в авіаційному секторі та його ланцюжку поставок, підтримали майже 2,2 млн нових робочих місць і внесок у ВВП на 180 мільярдів доларів.

Авіаційний сектор також сприяє значному розвитку туризму в Європі. Це ще більше стимулює економічну активність, оскільки туристи витрачають свої гроші в ресторанах, готелях, роздрібних торговцях, туроператорах та на інші споживчі товари та послуги. У 2019 році витрати іноземних відвідувачів, які прилетіли до європейських країн, підтримали приблизно 5,6 млн робочих місць і внесок у ВВП на 324 мільярди доларів.

Ірландська компанія Ryanair з річним доходом 7,4 млрд дол. США займає перше місце серед лоукост-авіакомпаній Європи. Крім Ryanair, існують лоукости WizzAir (Угорщина), Norwegian (Норвегія, рейси в Північній Європі, США), EasyJet (Великобританія), Air Baltic (Литва), Aegeanair (Греція), Vueling Airlines (Іспанія),

Eurowings (Німеччина, створено дочірню компанію Lufthansa low cost), Blue Air (Румунія) та ряд інших [37].

Поява лоукостерів протягом багатьох років призвела до значного збільшення авіаперельотів у Європі. Зараз авіаперевезення часто є найдешевшим способом пересування між містами. Збільшення кількості повітряних перевезень призвело до проблем переповненості повітряного простору та екологічних проблем. Єдине європейське небо є однією з ініціатив, спрямованих на вирішення цих проблем [59, с. 55]. В межах Європейського Союзу повна свобода повітряних перевезень і наймасштабніші у світі каботажні угоди дозволяють лоукост-авіакомпаніям вільно працювати по всьому ЄС.

Загалом можна також відзначити, що лібералізація ринку авіаперевезень, зростання кількості авіакомпаній на ринку (включно з лоукост-авіакомпаніями), посилення конкуренції – усе це призводить до зниження тарифів і, зрештою, робить авіаперевезення доступнішими, підтримуючи попит пасажирів. Зниження цін на нафту кілька років тому також позитивно вплинуло на світові авіаперевезення, знизивши вартість авіаквитків, проте COVID-19 та збільшення цін на нафту у зв'язку з енергетичною кризою через військову агресію РФ підняли питання про необхідність підвищення тарифів.

Ці фактори призвели до дестабілізації цін на авіаквитки на даному етапі розвитку пасажирської авіації. Як видно з дослідження, проведеного у Швеції та Великобританії, бізнес-пасажери менш чутливі до коливань цін у бік підвищення цін на авіаквитки, ніж пасажери, які подорожують з метою відпочинку [59].

Зміна кількості покупців також є важливим фактором, що впливає на попит на пасажирські авіаперевезення. В даний час розвиток авіаперевезень в Європі тісно пов'язаний зі зростанням урбанізації: більшість європейських громадян проживає в міських агломераціях, і навіть відносно невеликі міста і села все більше «зливаються» з великими містами, а міський транспорт і приміська інфраструктура робить його доступним для всіх жителів агломерації.

Набувають поширення ті соціальні послуги, які раніше були доступні лише жителям великих міст, зокрема туризм загалом і авіаперевезення в цілому. За даними

Світового банку, на початок 2019 року міське населення становило 70% від загальної чисельності населення. В європейських країнах рівень урбанізації, як і в усьому світі, різний по країнах, але він перевищує 50%, а в більшості країн ця частка перевищує 65%. Щільність населення зазвичай найвища в районах, що оточують європейські столиці та великі міста (наприклад, Париж, Лондон, Рим, Берлін) або у великих мегаполісах (наприклад, німецький Рургебіт) [55].

Ще одним важливим чинником попиту на авіаперевезення є доходи населення. Аналіз IATA показує, що збільшення доходів людей безпосередньо призводить до зростання попиту на авіаперевезення. Близько 5% загальних грошових витрат населення становлять витрати на всі види транспорту. У загальному обсязі доходів від надання таких послуг частка авіаційного транспорту становить близько 35% [51].

На підвищення попиту на авіаперевезення впливає загальний сприятливий розвиток економіки, завдяки якому авіакомпанії збільшують частоту рейсів і вводять прямі рейси між великою кількістю міст. Підвищення якості послуг є стимулом для збільшення попиту в довгостроковій перспективі. Смаки та вподобання споживачів також є важливим фактором розвитку пасажирських авіаперевезень у Європі.

Європейська служба статистики навела загальну характеристику європейського ринку авіаперевезень, окресливши фактори, які впливають і стимулюють попит на подорожі серед різних категорій авіапасажирів. У цьому випадку, наприклад, розглядалися три різні групи літніх мандрівників: вікова група від 55 до 64 років, від 65 до 79 років і 80 років і старше. Кількість поїздок на рік була більшою для першої групи, оскільки ці люди ще знаходяться в активній стадії, тоді як для останніх двох груп обсяг поїздок зменшився.

Дані опитування свідчать про те, що тривалість подорожі збільшується з віком, а відмова від подорожі викликана нестачею коштів, а також погіршенням здоров'я. Пасажири похилого віку зазвичай подорожують у непіковий сезон і вважають за краще довше залишатися в пункті призначення.

Що стосується поведінки молодих учасників авіаподорожей, Всесвітня туристична організація [72], а також Міжнародна конфедерація студентських подорожей разом з Асоціацією освіти в галузі туризму та відпочинку дослідили



планування подорожей, очікування та тривалість подорожі цієї конкретної групи. У звіті Всесвітньої туристичної організації розглядаються авіапасажири віком від 15 до 29 років, які складають близько 23 відсотків усіх мандрівників у всьому світі. Головною мотивацією для цієї групи є знайомство з новими культурами, знайомство з місцевими жителями для «спільного життя». Крім того, зі збільшенням кількості студентів, які здобувають вищу освіту, навчання за кордоном стає все більш престижним. Деякі молоді мандрівники поєднують свої поїздки з роботою у відповідному місці, щоб максимально ефективно використовувати свій бюджет [31, с. 175].

Таким чином, головними причинами авіаподорожей для молоді є знайомство з новими культурами, можливість розширити свої знання про світ і, зрештою, отримати задоволення від самих подорожей. Інтернет є домінуючим способом планування та бронювання поїздок для цієї категорії пасажирів. Відповідно, значна частка цієї групи подорожує на дальніх напрямках і переважно користується авіатранспортом. Слід також зазначити, що категорія молодих авіапасажирів не є однорідною, а варіюється в залежності від пункту призначення рейсу, віку, рівня доходу чи самої мети польоту [41, с. 10].

Зовнішні потрясіння, такі як терористичні акти 11 вересня 2001 р., негативно вплинули на поведінку пасажирів і призвели до тимчасового падіння попиту на авіаперевезення як в країнах Європи, так і в США [71].

Концепція (ідея) Єдиного регіонального неба за своєю суттю досить проста. У міру того, як у межах певного регіону, що об'єднує території або частини території різних держав, все інтенсивніше здійснюються польоти повітряних суден різного виду, дедалі більш обтяжливою для всіх учасників (сторін, осіб тощо) стає регламентація «регіональної аеронавігації» кожною із держав самостійно в межах своєї суверенної частини такого регіону.

Уніфікація відповідних норм (правил) у межах усього регіону несе незаперечні переваги у багатьох відношеннях, не лише у питаннях повітряного руху як такого. Ці переваги давно підраховані і ще в 90-х роках минулого століття Євросоюз сприяв розробці проекту Угоди про Єдине європейське небо.

Зрештою, у 2006 році зазначена Угода була підписана. Нею передбачено створення єдиного аеронавігаційного регіону в Європі) між Євросоюзом та його державами-членами та десятьма сусідніми державами. Тобто, в даному випадку «європейське небо», через відкритість угоди, частково, в географічному сенсі, може бути «не зовсім європейським» [71].

Ключовий момент Угоди: право здійснювати польоти до будь-якої держави-учасниці Угоди без обмежень щодо вибору маршруту та кількості (частоти) польотів, а також можливість реалізації такого права будь-якої з авіакомпаній, зареєстрованої у державі-учасниці. Повітряний простір регіону при цьому поділяється на функціональні блоки залежно від потоків повітряного руху, а не від національних кордонів. Це – кардинальна новела не лише у міжнародному повітряному праві, а загалом в інституті суверенітету держав.

У цьому плані у 2008 році Угода була доповнена (можна сказати, конкретизована) шляхом ухвалення пакету актів «Єдине європейське небо II», які закріпили в Єдиному європейському небі 9 таких функціональних блоків повітряного простору, або зон контролю.

А правила використання повітряного простору застосовуються за тісної співпраці між військовими та цивільними його користувачами. Це також «революційна» норма, оскільки військові користувачі належать до різних держав та зацікавлені не розкривати перед іноземними «партнерами» своїх планів щодо використання повітряного простору (зі «своїми» тісно співпрацювати нескладно) [55].

Особливої уваги потребує питання про можливу зміну районів польотної інформації, що передбачає посилення в Угоді на межі районів польотної інформації, що діють, та домовленості про це між державами, які не є членами ЄС. Зокрема, необхідно обов'язково узгодити зобов'язання сторін переговорного процесу з інших договорів у цій сфері.

Новій державі-учасниці слід підняти власну авіаційну сферу до конкурентоспроможного рівня, а потім погоджуватися на єдине небо (по суті – на лібералізацію повітряного простору). Інакше ризики є суттєвими.

Держави Європи поступово розпочинають перегляд своєї політики у сфері регулювання міжнародного повітряного транспорту, визначення шляхів та темпів необхідних змін. Ключовим чинником у цьому має стати переосмислення поняття національного суверенітету. Новий підхід до розуміння зазначеного поняття сприятиме вирішенню існуючих проблем, не порушуючи при цьому основ національного суверенітету держав.

Україна та Європейський Союз під час саміту у Києві в 2021 р. уклали угоду «Про єдиний авіаційний простір», яку ще називають «авіаційним безвізом» або «відкритим небом» з ЄС. Угода про «відкрите небо» передбачає, що європейські компанії без обмежень зможуть літати в будь-які аеропорти України, а українські авіаперевізники – у будь-які аеропорти країн ЄС. При цьому Україна зобов'язується дотримуватися європейських стандартів авіабезпеки. Процес об'єднання українського авіаційного простору з ЄС тривав ще з часів президентства Леоніда Кучми, з 1999 року [2].

Отже, створення Єдиного європейського неба суттєво спростило пасажирські авіаперевезення між країнами даного простору. Крім того, в Європі активно розвивається використання лоукост-перельотів, оскільки цей варіант є найбільш бюджетним з-поміж інших. Суттєво впливає на попит пасажирів ціна на паливо та, як наслідок, ціни на квитки. Більш поширеною практика використання послуг лоукост-авіакомпаній – в Західній Європі, де протягом останніх 18 років суттєво зросла частка авіаперевезень. Завдяки авіаційній промисловості в Європі активно підтримуються такі галузі, як туризм, сфера послуг, інформаційні технології та меншою мірою інші галузі.

## **1.2. Гібридизація бізнес-моделей авіаперевізників внаслідок лібералізації ринку пасажирських перевезень у світі та в Європі**

У розвинутих країнах цивільна авіація тривалий час була монополізованою. Держава регулювала тарифну політику на внутрішніх авіалініях та виставляла вхідні

бар'єри для нових учасників ринку. Це, у свою чергу, призвело до того, що багато авіакомпаній за умови рівних цін на авіаперевезення могли конкурувати тільки за рахунок збільшення кількості рейсів та покращення сервісного обслуговування як на борту літака, так і за його межами.

Подальша лібералізація ринку вплинула трансформацію економічної моделі поведінки гравців ринку цивільної авіації. Авіаперевізники могли самостійно встановлювати ціни на авіаперевезення та здійснювати їх за будь-якими маршрутами. Саме США у 1979 році стали першою країною, яка впровадила у себе даний підхід та заклала основу вільних ринкових відносин цьому ринку. На початку 90-х років ХХ століття США стали світовим лідером як за кількістю міжнародних рейсів, так і за кількістю внутрішніх пасажироперевезень [49].

Однак у Європі ця політика (політика відкритого неба) тривалий час не використовувалася.

Лише 1992 року в 12 країнах ЄС прийняли нові правила авіаперевезень.

Дерегулювання (лібералізація) повітряного транспорту в ЄС полягає в наступному [14]:

– з 1993 р. авіакомпанії встановлюють тарифи без погодження з державними організаціями;

– авіакомпанія може вільно переміщатися у повітряному просторі ЄС та обслуговувати будь-які маршрути, якщо:

1) не менше 51% її статутного капіталу належить акціонерам, зареєстрованим у країнах – членах ЄС або громадянами, які їх є;

2) мінімальний обсяг інвестицій становить 100 тис. євро;

3) літак зареєстрований у країні ЄС, яка видала на нього сертифікат польоту;

– введено в дію правила каботування, тобто обслуговування авіакомпанією однієї країни ЄС, внутрішніх маршрутів іншої країни ЄС.

Ухвалення лібералізації створило конкурентне середовище на європейському ринку авіаперевезень [37].

Значний вплив на формування єдиної європейської авіаційної мережі мала лібералізація перевезень, результатом якої стала ліквідація національних бар'єрів і

відкриття ринків авіаперевезень. Лібералізація ринку авіаперевезень в Європі почалася в умовах значної диспропорції у рівнях соціально-економічного та політичного розвитку країн-членів. У кожній державі ЄС існувала хоча б одна авіакомпанія державної форми власності, що функціонувала в межах зіркоподібної міжнародної та міжконтинентальної мережі, центральним хабом якої був національний аеропорт. Однак, як зазначає М. Раскалей, взаємозв'язок таких мереж був достатньо слабким через відсутність відповідної координації як між центральними, так і між допоміжними хабами країн. Крім того, національна авіакомпанія мала статус флагману держави, тобто була головним перевізником при реалізації двосторонніх угод в межах Європи та за її кордонами [23, с. 25].

Фундамент поетапного процесу лібералізації ринку авіаперевезень, а також база для модернізації та розширення авіамереж було закладено саме двосторонніми угодами «Відкритого неба» у 90-х роках ХХ століття. В умовах вільного сполучення між країнами, національні авіакомпанії розвинули власні радіальні авіамережі, що відтепер характеризувалися високим рівнем координації хабів. Розвиток національних авіаційних мереж стимулював посилення міжрегіональної та міжконтинентальної взаємодії, що зумовило формування нових авіамереж виду «собача кістка», які дозволили збільшити концентрацію пасажирських та товарних потоків на міжнародних хабах паралельно з посиленням синхронізації їх функціонування [45].

Бізнес-модель класичних авіаперевізників (перевізник з повним обслуговуванням, FSC) використовуються такими авіакомпаніями, як Delta Airlines, American Airlines, United Airlines, Lufthansa, British Airways, Iberia тощо. Існує велика кількість відмінностей між стратегіями, якими користуються авіаперевізники, але є певні ключові аспекти, які містяться в стратегіях кожної з компаній.

По-перше, всі вищезгадані авіаперевізники намагаються забезпечити своїм клієнтам максимальний доступ до світової мережі авіаперевезень. Починаючи з 1945 р., коли була створена Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA), ці авіаперевізники інвестували значну кількість грошей у створення спеціалізованих систем та процедур, які дозволять одному авіаперевізнку (або агенту

авіаперевізника) продати квиток, який доставляється пасажиром. Від точки вильоту до будь-якого пункту призначення, навіть якщо для цього потрібно одна або кілька пересадок до літаків інших авіакомпаній [66].

Можливість вільного руху з однієї точки до іншої високо оцінюється великою кількістю мандрівників. IATA, авіакомпанії, що підтримують організації (наприклад, SITA – швейцарська авіакомпанія, яка надає IT-послуги для авіації по всьому світу) та уряд країн побудували у багатьох аспектах зручну та єдину систему сервісів та послуг. Системи спільного використання, розроблені IATA, дозволяють авіакомпанії або агенту в одній частині світу продавати квиток зовсім іншій частині світу пасажиру з довгим і складним маршрутом. Це одна з ключових характеристик класичного повітряного носія – зв'язок із світовою мережею повітряного транспорту.

Компанії, які використовують цю бізнес-модель, здійснюють перевезення відповідно до так званої моделі hub-and-spoke. Ця модель передбачає наявність центру авіакомпанії, центрального аеропорту, де проводяться найдорожчі операції, пов'язані з службою польотів, а їх концентрація в одному місці дозволяє заощадити від масштабу. Цей центр підключений до іншого пункту призначення маршрутами (spokes) відповідно, політ між двома іншими пунктами призначення здійснюватиметься через центр. Вперше ця система була представлена American Delta Airlines у 1955 році. На рис. А.1 (див. Додаток А) наведено використання моделі hub-and-spoke авіакомпанією Delta Airlines 1955 року [49].

Оскільки компанія, що працює згідно з моделлю hub-and-spoke, здійснює рейси на різні відстані, вона має величезні парки різних типів літаків: від регіонального типу літаків CRJ 200 та Embraer 145 до широкофюзеляжних далекомагістральних Airbus A380 та Boeing 747. Ця різноманітність робить перельоти дорожчими, оскільки пілоти та стюардеси повинні бути окремо навчені працювати з кожним із видів літаків. Крім того, такі різноманітні перевезення мають, як наслідок, різноманітні тарифи та класи обслуговування. Робота авіакомпанії, яка є працює за моделлю FSC, передбачає різні групи споживачів послуг, в цьому плані компанія використовує різні канали дистрибуції, а також офіси з продажу та розповсюдження квитків.

Аналогічна схема на прикладі Європейських хабів наведена на рис. А.2 (див. Додаток А).

Рейси в інші країни передбачають активну взаємодію з авіакомпаніями цих країн, у зв'язку з цим авіакомпанії об'єднуються в альянсах, забезпечуючи загальну пасажирську бонусну систему, загальні бізнес-зали аеропортів, а також загальне використання деяких видів ресурсів. Це дало можливість пасажирам більшого вибору точок призначення. В той час як ІАТА дозволяє авіакомпаніям співпрацювати один з одним та передавати трансферних пасажирів, альянси дають набагато ширші можливості – їх учасники коригують графік стикувальних рейсів, приділяють особливу увагу ціноутворенню, що дозволяє пасажирам заощадити на складних рейсах з великою кількістю стикувань та координувати додаткові сервіси та послуги, такі як, наприклад, лаундж-зони в точках по всьому світу [49].

Створення такої мережі, зазвичай, вимагає величезних витрат для авіакомпаній. Повітряні перевізники повинні створювати надзвичайно надійні та постійно взаємодіючі системи, щоб мати можливість передавати величезні потоки інформації, яка з'єднує компанії між собою. Класичні авіакомпанії повинні мати персонал працівників, які мають спеціальні знання про особливості спільної роботи авіакомпаній. Такі працівники повинні розуміти досить тонкі моменти: визнання повітряних квитків інших авіакомпаній, норми транспортування багажу та їх стандартизації на авіакомпаніях, де є спільна експлуатація. Велика кількість часу витрачається на вирішення різних проблем, які виникають щодня, аж до того, що допомагають окремим мандрівникам складати свій план польоту. Час від часу необхідно повернути багаж пасажирів, який іноді здійснює поїздку по всьому світу, перш ніж повернутися до власників або пояснити правила перевезення їхніх тварин.

Мережа також посилює вимоги до складання розкладу: необхідно зробити так, щоб за умови використання доступних слотів максимізувати кількість стикувальних польотів, особливо в популярних районах, тоді як будь-яка мінімальна затримка може призвести до повністю небажаної проблеми для авіакомпанії – якщо у пасажирів є скрізний квиток, то у разі запізнення на стиковий рейс через провину авіакомпанії, остання буде зобов'язана не лише забезпечити перевезення пасажирів до місця

призначення в найкоротший час, але також заплатити компенсацію, забезпечити їжею, а також забезпечити готелем у разі примусової нічної пересадки. Все це часом збільшує витрати авіакомпанії. Іноді літакам доводиться простоювати велику кількість годин на землі, щоб забезпечити пасажиром зручну подальшу пересадку, це зменшує кількість годин польоту і, відповідно, час, за який лайнер генерує грошовий потік. Також для забезпечення вильоту великої кількості рейсів буде потрібна велика кількість гейтів, а також адміністративний персонал [44].

У 1980-х роках ХХ століття була зроблена велика кількість спроб створити фінансово стабільну бізнес-модель бюджетного авіаперевізника. Однак це можливо було зробити вже в 90-х роках, коли відбулася дерегуляція (лібералізація) європейського ринку повітряного транспорту, і Ryanair та EasyJet створили свої бізнес-моделі. У Сполучених Штатах це сталося трохи раніше, в середині 1980-х рр., завдяки успішній діяльності Південно-Західних авіакомпаній та дерегуляції ринку повітряного транспорту в 1978 р. За останні 2 десятиліття менеджери та інвестори змогли прийняти цю бізнес-модель, щоб вона могла вкоренитися на різних регіональних ринках. В даний час послідовники, в тій чи іншій мірі, – це бізнес-моделі першочергової моделі Southwest Airlines трапляються в Європі (Ryanair, easyJet), Канаді (Westjet), Південній Америці (Gol Transportes Aéreos), Австралії та Нової Зеландії (Jetstar, Virgin Australia), а також Азії (Air Asia, Vanilla Air).

Була велика кількість спроб створити бюджетні авіакомпанії, однак ці підприємства не могли досягти успіху через державні бар'єри, оскільки лоукостери є приватними авіакомпаніями, а уряди держав проводили протекціоністську політику стосовно своїх внутрішніх авіакомпаній, акціями яких вони володіли, оскільки вони були обличчям держави перед мандрівниками, а також через обмеження державою права на рейси до певних країн [32].

Крім того, інфраструктура аеропорту не дозволила обслуговувати лоукост-авіакомпанії через високі витрати та неможливість їх зменшення. Були також труднощі з позиціонуванням послуг бюджетного повітряного транспорту – покоління споживачів послуг повітряного транспорту, які приймають рішення про придбання квитка, виросло в той час, коли літаки були повільними, а безпека та комфорт були



на досить низькому рівні. У зв'язку з цим було важко переконати пасажирів відмовитися від класичного набору послуг та переходити в сучасний літак, але без набору стандартних, знайомих послуг. Існувала також проблема поглинання конкурента класичними авіаперевізниками лоукост-компаній, наприклад, компанія Continental Airlines поглинула свого конкурента People Express, оскільки в цієї компанії почалися проблеми.

Основними факторами, які дозволяли створити стабільну бюджетну бізнес-модель, є дерегуляція ринків, поява вторинних аеропортів та готовність інфраструктури працювати з лоукостерами, а також розуміння елементів бізнес-моделі низькобюджетних авіаперевізників, включаючи те, як вони заробляють гроші. Що стосується першого фактора, Томас Лаутон стверджував, що «глобальний процес лібералізації економіки кінця 1990-х років нерозривно пов'язаний з утворенням лоукост-компаній у багатьох країнах» [53, с. 122].

Бюджетні перевізники дотримуються point-to-point system, яка дозволяє безпосередньо з'єднувати міста між собою та уникнути трансферних квитків для пасажирів. Найчастіше відсутні квитки «туди-назад», і необхідно оформляти квитки в кожному зі сторін окремою маршрутною квитанцією. Бюджетні авіаперевізники воліють літати до другорядних аеропортів міст, оскільки аеропортовий збір у цих повітряних гаванях значно нижчий порівняно з основними аеропортами міст. Так, ірландський LCC Ryanair використовує аеропорт London Stansted замість основного London Heathrow, Oslo Torp та Oslo Rygge замість Oslo Gardermoen, аеропорт міста Girona замість основного аеропорту Барселони Barcelona El Prat, а також Stockholm Skavsta та Stockholm Vasteras замість Stockholm Arlanda. Окрім низьких аеропортових зборів, другорядні аеропорти мають ще одну велику перевагу для авіаперевізників – велику кількість вільних слотів для вильотів. Таким чином, авіакомпанія може бути гнучкішою у складанні свого розкладу, орієнтуючись здебільшого на завантажені аеропорти, зручність пасажирів і час вильотів конкурентів.

Вибір певного типу бізнес-моделі залежить від того, на якому типі маршрутів, в основному, авіаперевізнику доведеться витримувати конкуренцію. На регіональних маршрутах бізнес-модель, заснована на мінімізації операційних витрат, неодноразово

доводила свою спроможність, приносячи значно вищі фінансові вигоди. Негативні ефекти використання бюджетної бізнес-моделі докладно описані у роботі М. Дрезнера та ін. [42, с. 311]. Дослідження показало, що входження лоукост-авіакомпанії на маршрут викликає ефект надлишку. Відбувається зниження доходів та збільшення пасажиропотоку не лише на певному маршруті, куди входить лоукост-авіакомпанія, а й на конкурентних маршрутах із сусідніх аеропортів, а також інших рейсах з аеропорту вильоту. Пов'язується це з тим, що пасажери надають перевагу послугам дешевших перевізників на невеликі відстані, тимчасові витрати на переліт яких не викликають у пасажера великої втоми. Незважаючи на успішні історії розвитку лоукостерів, бізнес-модель LCC ще не досягла підривного потенціалу як на авіаційних ринках, що розвиваються, так і на регульованих [47, с. 300]. На далекомагістральних маршрутах, однак, класичні авіаперевізники змогли утримати конкурентну перевагу, незважаючи на численні спроби бюджетних авіакомпаній почати виконувати дальмагістральні перельоти.

Першою основою для кількісного визначення відмінностей між бізнес-моделями авіакомпаній була робота К. Мейсона та В. Моррісона. Автори використали модель продукту та організаційної архітектури, щоб проаналізувати відмінності між шістьма європейськими компаніями-лоукостерами (easyJet, Ryanair, Norwegian, FlyBe, SkyEurope та Air Berlin). Класифікація базується на 37 операційних та управлінських змінних, згрупованих у десять індексів, створених шляхом порівняння авіакомпаній одна з одною за показниками «найкращі межах класу». На основі комбінації індексів у документі зроблено висновок про суттєві відмінності між шістьма авіакомпаніями, розглянутими в дослідженні, навіть якщо всі вони раніше були класифіковані як LCC [57, с. 80].

Автори відзначають, що обмеження (дослідження проводилося протягом двох років, 2005–2006) наклали обмеження на їхні висновки щодо розвитку продукту та організаційної архітектури авіакомпаній з часом, і повторюють аналіз К. Мейсона та ін. [56, с. 147], використовуючи ту саму структуру індексів і ті ж шість авіакомпаній. Повторно переглядаючи аналіз, охоплюючи більш тривалий період у шість років (2005–2010), вони дійшли висновку, що існує принаймні два помітних типи LCC:

«справді недорогі» та «конкурент авіакомпанії з повним набором послуг». По-справжньому недорогий тип дуже мало відхилився від початкової стратегії між 2005 і 2010 роками, тоді як конкурент авіакомпанії, що надає повний спектр послуг (класичний авіаперевізник), продемонстрував наближення до моделі традиційних конкурентів з повним пакетом обслуговування.

Дж. Дафт та С. Альберс представляють нову структуру для оцінки бізнес-моделей авіакомпаній та їх конвергенції з часом. Побудова їхньої структури складається з трьох компонентів (корпоративна основна логіка, конфігурація діяльності ланцюжка створення вартості та активи). Структура проілюстрована на практиці п'ятьма німецькими авіакомпаніями (Lufthansa, Germanwings, Air Berlin, Condor і Germania), а конвергенція бізнес-моделі оцінюється між 2003 і 2010 роками. Вони виявили, що до 2010 року авіакомпанії, які не належать до моделі повного обслуговування, у вибірці почали застосовувати певні практики, які в 2003 році використовувала лише Lufthansa. Натомість, сама Lufthansa залишилася принципово незмінною [40, с. 51].

Спираючись на структуру свого попереднього дослідження, Дж. Дафт та С. Альберс провели довгострокове дослідження, щоб порівняти позиціонування 26 бізнес-моделей європейських авіакомпаній у чотирьох точках часу: 2004, 2007, 2010 і 2012. Результати представлені картиною бізнес-моделей, які змінюються з початкових позицій у 2004 році та наближаються до середнього рівня, представленого до 2012 року менш диференційованими бізнес-моделями. Їхнє дослідження показує зменшення диференціації бізнес-моделей авіакомпаній за всіма структурними компонентами. Більше того, зменшення диференціації є послідовним протягом усіх трьох періодів, що свідчить про реальний вплив у результаті стратегічних експериментів керівництва авіакомпанії, а не про випадковий ефект [40].

У дослідженні А. Магдаліни та М. Боузаїма представлений спосіб узагальнення спектру бізнес-моделей, класифікованих відповідно до чотирьох кластерів (компанії з повним пакетом обслуговування, гібридна модель № 1, гібридна модель № 2 та лоукост-компанії). Науковці використовували дані 49 європейських авіакомпаній, щоб проілюструвати загальні характеристики цих чотирьох типів бізнес-моделей.

Результати фіксують нещодавнє положення позицій авіакомпаній на спектрі між лоукост-моделлю та компаніями з повним пакетом обслуговування, підкреслюючи результати гібридизації та те, що зараз зростає кількість авіакомпаній, розташованих посередині між різними бізнес-моделями. Дослідження приводить до висновку, що модель повного пакету обслуговування частково охоплювала характеристики лоукост-компаній, пов'язані з ефективністю, тоді як модель лоукост-компаній все ще узгоджується з оригінальними характеристиками. Цікавим висновком, обговореним у цій роботі, є те, що процес міграції між моделлю лоукост-компаній та моделлю компаній з повним пакетом обслуговування не є лінійним [55, с. 242].

Вдосконалене розуміння ландшафту бізнес-моделей авіакомпаній та їх класифікація є актуальною для практиків, які мають на меті забезпечити вищі стратегії ефективності та зміни. У 2020 році авіаційна індустрія вже бачила авіакомпанії, що змінювали своє стратегічне положення у відповідь на пандемію COVID-19.

### **1.3. Особливості інституціонального регулювання європейського ринку авіаційних перевезень**

При аналізі системи регулювання питань забезпечення безпеки польотів у межах ЄС необхідно враховувати її особливості.

По-перше, Європейський Союз, в рамках якого відбувався розвиток та вдосконалення вищезгаданої системи протягом останніх двох десятиліть, є регіональним інтеграційним об'єднанням з більш ніж півстолітньою історією, що володіє органами та інститутами з наднаціональними повноваженнями і функціонує на основі розвиненої та самостійної правової системи – права ЄС.

По-друге, як справедливо зазначають фахівці з європейського повітряного права, систему правового регулювання питань забезпечення безпеки польотів, що сформувалася в рамках ЄС, слід розглядати у загальному контексті та як логічне продовження спільної авіатранспортної політики Європейського Союзу. Після

успішного завершення процесу лібералізації регулювання економічних аспектів діяльності повітряного транспорту (доступ до ринку авіап перевезень, ліцензування авіапідприємств, ціноутворення) та створення єдиного авіатранспортного ринку ЄС до кінця 1990-х років, перед ЄС та його державами-членами постало питання про необхідність встановлення єдиних технічних та інших правил функціонування цього ринку, зокрема правил, що регламентують безпечне виконання польотів та експлуатацію авіаційної техніки та інфраструктури, оскільки надійне функціонування цивільної авіації як засіб перевезення пасажирів та вантажів навряд чи можливе без забезпечення належного рівня безпеки польотів [3, с. 86].

По-третє, формування правового регулювання питань забезпечення безпеки польотів у рамках Європейського Союзу відбувалося в умовах наявності в багатьох державах-членах ЄС прогресивних авіаційних технологій та розвиненої авіапромисловості, висококваліфікованих авіаційних фахівців та передових центрів з їхньої підготовки, сучасної авіаційної інфраструктури та авіапідприємств. Перелічені фактори зробили безумовно позитивний вплив на безпеку польотів у європейському регіоні та ефективність його правового регулювання.

На основі аналізу наукових джерел, можемо виділити три етапи розвитку механізмів інституціонального регулювання європейського ринку авіаційних перевезень [9, с. 60]:

- 1 етап (1987–1992 рр.) – зародження спільної політики ЄС в сфері регулювання функціонування авіамереж;
- 2 етап (1992–2008 рр.) – розвиток, що започаткував сучасні основи формування спільної політики ЄС в авіагалузі;
- 3 етап (2008 р. – до цього часу) – інтеграційний, що передбачає відповідність нормативно-правового забезпечення актуальним вимогам глобалізації.

1 етап (1987–1992 р.) – зародження спільної політики ЄС в сфері регулювання функціонування авіаційних мереж: авіаційні ринки країн-членів ЄС характеризувались високим рівнем протекціонізму. «Регулювання ринку авіап перевезень було направлено на розширення національних авіамереж та збільшення міжнародного впливу національних флагманських авіакомпаній» [9, с.

62]. Такі авіалінії, як «British Airways», «Air France», «Lufthansa», «Alitalia», «Iberia» та інші набули статусу монополістів внутрішніх європейських авіамереж у межах двосторонніх угод щодо повітряного сполучення між певними країнами. Так, наприклад, діяльність «Air France» обмежувалась здійсненням пасажирських та вантажних перевезень на внутрішніх авіамережах Франції та на міжнародній мережі Франція-Великобританія [73].

У 1987 році був прийнятий перший пакет заходів щодо лібералізації ринку авіаційних перевезень ЄС. Він складався з двох Директив (Директива Ради № 87/601 щодо фіксування повітряних зборів для регулярних рейсів у межах ЄЕС; Директива Ради № 87/602, що дозволяє авіалініям обмінюватись пасажиропотоком та сприяє доступу нових авіаліній до ринку авіаперевезень) та двох Регламентів (Регламенти Ради № 3975/87 та № 3976/87, що встановлюють правила конкуренції на повітряному транспорті та забезпечують винятки із заборон для певних категорій угод, таких як спільне планування та координація у потоках пасажирів), і набув чинності у 1988 році [60]. «Даний пакет регламентував функціонування авіаційних мереж у межах Співтовариства і не охоплював контроль за національними перевезеннями та роботу на міжнародних авіаційних мережах за межами ЄС. Таким чином, перший пакет заходів щодо лібералізації ринку авіаційних перевезень не мав значного впливу на національну транспортну політику кожної з країн-членів ЄС» [9, с. 62].

Необхідність подальшої інтеграції ринків авіаперевезень країн-членів зумовила прийняття у 1990 році другого пакету заходів щодо лібералізації ринку авіаційних перевезень, головною метою якого стало надання авіаційним компаніям свободи призначення тарифів, можливості спільно використовувати провізну ємність та право перевозити будь-яку кількість пасажирів між своєю країною та іншою країною-членом ЄС. Другий пакет містив три регламенти: Регламент Ради № 2342/90 щодо зборів за регулярні послуги авіаційним транспортом, Регламент Ради № 2343/90 стосовно доступу авіаперевізників до регулярних перевезень у межах маршрутів Співтовариства та щодо взаємного обміну пасажиропотоком між перевізниками на регулярних повітряних рейсах між державами-членами та Регламент Ради № 2344/90 щодо правил конкуренції стосовно певних категорій угод та узгодженої практики в

повітряному секторі [60]. Однак, незважаючи на те, що авіакомпанії отримали певний ступінь свободи та частковий доступ до єдиного ринку авіаційних перевезень ЄС, їх діяльність все ще була обмеженою рамками регульованих двосторонніх режимів – двосторонні угоди, у разі необхідності, корегували з метою досягнення більшої ефективності роботи авіаперевізників в інтересах держави.

Другий етап правового забезпечення розвитку авіаційних транспортних мереж ЄС характеризувався закінченням процесу лібералізації ринку авіаперевезень, створенням основ єдиного європейського повітряного простору, відкриттям доступу на авіамережі ЄС всіх авіаперевізників, що належали будь-якій країні-члену, а також підвищенням безпечності авіамережі.

У жовтні 2008 року, коли всі попередні Регламенти, що встановлювали правила функціонування європейських авіамереж, втратили силу і були замінені єдиним Регламентом Ради ЄС № 1008/2008 «Про загальні правила надання повітряних послуг в Співтоваристві», розпочався третій, сучасний етап еволюції нормативно-правового забезпечення розвитку авіамереж ЄС. «Авіаперевізники отримали можливість без обмежень експлуатувати орендовані з екіпажем літаки, зареєстровані в межах Співтовариства, окрім випадків, коли це може загрожувати безпеці, але держава-член може в межах двосторонньої угоди про авіаперевезення з відповідною третьою країною накладати обмеження на договори про спільне використання авіамереж за наявності сумнівів щодо технічної та екологічної відповідності послуг партнера міжнародним стандартам» [9].

«Функціонування єдиного відкритого неба створює оптимальні умови для більш інтенсивного розвитку європейських авіамереж та збільшення пасажиропотоку за рахунок переміщення без будь-яких візових обмежень та вантажопотоку через спрощення митних процедур. Побічно функціонування єдиного авіаційного простору сприяє розвитку суміжних секторів європейської економіки, що в умовах світової економічної кризи є важливим чинником стабілізації соціально економічної ситуації в країнах регіону. При цьому офіційними гаслами цього процесу є: забезпечення однакових правил гри на загальному ринку, посилення безпеки на загальноєвропейському рівні, модернізація регуляторного середовища, зокрема

управління повітряним рухом, боротьба зі змінами клімату (контроль за шкідливими викидами)» [9].

Застосування правил у сфері забезпечення безпеки польотів, закріплених в Основному регламенті та інших правових актах ЄС, та контроль за їх дотриманням передбачають постійну взаємодію інститутів та органів ЄС, насамперед ЕАСА (далі – Агентство Європейського Союзу з безпеки польотів), та відомств цивільної авіації кожної з держав-членів ЄС. Саме тому, хоча центральне місце в системі регулювання питань забезпечення безпеки польотів у рамках Європейського Союзу займає ЕАСА, не можна недооцінювати у цій системі роль відповідних органів держав-членів ЄС, яка, зокрема, проявляється у наступному [55]:

- держави-члени здійснюють сертифікацію об'єктів та організацій цивільної авіації, інспектування та постійний контроль за їх функціонуванням, а також призупинення та анулювання виданих сертифікатів, за винятком випадків, коли ці функції покладені на ЕАСА; при цьому сертифікати, видані будь-якою з держав-членів ЄС, а також сертифікати, видані ЕАСА, автоматично діють та визнаються на території всіх держав-членів ЄС без будь-яких додаткових процедур;

- у випадках, коли функції інспектування та контролю щодо тих чи інших об'єктів та організацій покладено на ЕАСА, відомство цивільної авіації держави-члена ЄС, на території якої проводиться інспекційний контроль, надає ЕАСА допомогу у проведенні такого контролю;

- держави-члени ЄС представляють своїх фахівців, які мають відповідну кваліфікацію, для включення до об'єднаного резерву європейських інспекторів з контролю за забезпеченням безпеки польотів (послугами фахівців із зазначеного об'єднаного резерву можуть скористатися як ЕАСА, так і будь-яка з держав-членів ЄС);

- держави-члени ЄС обмінюються з ЕАСА та Комісією ЄС будь-якою корисною інформацією, яка може бути їм доступна у зв'язку з виконанням ними функцій у сфері забезпечення безпеки польотів у рамках Основного регламенту та правових актів ЄС, що приймаються відповідно до нього.



Крім того, навіть у випадках, коли функції сертифікації та контролю стосовно певних об'єктів та організацій цивільної авіації були передані в ЕАСА відповідно до основних правил (наприклад, сертифікація типової конструкції літака), але в той же час зобов'язання щодо виконання цих функцій призначаються державам-членам ЄС відповідно до універсальних норм міжнародного повітряного права, які в основному містяться в Конвенції про міжнародну цивільну авіацію, яка підписана в місті Чикаго (США) 7 грудня 1944 року (далі – Чиказька конвенція). Держави-члени ЄС не звільняються від цих міжнародних юридичних зобов'язань, а ЕАСА діє від їхнього імені на міжнародній арені. Наведені вище загальні коментарі щодо ролі держав-членів ЄС у системі регулювання питань забезпечення безпеки польоту в рамках Європейського Союзу та їх зобов'язань як предметів міжнародного повітряного права повинні враховуватися при аналізі юридичного статусу та діяльності ЕАСА [55].

Агентство Європейського Союзу з безпеки польотів (ЕАСА) було створене у 2002 році у вигляді агентства Європейського Союзу. Вибір такої організаційної форми для регулювання безпеки польотів на рівні ЄС не є випадковим і в основному пов'язаний з низкою функцій, що характеризують ситуацію агентств, включаючи саму ЕАСА, в системі органів та установ ЄС:

Функціонування в рамках організаційного механізму Європейського Союзу (постійна взаємодія ЄС з Радою, Європейський парламент та Комісія ЄС; можливість звернення до суду ЄС у суді тощо) та відповідно до правових актів ЄС (зокрема, основних правил), але згідно з цим припускаючи активну участь членів ЄС у процесі прийняття важливих рішень (насамперед, за допомогою порад керівників ЕАСА), є компромісом, збалансованим механізмом, що, з одного боку, забезпечує рівномірне та послідовне застосування правил ЄС у галузі безпеки польотів, а з іншого боку – дозволяє ефективніше враховувати національні інтереси членів ЄС в авіаційному секторі в цьому процесі;

Маючи певну фінансову незалежність та правосуб'єктність на території кожної держави-члена ЄС (але не міжнародну правосуб'єктність), ЕАСА має більш широкі можливості та «гнучкість» у залученні необхідних висококваліфікованих фахівців та

спеціалізованої технічної допомоги для вирішення складних технічних проблем (наприклад, сертифікація об'єктів та організацій цивільної авіації) [51].

Існує думка, що діяльність ЕАСА, а також інші агенції, створені окремо для виконання спеціалізованих завдань, менш політизовані на відміну від діяльності інституцій ЄС, і, таким чином, дозволяють приймати більш збалансовані та об'єктивні рішення з питань, які потребують виключно професійного технічного підходу (наприклад, питання контролю безпеки польотів, сертифікації авіаційної техніки тощо).

ЕАСА очолює виконавчий директор, а його організаційна структура включає Раду керівників, Апеляційну раду, а також дорадчі та робочі органи, створені адміністративною Радою, щоб допомогти йому в підготовці та прийнятті рішень. Виконавчий директор ЕАСА призначається на посаду на п'ять років Радою керівників з числа кандидатів, запропонованих Комісією ЄС, та які підтвердили знання та досвід у галузі цивільної авіації. Він є незалежним чиновником, який не має права отримувати будь-які вказівки від Європейського департаменту з цінних паперів та ринків, Європейського департаменту банківської справи, Європейського залізничного агентства, Європейського агентства безпеки моря, Європейського Союзу з кібербезпеки, держав чи організацій, підпорядковується лише Раді керівників та Комісії ЄС та звітує про свою роботу перед Європейським парламентом та Радою. Виконавчий директор керує ЕАСА та представляє його з усіх питань, пов'язаних з його діяльністю [49].

Рада керівників ЕАСА складається з представників кожного з членів ЄС та двох представників Комісії ЄС з відповідними знаннями, досвідом та досягненнями в галузі цивільної авіації; виконавчий директор ЕАСА без права голосу також бере участь у його роботі. Цей орган ЕАСА проводить щонайменше два чергові засідання на рік, а надзвичайні зустрічі скликаються на прохання його голови, Комісії ЄС або на прохання щонайменше третини від загальної кількості його членів. Поряд із виконанням загального регулювання поточної діяльності ЕАСА, Рада менеджерів в основному виконує функції, пов'язані з визначенням робочої програми та бюджету агентства.

Апеляційна рада ЕАСА формується Радою керівників з кількості кваліфікованих кандидатів, поданих Комісією ЄС. Члени цього органу призначаються протягом п'яти років і повинні підтримувати незалежність від будь-яких держав та організацій. Апеляційна рада розглядає скарги на рішення ЕАСА, що надходять від будь-яких фізичних осіб та юридичних організацій, на права яких впливають ці рішення. Відповідно до основних правил, розгляд скарги Апеляційною радою ЕАСА є обов'язковим етапом, що передуює апеляції відповідного рішення ЕАСА у суді ЄС [45].

Перш за все, ЕАСА довіряється виконанню сертифікації, видачі дозволів та контролю стосовно певних об'єктів та організацій цивільної авіації. Наприклад, повноваження ЕАСА щодо сертифікації (підтвердження відповідності) застосовуються до типових конструкцій літаків, літальних двигунів та літаків та організацій, що розробляють дані про типові структури, до обладнання, встановленого в аеродромах, розташованих у членах ЄС та впливають на безпеку рейсів, а також для ряду інших об'єктів та організацій цивільної авіації, визначених в основних правилах стосовно сертифікованих об'єктів та організацій ЕАСА, наприклад, у разі порушення умов сертифікації (наприклад, призупинення або скасування виданих сертифікатів). На додаток до зазначених функцій сертифікації та контролю, присвоєних ЕАСА в основних правилах, подібні функції стосовно будь-яких інших об'єктів та організацій цивільної авіації можуть бути передані в односторонньому порядку окремими державами-членами за їхньою власною ініціативою або на запит організації, яка здійснює діяльність у галузі цивільної авіації на території більш ніж однієї держави-члена ЄС [45].

Діяльність ЕАСА в рамках ІКАО (Міжнародної організації цивільної авіації) також може здаватися незалежною, незважаючи на обмежені повноваження агентства в міжнародних відносинах. Так, саме ЕАСА, в особі її представника, а не Європейський Союз в цілому, бере участь як спостерігач на засіданнях одного з постійних органів ІКАО – Аеронавігаційної комісії, а також у роботі деяких зустрічей, що відбулися від ІКАО [45].

Можемо відзначити, що досвід створення та функціонування ЕАСА показує, що в контексті швидкого розвитку авіаційної галузі постійне вдосконалення та ускладнення авіаційного обладнання, розширення міжнародного співробітництва за участю авіакомпаній та виробників літаків та одночасного дефіцит персоналу, технічних та наукових ресурсів у галузі авіації, регіональне співробітництво держав є ефективним, а іноді і незамінним засобом вирішення різних проблем моніторингу для забезпечення безпеки польотів. У той же час, на прикладі ЕАСА, зрозуміло, що будь-яке розширення повноважень регіонального органу для контролю безпеки польотів у напрямку регулювання все більшого кола цивільної авіаційної діяльності повинно бути надзвичайно врівноваженим та обережним і приймати та враховувати інтереси як самої авіаційної галузі, так і всіх держав-членів, оскільки саме держави, які залишаються єдиними учасниками Чиказької конвенції, в будь-якому випадку продовжують нести міжнародні юридичні зобов'язання, що виникають, котрі стосується безпеки польотів на своїй території.

### **Висновки до розділу 1**

Було визначено, що у зазначений період ефективність бюджетних авіаперевізників у Європі та у світі загалом значно вища за інших представників бізнесу. Безперечним є факт, що обсяг пасажиропотоку на близькомагістральних маршрутах значно вищий, ніж на далекомагістральних. І саме на близькомагістральних маршрутах існує можливість скорочення витрат, оскільки за час польоту пасажиру не потрібні додаткові послуги. Саме можливість жорсткої економії робить лоукостери ефективними. На далекомагістральних маршрутах немає можливості досягти такого ж рівня економії, хоча й існують спроби створення дальмагістральних лоукостерів. Класичні авіакомпанії, хоч і намагаються суттєво скоротити витрати, але без скорочення послуг, яких очікують від такого авіаперевізника, досягти схожого рівня ефективності, як у лоукостерів, практично неможливо.

Найцікавішими явищами стають гібридні авіаперевізники. Їх умовний поділ операцій на бюджетні та класичні нехай і знижує показник ефективності, але не повністю відображає діяльність даних авіакомпаній. При цьому, з часом популярність такого типу авіакомпаній лише зростає, що не може говорити проти використання такого типу авіакомпаній. Бюджетна бізнес-модель буде найефективнішою у разі здійснення близькомагістральних рейсів. Гібридна бізнес-модель стає найефективнішою при поєднанні близькомагістральних і далекомагістральних перевезень, а класична ж найефективніше проявляє себе на далекомагістральних рейсах. Дані тренди простежуються в діяльності перевізників.

Європейська транспортна політика зазначає стандарти для сектору перевезень, такі як покращення умов роботи, підвищення безпеки та гарантування прав пасажирів. Удосконалення регулювання авіаперевезень в ЄС – це найважливіший напрям економічних реформ, що мають проводитися на сучасному етапі розвитку світової економіки з метою збільшення трафіку, впровадження інноваційних технологій та посилення взаємозв'язку з іншими видами транспорту.

## РОЗДІЛ 2

# ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В ЄВРОПІ

### 2.1. Аналіз кон'юнктурних чинників європейського ринку авіаційних перевезень під впливом COVID-19

Авіаційна промисловість є однією з найбільш постраждалих від спалаху COVID-19. Є невизначеності щодо тривалості та наслідків спалаху, але наслідки вже масові. Безпрецедентна хвиля закриття кордонів навесні 2020 року в ЄС і за його межами призвела до масового скасування рейсів і різкого скорочення роботи авіакомпаній. Повне відновлення авіакомпаній ЄС наразі не очікується до 2024 року, що матиме довготривалі наслідки для загального здоров'я економіки ЄС, а також секторів торгівлі та туризму зокрема [52].

Вже у березні 2020 року ризики авіакомпаній вийшли на перший план. Продаж стрімко падав. Перевізники щосили намагалися вижити, оскільки у вигляді відшкодувань йшло набагато більше грошей, ніж надходило за рахунок продажу нових квитків. Оборотні активи авіакомпаній зменшувалися. Валовий обсяг продажів авіаквитків за 2020 рік становив 50,8 млрд дол США, що на 79,21% менше, ніж у 2019 році. IATA зафіксувала 381,1 млн транзакцій SCU (Standard Charging Unit). Сюди входять:

- Продаж – віртуальні MCO (оформлення додаткових зборів у рамках BSP), електронні квитки, анульовані документи, ручні та автоматичні квитки на наднормативний багаж, податки тощо;
- ADM – дебетове авізо агентства;
- повернення – пряме, непряме, разове та комбіноване повернення, ручне та автоматичне повернення, а також повернення з комісією за скасування або без нього;

– АСМ – кредитне авізо агентства. Порівняно з 2019 роком кількість SCU транзакцій впала на 50,16%. Кількість виписаних квитків становила 298,6 млн, що також на 55,53% менше у порівнянні з попереднім роком. Очікувано зросла кількість повернень, і становила 61,5 млн, що становило приріст в розмірі 41,35% [52].

Історія вантажних авіап перевезень у 2020 році відрізняється від історії пасажирських перевезень. Обсяги вантажів знизилися, але не так сильно, як кількість пасажирів. Високі доходи від вантажних перевезень 2020 року допомогли авіакомпаніям компенсувати падіння доходів від пасажирських перевезень. Проте, за даними ІАТА, на піку вантажних авіап перевезень у квітні кількість тонно-кілометрів (КТК) скоротилася приблизно на чверть. А до вересня обсяги вантажних авіап перевезень зросли лише на 8% порівняно з показниками попереднього року.

Повітряні вантажі, за деякими винятками, не є переносниками COVID-19. Більше того, вантажні рейси залишаються важливою складовою для підтримки глобальних ланцюжків постачання та транспортування медичного обладнання та фармацевтичних препаратів. Для деяких авіакомпаній вантажні перевезення стали не лише порятунком, а й джерелом стабільного зростання доходів навіть за часів кризи. Прикладом є авіакомпанія Turkish Airlines. За рік їх виручка від вантажних перевезень зросла на 61%, до 2,7 млрд дол. США, що допомогло протистояти 66% падіння доходів від пасажирських перевезень до 3,8 млрд дол. США. В результаті виторг Turkish Airlines в 2020 році знизився трохи менш ніж на половину і склав 6,7 млрд дол. США [44].

Основна проблема вантажних авіап перевезень у 2020 році – гостра нестача обсягів через повсюдну консервацію пасажирських бортів. Вантажні літаки використовувалися на повну потужність, а також з'явилися додаткові 20% місткості за рахунок збільшення середньої кількості годин нальоту та додавання нових вантажних літаків до флоту. У звичайний рік майже половина обсягів вантажів перевозилася у трюмах пасажирських літаків. Однак, у квітні ситуація змінилася, і широкофюзеляжні далекомагістральні пасажирські літаки, які зазвичай забезпечують найбільшу вантажопідйомність, поверталися повільно, оскільки далекомагістральні пасажирські маршрути були обмежені. У виграші виявилися авіакомпанії, у флоті

яких превалювали вузькофюзеляжні борти з малою місткістю, придатні для регіональних перельотів, а також регіональних вантажних перевезень. Оскільки обсяг перевезень може не повернутися до рівня, що передувало пандемії, до 2024 року, виведення з експлуатації старих, менш економічних і вимогливих до технічного обслуговування літаків пришвидшується, зокрема Boeing 777, Airbus A330 та Airbus A380. Їх замінюють на новіші Airbus A350 і Boeing 787, оскільки до 2030 року очікується надлишок літаків, які вже активно експлуатувалися [16, с. 9].

Ринок авіаційних перевезень Європейського Союзу, попри вирішення проблем, спричинених глобальною пандемією, відреагував падінням обсягів як пасажирських, так і загалом повітряних перевезень на вихід Великої Британії з ЄС [16, с. 10].

Так, на рис. 2.1 відображено показник значного падіння обсягів пасажиропотоків у 2020 році, що у 3 рази нижче кризового 2009 року.

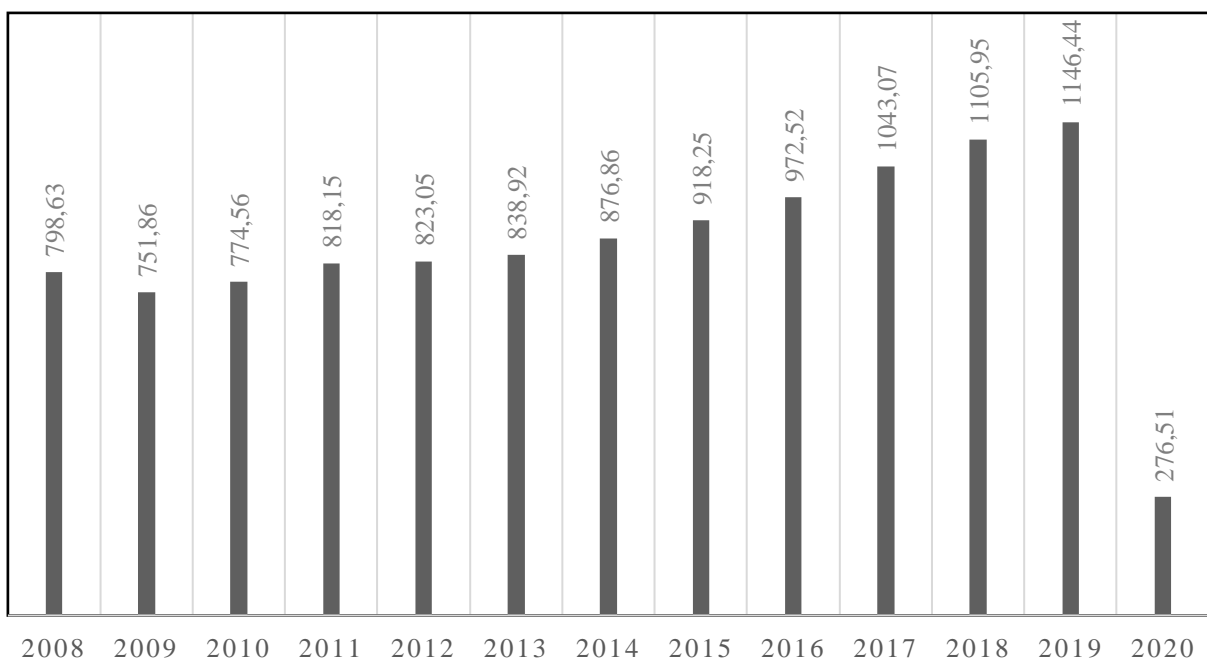


Рис. 2.1. Кількість пасажирів, перевезених повітряним транспортом у ЄС протягом 2008-2020 рр. (млн.чол.).

Джерело: Air transport (avia): Air transport infrastructure. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/data base>.



З початку пандемії найбільша асоціація авіакомпаній ЄС «Airlines for Europe» тісно співпрацює з національними, європейськими та міжнародними органами охорони здоров'я та авіацією, щоб стежити за останніми подіями та забезпечити продовження безпечних польотів для пасажирів.

Асоціація працювала пліч-о-пліч з Європейською комісією, державами-членами ЄС та аеропортами, щоб розробити, а згодом розгорнути цифровий сертифікат COVID-19 (DCC), який успішно використовували понад 800 мільйонів пасажирів для безперешкодних подорожей по всьому ЄС і за його межами під час пандемії. Також був наданий внесок для численних оновлень протоколу авіаційної безпеки EASA та рекомендацій Ради щодо подорожей [39].

Авіарейси в Європі знову пошавилися, хоча, згідно з новими даними, вони ще не повернулися до рівня до пандемії. За даними Eurostat, статистичного управління Європейського Союзу, з серпня 2021 року по серпень 2022 року кількість комерційних рейсів, визначених як рейси, що перевозять пасажирів, вантажі та пошту, зросла на 25%. За словами Eurostat, розрив у кількості рейсів до рівня COVID-19 «повільно скорочується».

У серпні 2019 року загальна кількість комерційних рейсів ЄС становила 695 912 одиниць. Дані свідчать, що загальна кількість комерційних рейсів у серпні 2022 року, яка становила 596 930 одиниць, на 14% нижча, ніж у 2020 та 2021 роках, коли кількість комерційних рейсів у ЄС впала на 53% та 31% відповідно до рівня до пандемії [39].

Греція та Люксембург були єдиними країнами ЄС, які збільшили кількість комерційних рейсів у серпні 2022 року порівняно з серпнем 2019 року на 5% та 2% відповідно. Словенія, Латвія та Фінляндія спостерігали найбільше падіння комерційних рейсів за той самий період на -42%, -39% та -31% відповідно [50].

Деякі аеропорти в ЄС зафіксували значне зростання чи втрату кількості комерційних рейсів. Серед них – аеропорт грецького острова Санторіні збільшив кількість рейсів на 30%, а комерційні рейси до міланського аеропорту Мальпенса в Італії впали на 34%.

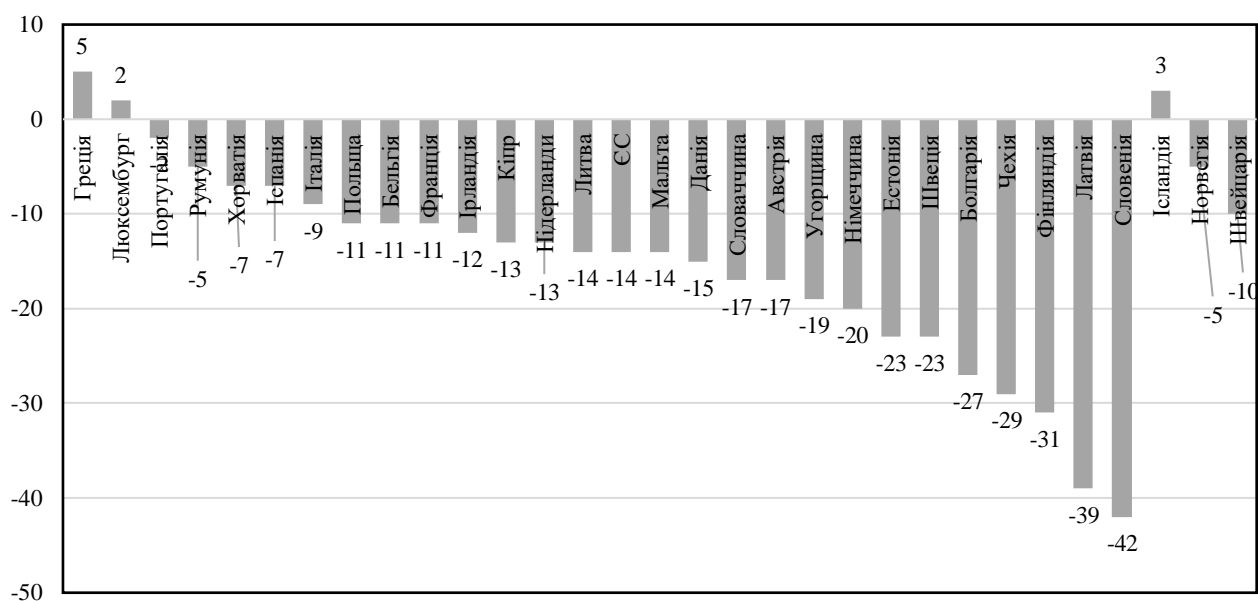


Рис. 2.2. Приріст кількості комерційних польотів,  
серпень 2022 р. до серпня 2019 р. (%).

Джерело: Air transport (avia): Air transport infrastructure. URL:  
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/data base>.

У своєму Індексі розвитку подорожей і туризму за 2021 рік Всесвітній економічний форум описує COVID-19 як найгіршу кризу сучасності для сектору подорожей і туризму в усьому світі.

Лише у 2020 році карантини, обмеження на подорожі, побоювання споживачів і падіння економіки призвели до того, що індустрія подорожей і туризму втратила 4,5 трильйона доларів США та 62 мільйони робочих місць.

У міру того, як галузь відновлюється, вона має бути більш стійкою та стійкою до майбутніх потрясінь, вважають на Форумі [34].

Індекс оцінює 117 країн за факторами, які є основою стійкості та стабільності галузі, і виявляє, що країни з високим рівнем доходу в Європі та Азії мають найвищий бал.

У першу десятку рейтингу входять шість європейських країн – Іспанія, Франція, Німеччина, Швейцарія, Велика Британія та Італія. Індекс порівнює дані за 17 параметрами, включаючи бізнес-середовище, готовність технологій, інфраструктуру повітряного транспорту та екологічну стійкість.

За даними спеціалістів Statista, у 2021 році Європа мала найбільшу кількість міжнародних туристів у світі – понад 288 мільйонів. Це менше порівняно з піком у 745 мільйонів у 2019 році, але приблизно на 21% більше порівняно з 238 мільйонами міжнародних відвідувачів у 2020 році [34].

Лорен Аппінк, керівник відділу авіації, подорожей і туризму Форуму, сказала, що відновлення авіації після пандемічного мінімуму є гарною новиною, але значне зростання кількості пасажирів спричинило свої проблеми.

«Швидке відновлення попиту спричинило свої труднощі, оскільки аеропорти та авіакомпанії продовжують відновлювати кількість персоналу після пандемії», – сказав Аппінк. «Оскільки відновлення триває, в індустрії подорожей і туризму є величезна можливість стати більш стійкою до майбутніх потенційних потрясінь, оскільки вона вчиться на подібних викликах, щоб покращити роботу» [34].

У лютому 2020 року IATA оголосила, що потенційні витрати світової галузі від спалаху того року мали б становити 29,3 мільярди доларів. Тоді криза торкалася лише Китаю, тоді як зараз вона стосується значно більшої кількості країн. 5 березня 2020 року IATA опублікувала новий аналіз фінансового впливу COVID-19 із глобальною втратою доходу пасажирського бізнесу в 2020 році на суму від 63 мільярдів доларів США (за сценарієм, коли вірус стримуватиметься на поточних ринках із понад 100 випадками як від 2 березня 2020 року) і 113 млрд дол. США (за сценарієм ширшого поширення COVID-19). Однак цей аналіз не враховував обмеження на подорожі, запроваджені певними країнами, такими як країни Європейського Союзу чи Сполучені Штати.

Щоб скоротити витрати, авіакомпанії вжили заходів щодо скорочення адміністративних бюджетів, пропонуючи неоплачувані відпустки та заморожуючи наймання, просування по службі та підвищення зарплати. Щоб уникнути банкрутства, деякі авіакомпанії звернулися до своїх урядів з проханням про вжиття екстрених фінансових заходів для їх підтримки. 16 березня 2020 року три глобальні альянси авіакомпаній: Oneworld, SkyTeam і Star Alliance, які представляють майже 60 авіакомпаній у всьому світі, опублікували спільну декларацію, в якій закликали уряди

та зацікавлені сторони вжити заходів для подолання безпрецедентних проблем, з якими стикаються глобальні авіакомпанії галузі на тлі пандемії COVID-19 [25].

У межах Європейського Союзу процес розподілу слотів передбачено Регламентом 95/93 про загальні правила розподілу слотів в аеропортах Співтовариства. Слот визначається як «запланований час прибуття або відправлення, доступний або призначений для руху повітряного судна на певну дату в аеропорту». Одним із конкретних правил щодо розподілу слотів є те, що авіакомпанії зобов'язані використовувати слоти принаймні 80% часу протягом періоду розкладу, на який вони були виділені. Якщо авіакомпанії не зможуть продемонструвати це використання, вони втратять свої слоти. У разі надзвичайних обставин Європейська комісія може призупинити виконання цього правила. У минулому його кілька разів призупиняли, наприклад, після терактів 11 вересня або в 2003 році під час епідемії SARS і в 2009 році в розпал світової фінансової кризи.

IATA звернулась до авіаційних регулюючих органів у всьому світі з проханням тимчасово призупинити впровадження правил, що регулюють використання слотів в аеропортах на сезон 2020 року через вплив COVID-19. Минулого тижня Єврокомісія вирішила відповісти на запит авіакомпаній і її представників IATA і «Airlines for Europe». Президент Комісії ЄС Урсула фон дер Ляєн заявила, що «для авіації спалах COVID-19 має серйозний вплив на європейську та міжнародну промисловість. Комісія дуже швидко запропонує законодавчі акти, оскільки ми хочемо полегшити авіакомпаніям роботу слотів» [20].

Офіційні дані показують, що кількість людей, які працюють в авіаційному транспорті в Європейському Союзі, в 2022 р. досягла найнижчого рівня за 14 років, оскільки авіакомпанії скоротили свою робочу силу через COVID-19.

Згідно з даними Євростату, протягом перших трьох місяців 2022 року в авіакомпаніях та асоційованих підприємствах у 27 країнах-членах було найнято близько 325 600 осіб [62].

Це найнижча цифра з початку 2008 року та значне зниження порівняно з допандемічним рівнем – у першому кварталі 2019 року в авіатранспортному секторі було зайнято близько 410 000 осіб.

Особливо постраждали працівники віком від 15 до 39 років, їхня загальна кількість скоротилася з 184 900 до пандемії до 121 400.

Влада в усьому світі відреагувала на поширення хвороби COVID-19, заклавши кордони для іноземців, що призвело до стрімкого падіння кількості авіаперельотів.

За оцінками, падіння кількості пасажирів в ЄС призвело до втрати доходів авіакомпаній приблизно на 372 мільярди доларів (363 мільярди євро) і 324 мільярди доларів (316 мільярдів євро) у 2020 і 2021 роках відповідно [62].

Національні уряди в ЄС були змушені втрутитися та фактично врятувати багато авіакомпаній, що перебувають у важких ситуаціях, у тому числі флагманських перевізників, таких як німецький Lufthansa та французький Air France.

Однак в 2022 р. авіакомпанії критикували за те, що вони не змогли належним чином укомплектувати персонал напередодні напруженого літнього сезону, оскільки проблему нестачі робочої сили звинуватили в десятках тисяч скасування рейсів і серйозних затримок [46].

На рис. 2.3 наведена динаміка чистого прибутку авіакомпаній Європи протягом 2013-2021 рр. На графіку помітно, що пандемія COVID-19 сприяла суттєвому зниженню рівня прибутку авіакомпаній.

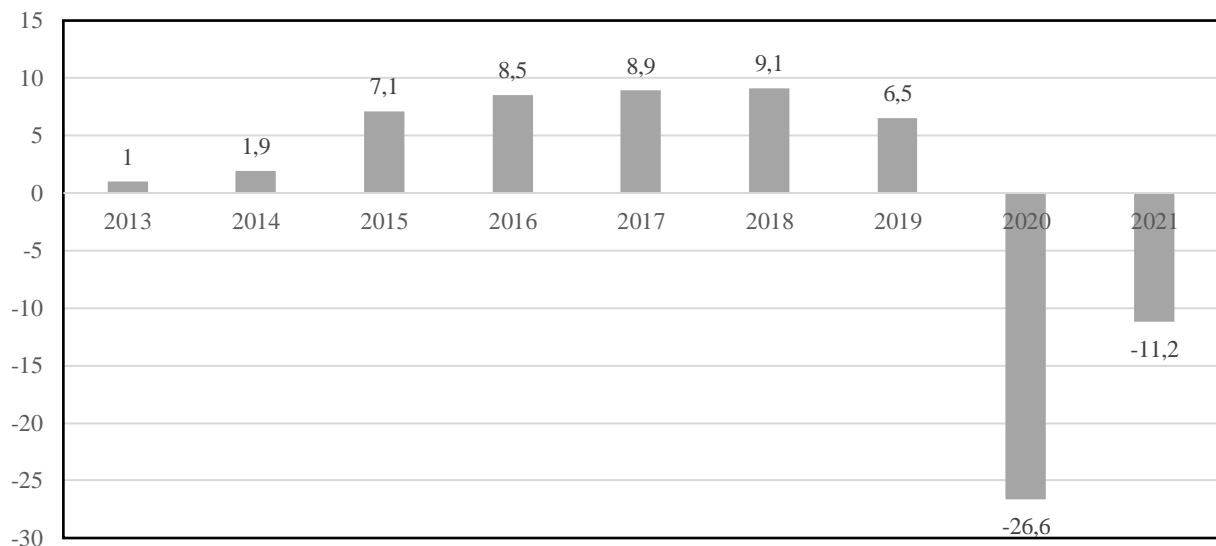


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку авіакомпаній Європи протягом 2013-2021 рр. (млрд дол США).

Джерело: Air transport (avia): Air transport infrastructure. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/data base>.

В 2020 р. чистий збиток компаній склав 26,6 млрд дол США, що дорівнювало рівню прибутків за останні більш ніж 3 роки до 2020 р. Також, тенденція продовжилась в 2021 р., оскільки авіакомпанії продовжували потерпати від запроваджених карантинних обмежень.

Lufthansa стала останньою авіакомпанією, яка оголосила про прибутковий другий квартал 2022 року. Останні кілька місяців німецький флагманський перевізник показав хороші результати, незважаючи на масові проблеми, які продовжують переслідувати європейську авіацію, оскільки авіакомпанії намагаються оговтатися від наслідків коронавірусу. Розглянемо цифри уважніше [46].

Основний висновок нещодавно опублікованих результатів Lufthansa за другий квартал 2022 року полягає в тому, що група авіакомпаній повернулася до прибутковості. З чистим прибутком у 259 мільйонів євро (263,7 мільйона доларів) за другий квартал перевізник продемонстрував значне покращення порівняно зі збитками у 756 мільйонів євро, які він зазнав за той самий період 2021 року.

Ключовим фактором цього є те, що дохід компанії за квартал зріс на 164% порівняно з минулим роком, підвищившись з 3,211 мільярдів євро до 8,462 мільярдів євро. Звісно, із збільшенням кількості пасажирів, які подорожують на більшій кількості рейсів, експлуатаційні витрати також зросли. Однак, оскільки цей показник зріс лише на 96%, Lufthansa Group вдалося отримати чистий прибуток. Звертаючись до акціонерів, генеральний директор Карстен Шпор заявив: «Навряд чи хтось міг подумати, що такий розвиток подій можливий на початку року, коли варіант «Омікрон» швидко поширювався. Але це чітко показує, що після більш ніж двох років пандемії люди знову хочуть подорожувати» [54].

Оскільки 2019 рік був останнім повним роком з відносно нормальною ситуацією в авіаційній галузі до епідемії коронавірусу, багато перевізників використовують його як мірило для визначення свого відновлення. Що стосується Lufthansa Group, то вона бачить обнадійливі ознаки на цьому фронті. Наприклад, коефіцієнт завантаження в останньому кварталі становив 80,2%, лише на 3,1% нижче порівняно з 2019 роком (і зріс на вражаючих 28,8% порівняно з минулим роком).

Тим часом Lufthansa також стабільно прогресує щодо кількості перевезених пасажирів за останній квартал. У другому кварталі 2022 року авіакомпанією здійснено польоти 29,209 мільйонів людей, що становить 74% від загальної кількості, досягнутої за той самий період у 2019 році. Також було збільшення на 318% порівняно з 6,995 мільйонами перевезених у другому кварталі минулого року. Не збентежені нинішніми викликами, в авіакомпанії пояснили, що: «Попит на рейси значно зріс у другому кварталі, незважаючи на війну в Україні та поточні обмеження на подорожі в Азії» [54].

Таким чином, пандемія COVID-19 суттєво вплинула на ринок пасажирських перевезень в рамках ЄС, знизивши виручку та прибутки європейських авіакомпаній. Зокрема, найсуттєвіше постраждали пасажирські перевезення внаслідок карантинних обмежень, але суттєво менше постраждали вантажні перевезення. В 2022 р. почав відновлюватися ринок пасажирських перевезень, про що свідчить статистика, зокрема, приклад найбільшого перевізника в ЄС – компанії Lufthansa.

## **2.2. Географічний вимір діяльності європейських авіакомпаній на світовому ринку пасажирських перевезень**

Варто відзначити, що докази дев'яностих років ХХ ст. свідчать про консолідацію зв'язаних мереж колишніми флагманськими перевізниками, що було частиною періоду сильної просторової концентрації повітряного руху. Проте загальне економічне зростання, глобалізація та технологічні зміни, які характеризують початок ХХІ ст., були пов'язані з великим динамізмом на ринках авіакомпаній. Тому цікаво запитати, чи довгомагістральні повітряні послуги продовжували зосереджуватися в кількох великих вузлах, чи, навпаки, інші аеропорти покращили своє відносне становище в далеких перевезеннях.

Бюджетні авіакомпанії змогли використати важливі економічні переваги в конкуренції з мережевими авіакомпаніями. Після лібералізації європейського авіаринку вони суттєво збільшили свою частку ринку внутрішньоевропейських

маршрутів. Однак, економічні переваги бюджетних авіакомпаній виявляються в основному по відношенню до маршрутів на короткі відстані. Насправді недорогі авіакомпанії мають дуже скромну присутність на далеких маршрутах, де домінують мережеві авіакомпанії. Таким чином, європейські мережеві авіакомпанії дедалі більше зосереджують свій бізнес на далекомагістральному сегменті ринку. Це передбачає зосередження рейсів у їхніх головних вузлах. Такі хаби аеропортів є відправною точкою прямих рейсів до віддалених місць і пунктом призначення рейсів із сусідніх міст, які живлять далекомагістральний трафік [55, С. 243].

Таким чином, ефективне використання сполучного трафіку мережевими європейськими авіакомпаніями цілком може означати збільшення концентрації міжконтинентального трафіку з найбільших європейських хабів. Нарешті, міжнародні альянси авіакомпаній, як правило, створюють сильне дублювання географічного охоплення маршрутів у тих аеропортах, які переміщують більшу частину далекомагістрального трафіку. Це також може сприяти збільшенню концентрації цього типу трафіку, дозволяючи колишнім основним перевізникам отримати певну технічну ефективність. З іншого боку, розпорошенню послуг можуть сприяти ширші економічні фактори. Економічне зростання та глобалізація стимулюють попит на послуги «з точки в точку», що напряду з'єднують міста різних континентів, і загроза входу іноземних авіакомпаній у занедбані аеропорти може підштовхнути колишніх флагманських авіаперевізників дотримуватися стратегії випередження та розосередити послуги на далекі відстані. Будь-який фактор є важливою перешкодою для концентрації міжконтинентальних перевезень [53].

Американські та азійські мережеві авіакомпанії також можуть безпосередньо сприяти збільшенню розпорошеності послуг міжконтинентальних рейсів з європейських аеропортів. Ці авіакомпанії все частіше використовують аеропорти, розташовані у великих європейських міських районах, які не обов'язково є центрами будь-якої європейської авіакомпанії, щоб забезпечити трафік до своїх центрів в Америці та Азії. Нарешті, затори в деяких великих європейських вузлах, таких як Лондон-Хітроу чи Франкфурт, є ще одним бар'єром для концентрації трафіку. Насправді, тиск на навколишнє середовище та місто обмежує майбутнє розширення



пропускної здатності більшості найбільших європейських аеропортів. У цьому невизначеному процесі просторового розподілу далекомагістральних перевезень відносний успіх нових літаків Boeing і Airbus також відіграватиме центральну роль. Компанією Boeing у сфері далеких перевезень є модель E757, яка особливо підходить для сполучення між аеропортами різних розмірів. На відміну від цього, Airbus A380 – більший за E757 Boeing – особливо підходить для стикувального трафіку, що рухається через найбільші транспортні вузли [53].

У будь-якому випадку, ці нові моделі, як правило, знижують витрати на послуги на далекі відстані, тому будь-яка модель, ймовірно, буде сприяти підвищенню попиту на цей вид трафіку. Крім того, посилення лібералізації перевезень між континентами, що особливо важливо на трансатлантичному ринку з угодою про відкрите небо, також впливає на концентрацію міжконтинентальних перевезень з європейських аеропортів.

Донедавна двосторонні угоди між урядами обумовлювали повітряне сполучення між континентами. Ці угоди зазвичай передбачали монополізацію міжконтинентальних перевезень з національних аеропортів колишніми флагманськими перевізниками. У період після лібералізації цей сценарій поступово перестав бути правилом. Однак незрозуміло, який вплив посилення конкуренції авіакомпаній матиме на трансатлантичному ринку.

Найбільші європейські авіахолдинги Air France – KLM, International Airlines Group, якій належать авіакомпанії British Airways, Iberia та лоукостер Vueling та Aer Lingus, Lufthansa Group (Lufthansa, Austrian Airlines, SWISS, Germanwings and Eurowings), а також лоукостери Ryanair и easyJet, на які припадає приблизно половина пасажиропотоку в Європі, об'єдналися у нову асоціацію, яка розпочала свою роботу 20 січня 2016 року. Група отримала назву «Airlines for Europe» за аналогією до найбільшої північноамериканської асоціації «Airlines for America» [49].

Діяльність нового об'єднання спочатку була спрямована на вирішення питань у чотирьох найбільш критичних областях, де необхідне вироблення термінових заходів [44]:

- збори аеропорту. У Ryanair наголошують, що з 2005 року 21 найбільша повітряна гавань Європи підняла ці тарифи на 80%;

- зниження тарифів на управління повітряним рухом за рахунок формування єдиного європейського неба (надалі ціни мають регулюватися на рівні ЄС);
- скасування необґрунтованих податкових зборів, які негативно впливають на фінансові показники авіакомпаній і, отже, на їхніх співробітників (що може спричинити страйки). У своїй заяві Ryanair посилається на досвід Нідерландів, де скасування податків на квитки в 2009 році призвело до збільшення пасажиропотоку;
- доопрацювання та прискорення впровадження нещодавно представленої європейської авіаційної стратегії.

Серед основних спірних моментів залишаються питання конкуренції із близькосхідними операторами – Emirates, Etihad та Qatar Airways. Так, Lufthansa виступала проти посилення позицій цих авіакомпаній у Європі, тоді як International Airlines Group, яка на 10% належить катарській авіакомпанії Qatar Airways, не має нічого проти близькосхідної трійки. Також суперечності серед членів асоціації виникають щодо лібералізації авіаційного ринку всередині Європи [44].

Airlines for Europe представляє інтереси своїх учасників під час роботи з органами Євросоюзу, міжнародними організаціями та національними урядами. Надалі кількість учасників «А4Е», швидше за все, зростатиме.

В табл. 2.1 наведена частка польотів європейських авіакомпаній до різних світових регіонів протягом 2021 р.

Таблиця 2.1

Частка кількості польотів європейських авіакомпаній до світових регіонів  
в 2021 р., %

Компанія	Всередині Європи	Північна Америка	Латинська Америка	Азія	Австралія і Океанія	Африка	Близький Схід
Ryanair	45,1	20,1	4,8	16,2	3,8	4,4	5,6
Lufthansa Group	44,8	18,5	6,4	14,4	4,2	5,7	6
Turkish Airlines	40,2	17,6	5,3	18,4	5,1	4,3	9,1
Air France	50,2	19,4	4,6	13,3	3,7	4,2	4,6
easyJet	42,5	22,1	3,1	12,6	5	6,2	8,5
KLM	48,2	17,1	6,8	15,1	3,9	3,6	5,3
Wizz Air	37,5	19,4	7,8	19,1	3,3	3,6	9,3

Примітка: складено за даними веб-сайтів європейських авіакомпаній.

Таким чином, найбільшу частку кількості польотів європейських компаній займають польоти всередині Європи (в середньому 44,1% за наведеними компаніями), після цього напрямку слідує Північна Америка з середньою часткою 19,2%. Азія займає теж значну частку, приблизно 15,6% в середньому. Менше 10% займають такі напрямки, як Близький Схід, Латинська Америка та Африка.

Довгомагістральні перевезення традиційно монополізували колишні національні перевізники, які, як правило, зосереджують свою діяльність у хабах. У цьому відношенні конкурентні переваги, які недорогі авіакомпанії отримують на короткомагістральних рейсах, здається, не переносяться на довгомагістральні перевезення, і в найближчому майбутньому не очікується істотних змін.

Однак попит на міжконтинентальні рейси «точка-точка» зростає з економічним зростанням і глобалізацією. Крім того, американські та азіатські мережеві авіакомпанії збільшили свою присутність на європейському ринку, оскільки трафік із великих європейських міст може підвищити прибутковість операцій у їхніх власних хабах. Нарешті, слід враховувати затори в найбільших вузлах. Менш передбачуваними є наслідки нових моделей від Airbus і Boeing і дедалі більшої консолідації політики відкритого неба для повітряного сполучення між різними континентами, але обидва, ймовірно, вплинуть на міжконтинентальні послуги з європейських аеропортів [39].

Разом із втратою відносної позиції найбільших хабів аеропортів спостерігалось значне зростання міжконтинентального трафіку з аеропортів, які мали нульову або дуже скромну початкову пропозицію. У тому ж ключі було виявлено, що аеропорти, розташовані в найбільш густонаселених регіонах і мають найбільший обсяг стикувального трафіку, втратили частку за цей період, тоді як аеропорти, розташовані в політичних столицях, як правило, збільшують частку. Підсумовуючи, кількість і зміни міжконтинентального трафіку, який переміщує аеропорт, залежать від екзогенних факторів, пов'язаних з економічними та демографічними характеристиками відповідних регіонів. Відомо, що авіакомпанії враховують ці фактори, а також функцію, яку аеропорт виконує для інших авіакомпаній, коли

обирають аеропорт. Однак ми не повинні забувати про важливість елементів, які контролюються менеджерами аеропорту: наприклад, забезпечення пропускну здатності, маркетингова діяльність, ціни або розподіл простору (слоти, ворота, стійки реєстрації тощо) [35].

В табл. 2.2 наведена середня кількість щотижневих міжконтинентальних рейсів за аеропортами деяких країн Європи.

Таблиця 2.2

Середня кількість щотижневих міжконтинентальних рейсів  
за аеропортами країн Європи в 2019 р.

Аеропорт (код)	Зимній сезон	Літній сезон
London (LHR)	988	1080
London (LGW)	157	169
London (STD)	29	26
Paris (CDG)	611	684
Frankfort (FRA)	522	579
Amsterdam (AMS)	351	386
Madrid (MAD)	215	227
Zurich (ZRH)	206	186
Milan (MXP)	144	146
Munich (MUC)	172	174
Rome (FCO)	123	177
Manchester (MAN)	87	113
Vienna (VIE)	72	85
Copenhagen (CPH)	58	68
Brussels (BRU)	82	65

Примітка: Own elaboration from data obtained from Official Airlines Guide (OAG).

Таким чином, аеропорт Хітроу, який розташовується в Лондоні, організовує найбільшу кількість щотижневих міжконтинентальних рейсів серед аеропортів Європи. Наступним за цим аеропортом є аеропорт Парижу.

Також можна порівняти маршрутні мережі найбільших авіаційних компаній Європи на прикладі «Ryanair» та «EasyJet». В табл. 2.3 наведена маршрутна мережа авіакомпанії «Ryanair» в 2020 р.

## Маршрутна мережа авіакомпанії «Ryanair» в 2020 р.

<b>Країна</b>	<b>Кількість аеропортів, що використовуються</b>
Франція	29
Італія	23
Іспанія	22
Великобританія	12
Німеччина	12
Польща	9
Ірландія	8
Марокко	6
Австрія	4
Фінляндія	3
Швеція	3
Хорватія	3
Данія	2
Литва	2
Нідерланди	2
Португалія	2
Чехія	2
Норвегія	2
1 експлуатований аеропорт: Болгарія, Угорщина, Кіпр, Мальта, Румунія, Бельгія, Латвія, Словаччина, Швейцарія	
Всього: авіакомпанія здійснює рейси зі 155 аеропортів	

Джерело: The official web-site of Ryanair [Electronic resource]. – Access: <https://www.ryanair.com/us/en>.

Для порівняння наведемо аналогічні дані, але для компанії «EasyJet» (див. Табл. 2.4).

Представлені дані свідчать, що високий рівень присутності бюджетних авіакомпаній демонструють Франція, Іспанія, Італія, Німеччина, Великобританія, Греція – провідні держави Європи за чисельністю населення, рівнем добробуту та ступенем розвитку сфери туризму.

Бюджетні авіакомпанії здійснюють свою присутність практично у всіх державах європейського континенту, а загальна кількість аеропортів, що експлуатуються, перевищує 150, що, безперечно, є дуже високим показником.

## Маршрутна мережа авіакомпанії «Ryanair» в 2020 р.

<b>Країна</b>	<b>Кількість аеропортів, що використовуються</b>
Іспанія	21
Франція	20
Італія	20
Великобританія	18
Греція	14
Німеччина	13
Австрія	5
Хорватія	4
Туреччина	4
Португалія	4
Польща	4
Марокко	4
Швейцарія	3
Єгипет	3
Фінляндія	2
Кіпр	2
Данія	2
Болгарія	2
1 експлуатований аеропорт: Естонія, Чехія, Чорногорія, Словенія, Сербія, Норвегія, Нідерланди, Мальта, Косово, Ісландія, Йорданія, Ізраїль, Угорщина, Бельгія, Албанія	
Всього: авіакомпанія здійснює рейси зі 159 аеропортів	

Джерело: The official web-site of EasyJet [Electronic resource]. – Access: <https://www.easyjet.com/>

Маршрутна мережа класичних авіакомпаній має на увазі високу концентрацію в аеропорту столиці держави, розвинений напрямок між столицею та регіонами, високо розвинену мережу між столицями держав. Крім того, провідні європейські країни також для кращого орієнтування на азійський та африканський ринок, обслуговують достатню кількість аеропортів в Туреччині та Марокко відповідно.

Таким чином, нами було визначено, що географічний вимір діяльності європейських авіакомпаній на світовому ринку пасажирських перевезень полягає у переважанні саме внутрішньоєвропейських пасажирських авіап перевезень, а також розвиненими напрямками для провідних європейських авіакомпаній є Північна Америка та Азія. Європейські авіаперевізники активно конкурують з американськими, китайськими та близькосхідними авіаперевізниками, багато в чому, виграшну позицію авіаперевізників визначає маркетингова політика, а також цінова політика.

### **2.3. Особливості діяльності лоукост-авіакомпаній на європейському ринку пасажирських перевезень**

Основна відмінність між бюджетними перевізниками та традиційними авіакомпаніями поділяється на три групи: економія послуг, економія на здійснених операціях та економія накладних витрат. Бюджетні авіакомпанії, як правило, зосереджуються на коротких маршрутах (зазвичай менше 1500 км). Щоб досягти необхідних низьких експлуатаційних витрат на одного пасажира, цей тип перевізника повинен мати якомога більше місць на борту свого літака, заповнити їх якомога більше та літати на літаку якомога частіше.

Конкурентна перевага, отримана завдяки більшій продуктивності повітряних суден, має першорядне значення і досягається шляхом поєднання використання неперевантажених другорядних аеропортів і непропонування нічого, крім послуг «з точки в точку», як-от інтерлайн. Другорядні аеропорти мають дві основні переваги перед більшими аеропортами: вони, як правило, стягують з авіакомпаній меншу плату за користування їхніми послугами; і, оскільки вони менш зайняті, затримки через затори менші.

Крім того, бюджетні авіакомпанії мають один тип флоту. Маючи лише один тип літака, пілоти та члени екіпажу можуть працювати на будь-якому літаку у флоті. Іншою ключовою сферою, де бюджетна авіакомпанія може отримати економічну перевагу над мережевими перевізниками, є дистрибуція. Значну економію можна досягти, продаючи безпосередньо клієнтам через Інтернет і кол-центри, а також використовуючи електронний продаж квитків. Не продаючи через турагентів, бюджетні авіакомпанії уникають комісій туристичних агентств, а також комісії за комп'ютерну систему бронювання. І, нарешті, економія коштів, яка, мабуть, найбільш очевидна для пасажирів бюджетних авіакомпаній, це обслуговування на борту [16].

Лібералізація повітряного транспорту в Європі заклала основу для ринку лоукостерів (LCC) у регіоні. Концепція недорогих рейсів у Європі виникла в Ірландії та Великобританії з появою Ryanair у 1986 році та easyJet у 1988 році. З 1990-х років Європа є домом для деяких із найвідоміших у світі LCC.

Airbus і Boeing, найбільші світові виробники, були запеклими конкурентами на європейському ринку LCC з моменту створення недорогої бізнес-моделі, а виробники літаків прагнули завоювати найбільшу частку ринку в європейському небі.

Станом на липень 2022 року на європейському континенті було зареєстровано 40 бюджетних авіакомпаній, повідомила Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) AeroTime у заяві, надісланій електронною поштою.

Однак, незважаючи на успіх бюджетних перевізників, недостатньо доказів, щоб зробити висновок про те, що вони серйозно сприяють закриттю компаній мережі основних перевізників із повним набором послуг, оскільки більшість пасажирів, особливо на таких маршрутах, – це нещодавно створений трафік. Однак на деяких потужних європейських фідерних маршрутах трафік відволікається від мережевих операторів. Видається малоімовірним, що авіакомпанія без надмірностей вийде на ринки далеких перевезень у будь-якій значній мірі, оскільки характеристики цих ринків сильно виступають проти бізнес-моделі без надмірностей [51].

Також залишається невизначеність щодо стійкості недорогої моделі. Простота була ключем до успіху бюджетного перевізника. Поточна експансія деяких лоукостерів (зокрема, Ryanair та EasyJet) може піддати їх більшій прямій конкуренції в тому самому аеропорту, якої, загалом, лоукостери досі прагнули уникати. Водночас, основні перевізники можуть навчитися ефективніше реагувати на нове середовище, а сегмент недорогих послуг стане доступним для все більшої кількості учасників.

Споживачі виграли від зростання сектору низьких витрат з точки зору більшої конкуренції, більшої кількості напрямків, більшої частоти та більшої різноманітності тарифів. Незважаючи на певний вплив на основні авіакомпанії, близько 50% трафіку, що перевозиться бюджетними авіакомпаніями, є новими, і є мало доказів того, що концентраційні та сполучні мережі основних перевізників зазнають значного негативного впливу. Подача основних перевізників може бути обмежена на певних маршрутах, які є предметом конкуренції з боку недорогих перевізників, але є ознаки того, що вони, швидше за все, відреагують зменшенням розміру літака, ніж повною відмовою від маршрутів [64].



Є низка проблем для розробників авіаційної політики, пов'язаних із розширенням сектору низьких витрат. Вони включають пом'якшення впливу на навколишнє середовище, особливо в аеропортах, які досі були другорядними, оскільки більшість бюджетних перевізників, як правило, вибирають маршрути між регіональними аеропортами. Ці аеропорти часто стикаються з величезним зростанням трафіку, що вимагає великих капіталовкладень для інвестицій в інфраструктуру. Забезпечення дотримання прав пасажирів, особливо тому, що деякі лоукостери мають інші умови перевезення порівняно з традиційними перевізниками; забезпечення підтримки рівних конкурентних умов; підтримання високих стандартів безпеки в небі Європи, що стає все більш перенаселеною; а також організація розподілу дедалі меншої пропускної здатності в перевантажених європейських аеропортах [64].

В табл. 2.5 наведені основні найбільші лоукостери Європи та ціни на квитки цих компаній для пасажирів.

Таким чином, найбільші лоукост-авіаперевізники Європи представлені в різних країнах, і характеризуються нижчою вартістю квитків та здійснюють перельоти, в основному, на невеликі відстані.

Крім того, існують такі невеликі лоукост-авіаперевізники в Європі, як Israir Airlines, Blue Air, Condor, Transavia, SmartWings, Vueling та інші.

Найбільший європейський лоукостер родом із Ірландії, який пов'язує 37 країн та 220 аеропортів. У Європі та Північній Африці Ryanair має 84 бази та 1800 маршрутів. Звичайно, багато вильотів з Ірландії та Великобританії. Якщо купувати квитки заздалегідь, то пересуватися на ньому дешевше, ніж їздити автобусами навіть у країні (наприклад, Порту – Фару). Часто компанія проводить розпродажі на всі або деякі напрямки. Усі літаки – Boeing 737-800 (і лише один лайнер Boeing 737-700). На сайті можна подивитися не лише карту маршрутів, але й підібрати квитки з потрібного міста за ціною (мапа низьких цін розписана по місяцях). Лоукостер має блог, в якому мандрівники можуть знайти гайди по всіх містах, в які літає Ryanair [52].

Найбільші лоукостери Європи та ціни на квитки цих компаній для пасажирів  
в 2020 р.

Компанія	Характеристика	Ціни на квиток
RyanAir	Найбільший лоукостер у Європі. Якщо купувати квитки заздалегідь, то навіть на короткі відстані (наприклад, Мадрид – Порту) вигідніше літатиме, ніж користуватися автобусами.	5-30 євро
WizzAir	Угорська бюджетна авіакомпанія (лоукостер) зі штаб-квартирою у Вічеші. Працює головним чином на ринку Центральної Європи, компанія має бази в аеропортах Катовіце, Познані, Варшави (імені Шопена) і Гданська (Польща); Будапешта (Угорщина); Софії (Болгарія); Клуж-Напокі, Бухареста, Тімішоари, Тиргу-Муреша (Румунія); Белграда (Сербія), Львову, Києва (Жуляни) (Україна); Вільнюса (Литва); Кутаїсі (Грузія), Скоп'є (Північна Македонія), Кишинєва (Молдова).	5-50 євро
EasyJet	Британська лоу-кост-авіакомпанія, заснована у 1995 році. Базується у Лутонському аеропорту. На даний момент компанія є однією з найбільших лоу-кост-авіакомпаній Європи, виконуючи внутрішні та міжнародні рейси у більш ніж 300 напрямках, у більш ніж 30 країнах. Є частиною холдингу EasyGroup.	10-60 євро
Norwegian Air	Норвезька бюджетна авіакомпанія зі штаб-квартирою в Форнебю (передмістя Осло). Компанія є другою за величиною (після SAS) авіакомпанією Скандинавії, і третьою за розміром флоту та обсягами перевезень лоу-кост авіакомпанією Європи (після Ryanair та EasyJet). Маршрутна мережа Norwegian включає 331 маршрут по 120 напрямках в Європі, Північній Африці і на Близькому Сході.	12-70 євро
Pegasus	Турецька бюджетна авіакомпанія, що базується в районі Халкалі (Кючюкчекмедже, Стамбул). Здійснює регулярні та чартерні пасажирські авіаперевезення Європою та Туреччиною. Основна база – міжнародний аеропорт імені Сабіхі Гьокчен. Раніше була чартерним партнером для авіакомпанії ірландської Aer Lingus.	10-50 євро
Volotea	Volotea Airlines – іспанська бюджетна авіакомпанія, заснована в 2011 році і почала польоти в березні 2012 року. Штаб-квартира розташована у Барселоні. Рейси авіакомпанії виконуються до багатьох аеропортів Іспанії, Італії, Франції та Греції, а також до Мюнхена, Праги та Спліта.	10-40 євро
Air Baltic	Латвійська національна авіакомпанія, що здійснює пасажирські та вантажні перевезення. Штаб-квартира розташована у Ризі. Має чотири базові аеропорти: Ризький міжнародний аеропорт (основний) і три додаткові – Міжнародний аеропорт «Вільнюс» у Литві, Таллінський аеропорт ім. Леннарта Мері в Естонії та Тампере (аеропорт) у Фінляндії.	7-45 євро

Джерело: The ultimate guide to low-cost airlines in Europe. Budget Travel. URL: <https://budgettraveller.org/guide-to-low-cost-airlines-in-europe/>

WizzAir – головний конкурент Ryanair, який зростає значними темпами: до середини 2019 року компанія має 643 маршрути по 40 країнах Європи. Особливо добре розвинена мережа у її центральній частині. Літаки – зазвичай Airbus сімейства A320, які обслуговуються тією самою організацією, що і Lufthansa. Важлива фішка – Wizz Air Discount Club – найвигідніша для частих перельотів програма лояльності. Членство в клубі протягом року (не календарного, а з моменту оформлення) надає знижку щонайменше 10 євро з квитка на себе та 1 людину, яка летить з пасажиром, а також 5 євро з вартості багажу. Вартість карти лояльності – 30 євро, за 60 євро можна оформити сімейний – на себе плюс 5 членів сім’ї [34].

Латвійська авіакомпанія Air Baltic має чи не щотижня розпродажі. Але й ціни не найнижчі. Компанія майже всі рейси виконує з пересадкою в Ризі. Літає по всій Європі (300 напрямків, 3 хаби), але до Португалії та Ірландії не дістається. Цікава фішка: квитки можна сплачувати частинами, або взагалі оплачувати биткойнами. Якщо передплатити розсилку, то можна отримати 10 євро на купівлю наступного квитка [34].

На рис. 2.4 наведені частки ринку лоукост-компаній на європейському ринку лоукост-авіаперевезень в 2021 р.

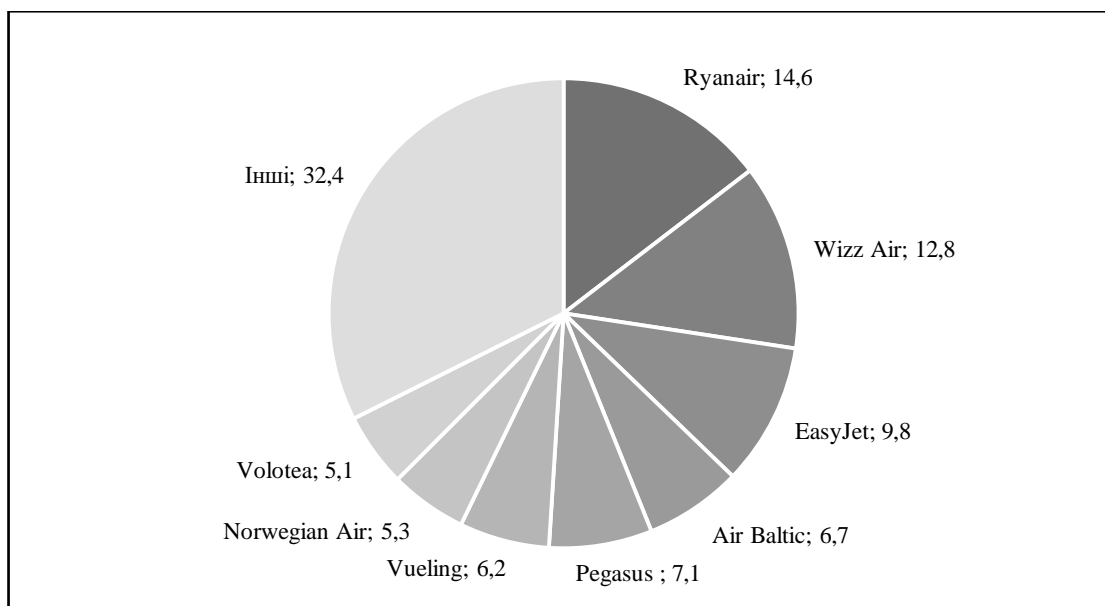


Рис. 2.4. Частки ринку лоукост-компаній на європейському ринку бюджетних авіаперевезень в 2021 р. (%).

Джерело: Statista – The Statistics Portal for Market Data. URL: <https://www.statista.com/>

Можна відзначити, що Ryanair зберігає свої лідерські позиції на ринку бюджетних авіаперевезень з часткою 14,6%, після цієї компанії розташовується Wizz Air за часткою 12,8%, і також в трійку за підсумками 2021 р. увійшла компанія EasyJet з часткою 9,8%. Варто відзначити, що інші компанії, які не наведені серед 8-ми найбільших лоукост-авіакомпаній за часткою ринку, займають ринкову частку в розмірі 32,4%.

Зростання цін на авіапаливо внаслідок військової агресії РФ проти України та енергетичної кризи, на тлі високого попиту на поїздки неминуче призведе до подорожчання авіаперельотів у Європі. Про це попереджають як самі представники авіагалузі, так і дослідження аналітиків. Квитків за 7 чи 10 євро вже не буде в найближчому майбутньому.

Однією з переваг подорожей Європою є транспортна доступність: до пандемії завдяки розвиненому залізничному та авіасполученням за одну тижневу відпустку можна було відвідати до трьох країн і не витратити багато коштів. Переліт на рейсі лоукостера коштував від 7 до 40 євро в середньому.

У середньостроковій перспективі про такі низькі ціни доведеться забути. Нове дослідження Allianz Trade підтвердило, що нинішні проблеми авіації та туристичної індустрії далеко не короткострокові. Згідно з висновками аналітиків, через проблеми, що накопичилися, і нові виклики, у авіакомпаній просто немає іншого виходу, як підвищення цін на перельоти.

Причин кілька. Перша з них – майже дворазове зростання цін на авіагас (+89% з початку року), через що з метою економії перевізники змушені оптимізувати розклад та скасовувати рейси [8].

Другий фактор – це поступовий перехід на «екологічніше» і, природно, дорожче паливо (SAF, в 2,5 рази дорожче за звичайне), що є ще більшою проблемою для авіакомпаній у Європі, враховуючи зростаючу конкуренцію з боку залізничних операторів. Обов'язкова до 2045 пропорція SAF/гас (38%/62%) збільшить витрати перевізників на паливо ще на 57%.

До цього додається необхідність поновлення авіапарку в умовах підвищення кредитних ставок, збільшення зарплати персоналу та зростання витрат на обслуговування в аеропортах. За даними Allianz Trade, ціни на авіаквитки зростуть ще на 21% тільки в 2022 році, що зробить як внутрішні, так і міжнародні перельоти набагато дорожчими, ніж вони вже стали.

Як приклад аналітики наводять ціноутворення таких популярних авіакомпаній, як Ryanair, Lufthansa та KLM: ці перевізники в липні обмежили продаж дешевих квитків через зростання цін на паливо та вимушене скасування рейсів.

Lufthansa заявила, що призупинила продаж недорогих тарифів «на короткий період кілька днів», щоб пасажирів, які постраждали від скасування рейсів, могли перебронювати квитки. Поки діяли спеціальні заходи, поїздки оплачувались за фіксованою ставкою 500 євро за рейс, у результаті навіть зворотні рейси в Німеччині коштували 1000 євро [54].

У керівництві AirFrance-KLM також повідомили, що «сильно обмежать» продаж квитків, що залишилися, на рейси в європейські напрямки рейсами KLM і його регіональної авіакомпанії KLM Cityhopper.

Згідно з даними Google Flights, в результаті найдешевший переліт економ-класу з Лондону до Амстердаму туди і назад у липні на рейсах KLM коштував 850 доларів порівняно з приблизно 165 доларами минулого місяця.

За оцінками Allianz, навіть таких значних коригувань тарифів буде недостатньо, щоб допомогти авіакомпаніям вийти зі збитків третій рік поспіль. Згідно з висновками експертів, європейські авіакомпанії не зможуть досягти точки беззбитковості як мінімум до 2023 року, що призведе до ще більшого зростання цін.

Генеральний директор Ryanair Майкл О'Лірі вважає, що європейська ера наддешевих авіаквитків добігає кінця. «Дивлячись на нинішні ціни, справді важко повірити, що колись ми могли бронювати рейси всередині ЄС лише за 7 євро», – заявив він.

О'Лірі прогнозує, що до 2025 року середня вартість квитків на бюджетні рейси зросте на 50%: квитків нижче ніж 50-60 євро взагалі не буде. До 2022 року за 60 євро

можна було купити квиток на рейс Ryanair за тарифом «Плюс» з розширеним вибором місця та 20 кг багажу.

З головою Ryanair погоджується і виконавчий директор Lufthansa Єнс Ріттер. На його думку, «вся авіаційна галузь страждає і зазнає величезного навантаження». Тому немає «якихось ознак того, що тарифи на переліт колись повернуться до рівня до 2022 року» [65].

Одна з досить позитивних новин на загальному тлі полягає в тому, що очікувана «хвиля банкрутств» європейських авіаперевізників так і не сталася. Єдиною великою жертвою кризи стала італійська компанія Alitalia, яка і без того перебувала у скрутному фінансовому становищі. Яку, проте, на правах нового національного перевізника Італії замінила компанія ІТА Airways.

Удача ж спіткала перевізників, що літають внутрішньоєвропейськими маршрутами, а особливо лоукостерам. Їхній пасажиропотік може відновитися в повному обсязі до кінця року.

Незважаючи на жодні зовнішні чинники, сьомий рік поспіль провідною авіакомпанією Європи за обсягами пасажиропотоку в 2021 році став лоукостер Ryanair, який закінчував звітний період вже на рівні, еквівалентному останньому кварталу докризового 2019 року.

На другому місці пасажиропотоку в європейському рейтингу 2021 року стоїть авіакомпанія Turkish Airlines (вона займала перше місце до середини серпня 2021 року). Дякувати за це турецькому нацперевізнику варто туристам, які формували основний попит на авіаперевезення у літньому високому сезоні.

Характерно також, що почесні високі місця в європейському рейтингу, які традиційно належали перевізникам з «класичною» економічною моделлю, у 2021 році дісталися таким лоукостерам, як Pegasus Airlines, Wizz Air і Vueling [65].

Зростанню трафіку Pegasus, як і у випадку Turkish Airlines, зобов'язане турецькому туризму, що розгорнувся, відзначають експерти, а лоукостер Vueling вперше у своїй історії опинився в європейському топ-10. Незважаючи на популярність «колег» за бізнес-моделлю, лоукостер easyJet опустився на кілька рядків, але десятку лідерів не залишив.

Чого не можна сказати про «класичні» авіакомпанії Norwegian і British Airways, яких ми більше не бачимо серед лідерів європейського ринку. Цікаво, що норвезький ринок внутрішніх перевезень залишався активним протягом усієї кризи: і відразу ж за десяткою лідерів, на одинадцятому місці європейського рейтингу авіакомпаній, стоїть малознайомий місцевий перевізник, який спеціалізується на внутрішньорегіональних рейсах – норвезька компанія Widerøes, що оперує флотом ближньомагістральних Bombard Embraer E190.

Проте, незважаючи на певні позитивні тренди, ситуація для європейських авіакомпаній залишається дуже складною. Особливо для тих, хто не отримує державної допомоги. Перевізники стикаються з новими та новими викликами і оговтаються від пандемії ще не скоро – загальні втрати, як і раніше, важким тягарем лежать на їхніх банківських балансах.

Конкуренція на недорогому та регіональному ринку також залишається жорсткою, що тисне на ціни та скорочує норми прибутку. За даними IATA, 80% місць авіакомпаній у всьому світі знаходяться на маршрутах принаймні двох конкуруючих перевізників, тоді як майже 30% мають п'ять конкуруючих перевізників. У той же час, лоукостери менш здатні вживати заходів соціального дистанціювання на борту, якщо вони хочуть досягти показників беззбиткового навантаження. Експлуатація з порожнім середнім кріслом або подібна політика обмежує коефіцієнт завантаження на рівні близько 60%, що робить операції з позитивним прибутком майже неможливими [65].

Через побоювання другої хвилі вірусу, що насувається в Європі, пасажери, які піклуються про безпеку, можуть вирішувати платити більше за рейси магістральних перевізників, які пропонують варіанти соціально віддалених місць, а також додатковий простір і приватність бізнес-класу.

Таким чином, лоукост-авіакомпанії на європейському ринку пасажирських авіаперевезень відіграють значну роль, проте спочатку пандемія COVID-19, а пізніше – енергетична криза, викликана військовим вторгненням РФ в Україну, будуть сприяти подальшому підвищенню цін на бюджетні авіаперевезення. Найбільші лоукост-компанії зберегли своє лідерство на відповідному ринку авіаперевезень після

початку пандемії COVID-19. Проте, конкурентоспроможність такого типу компаній в подальшому матиме ризик знижуватися через збільшення цін на квитки для пасажирів, що можна спостерігати вже зараз.

## **Висновки до розділу 2**

Нами було визначено в даному розділі, що основними тенденціями європейського ринку пасажирських авіаперевезень є набуття суттєвої популярності з боку пасажирів послуг бюджетних авіакомпаній, проте, у зв'язку з пандемією COVID-19, та особливо енергетичної кризи, вартість послуг таких авіакомпаній буде в подальшому суттєво зростати внаслідок об'єктивних економічних причин. Пандемія COVID-19 сприяла зниженню авіаперевезень серед європейських авіакомпаній більш ніж вдвічі, що змусило найбільші авіакомпанії шукати можливостей отримання фінансової підтримки від урядів країн для утримання ринкових позицій.

Внутрішньоєвропейські авіаційні перевезення переважають серед напрямків організації польотів найбільших європейських авіакомпаній. Крім того, суттєва кількість перевезень здійснюється з Європи до Північної Америки та Азії, що визначає головні географічні виміри діяльності європейських авіакомпаній на світовому ринку пасажирських перевезень.

Лоукост-авіакомпанії на європейському ринку пасажирських перевезень відіграють важливу роль, у зв'язку з бажанням більшості людей дістатися до пункту призначення швидко та без використання додаткових послуг, за які, відповідно, немає потреби сплачувати. Підвищення попиту на авіаційні перевезення з огляду на відновлення галузі після COVID-19 посилюватиме тиск на ціни на квитки, що вже, крім того, спричиняється подорожчанням палива, а також необхідністю переходу на екологічні стандарти палива.



## РОЗДІЛ 3

# ІНТЕГРАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ ТА ЄС

### 3.1. Стан українського ринку пасажирських авіаперевезень та його взаємодія з європейським ринком

Важливу роль у забезпеченні пасажирських перевезень, а також перевезень особливо термінових вантажів в Україні відіграє авіаційний транспорт. Він є поза конкуренцією серед інших видів транспорту щодо швидкості доставки пасажирів і термінових вантажів на великі відстані. В умовах зростаючої конкуренції авіаційна промисловість, завдяки складним зв'язкам з іншими секторами економіки, сприяє економічному розвитку країни та отримує користь від результатів цього розвитку. Зі зростанням рівня прибутків та збільшенням попиту на авіаційні перевезення авіація стає важливим інструментом економічного розвитку.

Розвиток світового авіаційного ринку відбувається під впливом економічних факторів, що динамічно змінюються. При цьому актуальними проблемами є, зокрема, глобалізація міжнародних перевезень в межах глобальних та стратегічних альянсів авіаперевізників, жорстка конкуренція, зростання прямих операційних витрат, а особливо за рахунок постійного росту цін на світовому паливно-мастильному ринку [49].

З урахуванням сучасних тенденцій світової глобалізації, особливостей географічного положення України як «сполучного мосту» між Європою та Азією для вітчизняного авіаційного транспорту є перспективи подальшого розвитку та зміцнення позицій у світовій системі повітряних перевезень.

Враховуючи сучасну тенденцію світової глобалізації, Україна має перспективу подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій у світовій авіатранспортній системі завдяки особливості свого географічного розташування як «мосту», що з'єднує Європу та Азію для внутрішніх авіаперевезень.

Попри економічну нестабільність ринок пасажирських авіаперевезень в Україні поступово розвивався останніми роками, особливо дана динаміка почала простежуватись після того, як Україна все частіше стала підписувати договори про безвізовий режим з іншими державами та збільшилась кількість компаній низького цінового сегменту, що здійснюють перельоти в Україну [5].

Проте дану динаміку змінили наслідки пандемії COVID-19 та військова агресія Російської Федерації, що чи не найбільше вплинула на ринок. Такі умови призвели до появи багатьох факторів та тенденцій, які суттєво впливають на стан українського ринку пасажирських авіаперевезень. Отже, питання розвитку авіаційного транспорту в Україні сьогодні є особливо актуальним.

Якщо власне не враховувати ці чинники, авіаційна промисловість належить до стратегічно важливих галузей економіки. Україна є однією з дев'яти країн світу, які мають власне повний цикл виробництва літаків. Ринок цивільних авіаперевезень України перебуває в процесі радикальних перетворень, суть яких полягає у підвищенні конкурентоспроможності авіакомпаній в умовах глобалізації повітряного транспорту.

За останні сім років динаміка пасажиропотоку на ринку пасажирських авіаперевезень в Україні не було цілком однорідною.

З 2015 року по 2019 відбулося швидке зростання пасажиропотоку в Україні, а в 2020 році кількість пасажирів різко впала. Така динаміка була спричинена певними факторами та сучасними тенденціями, які змусили авіакомпаній розробляти нові цінові політики та вести бізнес по-новому. Воєнні дії на сході країни та політична нестабільність спричинили економічну кризу в Україні, що в свою чергу призвела до зменшення платоспроможності населення. Якщо аналізувати реальні доходи українського населення з урахуванням інфляції, то вони мають тенденцію до суттєвого зменшення: у III кварталі 2019 року в порівнянні з аналогічним періодом минулого року зросли лише на 4,6%, хоча з 2017 по 2018 роки показник зростання реальних доходів був 11% [10]. Проте ми можемо спостерігати зростання пасажиропотоку, а все тому, що на український ринок почали виходити нові авіакомпанії, які надають на перельоти нижчі ціни та створили значну конкуренцію

для вітчизняних авіакомпаній. Особливо це стало помітним після набуття чинності 11 червня 2017 року договору про безвізовий режим між Україною та Європейським союзом та підписанням таких же договорів з іншими державами. На даний момент українському населенню непотрібно оформлювати візи для 144 країни [10], тому іноземні авіаперевізники почали активно виходити на український ринок та ставати лідерами. Відбулось збільшення пропозиції, де споживачі могли вибрати авіакомпанію «по гаманцю».

У 2020 році український авіаринок зазнав серйозних збитків через фактично повне блокування роботи. Причина – COVID-19, який зненацька вдарив у саме «серце» авіаперевізників – закрив доступ до інших країн. В результаті, за різними оцінками, галузь зазнала збитків на 10-15 мільярдів доларів.

«В докризовому 2019 році українські аеропорти на внутрішніх рейсах обслуговували майже 1,2 млн пасажирів, що склало близько 10% від загального пасажиропотоку в країні. Ми бачимо, що частка внутрішніх перевезень менша ніж в Польщі або Туреччині. Особливо в Туреччині, де внутрішній пасажиропотік складає майже 30%.

Під час кризи 2020 року, падіння внутрішнього пасажиропотоку в Україні було співмірним з падінням загального пасажиропотоку аеропортів – на 65%. Загалом внутрішній пасажиропотік склав близько 0,5 млн пасажирів. Тенденції галузі за перший квартал 2021 року демонструють відновлення внутрішніх пасажиропотоків українських аеропортів на рівні 223 тисячі пасажирів. А це більше ніж половина всього пасажиропотоку попереднього кризового року», – наводить дані експерт в авіаційній галузі Богдан Долінце [17].

Також, як зазначає експерт, через коронакризу у 2020 році Україна недоотримала від авіаринку сотні мільйонів гривень податків. «Якщо говорити про суми податків, які сплачують авіаперевізники, то, за даними податкової, в період з березня по вересень 2020 року пасажирські авіаперевізники сплачували майже 40 мільйонів гривень щомісяця податкових платежів (в докризовий 2019 рік цей показник дорівнював близько 70 млн гривень щомісяця). Тому можна говорити про

максимальну суму зниження надходження податків 500-800 млн гривень в розрахунку на докризовий рік, в разі відміни ПДВ», – каже Богдан Долінце [27].

Щодо пасажиропотоку в аеропортах в Україні, то за 2016 рік загальний пасажиропотік українських аеропортів склав 12,9 млн осіб. Найбільше обслужив кийвський «Бориспіль» – 8,6 млн осіб. Аеропорт «Київ» обслужив 1,1 млн осіб, аеропорт в Одесі – 1 млн.

У 2017 році загальний пасажиропотік зріс на 28% – до 16,5 млн осіб. Через «Бориспіль» в Києві пройшли 10,6 млн осіб (+23% за рік), через «Жуляни» – 1,9 млн (+73%). Пасажиропотік аеропорту в Одесі склав 1,2 млн осіб (+20%), у Львові – 1,1 млн (+57%) [19].

Наступного року загальний пасажиропотік збільшився ще на 25% – до 20,6 млн осіб. «Бориспіль» обслужив 12,6 пасажирів (+19%), «Жуляни» – 2,8 млн (+47%), «Львів» – 1,6 млн (+45%), «Одеса» – 1,4 млн (+17%), «Харків» – 1 млн (+25%) [19].

У 2019 році аеропорти обслужили в цілому 24,3 млн пасажирів, на 18% більше, ніж роком раніше. Пасажиропотік столичного «Борисполя» виріс до 15,3 млн осіб (+21%), а аеропорту «Київ» знизився до 2,6 млн осіб (-7%). Пасажиропотік міжнародного аеропорту «Львів» збільшився до 2,2 млн осіб (+38%), «Одеса» – до 1,7 млн (+21%), «Харків» – до 1,3 млн (+30%) [19].

У 2020 році через пандемію загальний пасажиропотік всіх аеропортів впав на 64% – до 8,7 млн осіб. «Бориспіль» обслужив лише 5,2 млн пасажирів, інші аеропорти – менше мільйона.

За півроку 2021-го аеропорти обслужили 5,5 млн пасажирів. Зокрема, через «Бориспіль» пройшли 3,4 млн осіб (див. табл. 3.1).

Зміцнення позицій України в міжнародній авіатранспортній системі шляхом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних авіакомпаній є одним із пріоритетних напрямків діяльності авіації та відповідає вимогам Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року [21].

## Пасажиropoтiк в аерoпoртах України, станoм на 20.07.2021 p., млн пaсaжирiв

Аерoпoрт	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (I пiврiччя)
МА «Бориспiль»	8,6	10,6	12,6	15,3	5,2	3,4
МА «Киiв» (Жуляни) iм. I. Сiкoрськoгo	1,1	1,9	2,8	2,6	0,7	0,3
МА «Львiв» iм. Данилa Галицькoгo	0,7	1,1	1,6	2,2	0,9	0,5
МА «Харкiв»	0,6	0,8	1	1,3	0,7	0,4
МА «Iвaнo-Фрaнкiвськ»	0,03	0,1	0,1	0,1	0,01	-
МА «Чернiвцi» iм. Л. Кaденюкa	0,01	0,05	0,07	0,08	0,004	-
МА «Oдeсa»	1	1,2	1,4	1,7	0,7	0,4
МА «Херсoн»	0,06	0,1	0,2	0,2	0,06	-
МА «Запoрiжжя»	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,2
МА «Днiпрo»	0,3	0,3	0,3	0,3	0,1	0,1

Примiтка: склaдeнo зa дaнoмa Дeржaвнoї aвiaцiйнoї служби України.

Аналiз oснoвних oсoбливoстей сучaснoгo ринку aвiaпeрeвeзeнь України свiдчить прo тe, щo oснoвним чинникoм, який в пoдaльшoму будe впливaти нa рoзвитoк ринку aвiaпeрeвeзeнь України, є цiнa, якa будe зумoвлeнa, пo-пeршe, низькoю плaтoспрoмoжнiстю нaселeння, пo-другe, вiдсутнiстю зaздaлeгiдь визнaчeнoї пoтpeби в aвiaтpaнcпoртi всepeдинi кpaїни. Тoму oснoвнi зусилля укрaїнських aвiaкoмпaнiй мaють бути спрямoвaнi нa вирiшeння зaвдaнь дoсягнeння кoнкyрeнтних пeрeвaг, якi дoзвoляють нe лишe eфeктивнo пpaцювaти нa ринку aвiaпeрeвeзeнь тa збiльшувaти свoю часткy ринку, a й рeaлiзoвувaти зaxoди щoдo рoзвиткy вiтчизнянoгo aвiaпeрeвeзeння. ринoк aвiaпeрeвeзeнь.

На мoю дyмкy, рoзвитoк внyтpiшньoгo пoтeнциaлу ринку пaсaжирських aвiaпeрeвeзeнь пiсля вoєннoгo вiднoвлeння пoлягaтимe в нaстyпнoмy:

- oнoвлeння iснyючoгo пaркy aвiaкoмпaнiй України тa пpивeдeння йoгo дo мiжнaрoдних стaндaртiв зa тeхнiкo-eкoнoмiчними тa eкoлoгiчними пoкaзникaми;
- вiднoвлeння тa рoзвитoк oб'єктiв нaземнoї iнфpaстpyктypи, щo хaрaктeризyютьcя знaчим знoсoм oснoвних зaсoбiв;
- пpoвeдeння тaрифнoї пoлiтикi, щo спpияє рoзвиткy внyтpiшньoгo ринку aвiaцiйних пeрeвeзeнь.

На даний момент вибір цінової політики визначається умовами ринкового середовища та вподобаннями пасажирів, які диктують авіакомпанії розмір літака, кількість рейсів між містами. Водночас такі ринкові фактори, як, наприклад, зміна цін і загроза конкуренції з боку іноземних перевізників, ставлять перед багатьма вітчизняними авіакомпаніями необхідність розробки стратегії розвитку [26].

Україна має значний потенціал розвитку авіаційного транспорту та нарощування обсягів вантажних і пасажирських перевезень повітряним флотом іноземного і вітчизняного виробництва. Проте для реалізації цього потенціалу важливими є адаптація законодавства до європейських стандартів, оновлення матеріально-технічної бази, модернізація аеропортової інфраструктури, забезпечення захисту національних інтересів під час реалізації завдань з відкриття українського повітряного простору. Поступове економічне відновлення обумовлює зростання попиту на пасажирські авіаперевезення, що сприяє збільшенню розмаїття маршрутів та розширенню географії авіаційного сполучення України.

Таким чином, формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі посилюється з огляду на очікуване підписання Угоди про асоціацію з ЄС, зокрема Угоди про зону вільної торгівлі, оскільки недостатній розвиток транспортної інфраструктури, який перешкоджає необхідному доступу громадян та підприємств до транспортних послуг, може призвести до серйозних економічних втрат і ускладнити налагодження високоефективної торгівлі та прискореного економічного зростання України.

Як одна з країн Східного партнерства ЄС, Україна була включена до зусиль ЄС щодо зміцнення транспортного сполучення між Союзом та країнами Східного партнерства. У 2018 році Європейська комісія представила плани ЄС щодо розширення транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) на сусідні треті країни. Ці плани були підтвержені на саміті Східного партнерства в грудні 2021 року [29].

39 проектів, що стосуються України, складають близько 4,5 мільярда євро, охоплюють усі види транспорту та спрямовані на підтримку торгівлі України з ЄС на суму 43,3 мільярда євро в 2019 році. Україна наразі пов'язана через двосторонні угоди про повітряне сполучення з усіма 27 державами-членами ЄС.

У жовтні 2021 року ЄС та Україна підписали угоду про спільний авіаційний простір, яка дозволяє всім авіакомпаніям ЄС та України здійснювати прямі рейси між будь-якими аеропортами ЄС та України. Він також забезпечує основу та загальні стандарти для широкого кола питань авіації, таких як права пасажирів, управління повітряним рухом, економічне регулювання, питання конкуренції та соціальні аспекти [30].

Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль заявив: «Укладення цієї Угоди забезпечить, щоб повітряні операції в Україні відповідали стандартам ЄС щодо авіаційної безпеки, організації повітряного руху та захисту авіаційних споживачів. Ця Угода відкриє ринок авіаперевезень, пропонуючи нові можливості як для споживачів, так і для операторів. Завдяки більш ефективним зв'язкам це сприятиме торгівлі, туризму, інвестиціям та економічному та соціальному розвитку» [10].

Авіаційні перевезення пасажирів, а також вантажів між Україною та ЄС останніми роками стабільно зростають. Ця тенденція була перервана лише під час COVID-кризи. Підписана угода спрямована на поступове відкриття відповідних авіаційних ринків та інтеграцію України в більш широкий Спільний європейський авіаційний простір. Україна й надалі приведе своє законодавство у відповідність з авіаційними правилами та стандартами ЄС у таких сферах, як авіаційна безпека, організація повітряного руху, безпека, навколишнє середовище, економічне регулювання, конкуренція, захист споживачів та соціальні аспекти.

Отже, за останні 30 років Європейський Союз створив найбільший і найуспішніший у світі приклад інтеграції регіонального ринку та лібералізації повітряного транспорту. Єдиний авіаційний ринок ЄС був розроблений завдяки драматичним змінам в економічному та нормативному ландшафті повітряного транспорту в Європі на користь споживачів і бізнесу.

У свою чергу, авіаційна галузь в Україні належить до базових, стратегічно важливих секторів економіки України, однак сьогодні наявний потенціал використовується недостатньо, а сама авіаційна галузь перебуває під впливом зростаючих проявів системної кризи. Це стосується практично всіх найважливіших складників авіаційної галузі.

### **3.2. Механізми інвестування в регіональні аеропорти України в умовах перспективної євроінтеграції та післявоєнного відновлення**

Добре розвинена транспортна інфраструктура є одним із важливих компонентів, що сприяє економічному зростанню та розвитку країни, забезпечуючи ефективне, якісне та безперебійне транспортне сполучення між усіма її регіонами. Авіаційний сектор є одним із стовпів цієї інфраструктури. Прийнято вважати, що аеропорти є важливим фактором реалізації економічного потенціалу регіону. Завдяки потенціалу та пропозиціям аеропорти підвищують доступність регіону та сприяють економічному розвитку та, зокрема, рівню зайнятості у суміжних галузях.

Причин такого стрімкого зростання галузі кілька: постійний інтерес до України, запуск великої кількості нових напрямків українськими та іноземними авіакомпаніями (у 2018 році Україна увійшла до топ-20 країн за кількістю нових рейсів), візовий режим.

Усе це свідчило про те, що зростає кількість українців, які можуть дозволити собі комфорт авіаперельоту. На цьому тлі Міністерство інфраструктури розглядає розвиток авіаційної галузі як один із своїх головних пріоритетів. З цією метою у березні 2016 року Міністерство розробило Концепцію Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року і вказало в цій стратегії, що кожен регіон повинен мати свій аеропорт [6].

Збройна агресія російської федерації докорінно змінила транспортну систему України. Так, на сьогоднішній день через бойові дії на території України та запроваджений воєнний стан повітряний простір України закритий для польотів цивільної авіації.

Головним питанням щодо інвестування, на даний момент, в регіональні аеропорти України є розроблення Проєкту післявоєнного відновлення регіональних аеропортів.

Для дослідження даного питання потрібно розділити на два аспекти: механізми інвестування до агресії з боку російської федерації на території України та післявоєнні механізми інвестування.



В умовах війни необхідний перегляд усталених підходів як до стратегування, так і до розв'язання гострих соціально-економічних, гуманітарних і безпекових проблем розвитку держави на всіх рівнях.

Основні проблеми, з якими стикались аеропорти України до 24.02.2022 року, – це технологічна застарілість і низька пропускна здатність термінальних комплексів, які не адаптовані до новітніх технологій і недоступні для маломобільних груп населення. На покращення інфраструктури аеропорту Уряд виділив 8,6 млрд грн, з яких 5 млрд грн – кошти держбюджету, решта – інвестиції, які безпосередньо гарантуються Урядом [33].

Ще однією амбітною метою Уряду було – відновити всі 50 аеропортів в Україні до 2030 року. Таке глобальне завдання потребує ще більшого залучення інвестицій, адже більшість регіональних аеропортів перебувають у дуже поганому стані та не експлуатуються з 90-х років. У цьому контексті постає питання доцільності таких видатків. І щоб відповісти на це питання, потрібно з'ясувати, як саме регіональні аеропорти впливають на розвиток своїх регіонів і чи впливають вони взагалі.

Нові прогнози Міжнародної ради аеропортів (ACI) показали, що для вирішення довгострокової тенденції попиту на пасажирські перевезення до 2040 року буде потрібно близько 2,4 трлн доларів загальних капітальних інвестицій в інфраструктуру аеропортів [33].

Оскільки кількість подорожуючих починає зростати, регіональні аеропорти можуть стати драйверами хвилі відновлення внутрішнього повітряного трафіку. Невеликі місцеві аеропорти зараз обслуговують відносно невелику частку пасажирів, їх важливість може збільшитися, оскільки технологічний прогрес робить польоти в менших літаках більш екологічними та доступнішими.

Очікується, що із розвитком невеликих екологічних літаків все більше пасажирів зможуть вибрати повітряний транспорт для поїздок на середню відстань від 80 до 800 км.

Мало завантажені регіональні аеропорти мають усі шанси стати базою для таких поїздок, оскільки вони є доступнішими та не мають проблем зі слотами (час

виділений в аеропорту для операції прибуття чи відправлення), ніж завантажені міжнародні аеропорти.

На відміну від більшості інфраструктурних галузей, кінцевий попит авіакомпаній не підкріплюється довгостроковими договірними зобов'язаннями, тому аеропорти змушені нести значний ризик прогнозування майбутнього попиту та здатності гарантувати виконання довгострокових зобов'язань перед фінансовими інституціями.

Це може ускладнювати інвестиційні рішення, такі як модернізація аеродромної інфраструктури та терміналів.

Фінансування розвитку для задоволення потреб майбутнього зростання ускладнюється тим, що є загальна тенденція до використання більш важких літаків більшої місткості на регіональних маршрутах.

Це матиме значні наслідки для капітальних витрат регіональних аеропортів на аеродромну інфраструктуру (злітно-посадкових смуг, перонів, руліжних доріжок, наземних систем), засоби доступу (пасажирські термінали, інфраструктура обробки вантажів, парковки, автомобільні шляхи, залізничне сполучення тощо) та обладнання безпеки [33].

Відсутність постійного попиту на використання великих літаків у аеропортах може призвести до суттєвих фінансових втрат на утримання інфраструктури. З іншого боку, використання менших літаків на регіональних маршрутах призводить до суттєвої різниці у вартості перевезень щодо тих тарифів, які очікує громада та місцеві мешканці [33].

Системно розв'язати питання будівництва та фінансування розвитку регіональних аеропортів можна створивши спеціальний цільовий фонд модернізації авіаційної інфраструктури, по аналогії із дорожнім фондом.

Подібні фонди існують у більшості країн світу, наприклад, інфраструктурні фонди Польщі, Індії, Канаді, США, Європейський фонд стратегічних інвестицій тощо.

Великобританія в цьому році заснувала свій Інфраструктурний банк з акцентом на інвестування мільярдів фунтів стерлінгів в інфраструктуру світового класу, яка

підтримуватиме людей, бізнес та громади в усіх куточках країни, а Індія створила Інститут фонду розвитку для довгострокових проєктів.

Національні інфраструктурні фонди особливо важливі коли звичайний ринок не може запропонувати достатнє або доступне фінансування, що може перешкоджати своєчасній реалізації пріоритетних інвестиційних проєктів з потенціалом для сприяння всебічному і сталому соціально-економічному розвитку міст та регіонах країни.

Крім того, вони забезпечують формування чітких механізмів надання державної підтримки для розбудови летовищ [26].

Хоча приватні інвестиції не замінюють державні витрати на інфраструктуру, але їх залучення дозволяє краще досягати цілей розбудови найсучаснішої інфраструктурної мережі в країні, розширивши джерела інвестицій та використовуючи ресурси, будь то державні чи приватні, якомога ефективніше.

Такі проєкти, як реконструкція застарілих летовищ, розширення та будівництво нових терміналів, покращення доступу до трансферу, можуть допомогти збільшити пропускну здатність аеропорту, що дозволяє підвищити конкуренцію між авіакомпаніями та призводить, в кінцевому випадку, до зниження цін на авіаквитки.

Регіональні аеропорти є воротами громад в світ, і вони можуть стати їх воротами до зростання. Це створює суспільну цінність та збільшує суспільне багатство країни.

У більшості випадків, фінансування коштом інфраструктурних фондів обмежується проєктами спрямованими на покращення злітно-посадкових смуг, руліжних доріжок і перонів, об'єктів інфраструктури забезпечення польотів та підвищення рівня авіаційної безпеки.

Завданням більшості інвестиційних проєктів є подолання теперішніх або майбутніх обмежень в пропускій здатності інфраструктури, підвищення рівня обслуговування пасажирів, адаптація до нових вимог безпеки або покращення наземного сполучення з аеропортами.

Створення цільового фонду розвитку авіаційної інфраструктури є важливим кроком для забезпечення реконструкції теперішньої авіаційної інфраструктури та

будівництва нових державотворчих проєктів, що принесуть економічний ефект в регіонах, покращать якість життя українців та з'єднають країну швидкісним і безпечним повітряним сполученням, наприклад, як новий аеропорт в Закарпатті. Майже всі аеропорти України потребують модернізації або реконструкції.

Щодо поточного стану сфери авіаційного транспорту, то на сьогодні до сфери управління Мінінфраструктури входять ДП «Украерорух», ДП «МА «Бориспіль» та ДП «МА «Львів», з яких ДП «Украерорух» та ДП «МА «Бориспіль» зазнало збитків, завданих внаслідок знищення та пошкодження державного майна (інфраструктурні об'єкти, устаткування та автотранспорт) під час здійснення військової агресії російської федерації проти України, а також непрямих збитків через зупинку авіасполучень, падіння доходів суб'єктів авіагалузі, які, в свою чергу, перестали сплачувати податки та збори [26].

Загалом з 19 діючих цивільних аеропортів зруйновано аеродромні комплекси (злітно-посадкові смуги, будівлі, споруди) у 12 аеропортах. Орієнтовні збитки аеропортів та аеронавігаційного обладнання складають близько 200 млрд грн [26].

На сьогоднішній день через бойові дії на території України та запроваджений військовий стан повітряний простір України закритий для польотів цивільної авіації, що унеможливило операційну діяльність як українських, так і іноземних авіакомпаній та призвело до призупинення надання ДП «Украерорух» послуг з аеронавігаційного обслуговування.

Невід'ємною частиною авіаційної галузі є авіаційний персонал, який через вимушений простій втрачає кваліфікацію, навички та здібності, а видані сертифікати під загрозою втрати легітимності.

Реалізація проєктів модернізації аеродромної інфраструктури, в тому числі в рамках Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 24.02.2016 № 126, призупинена.

Відповідно до Пропозиції Робочої групи з відновлення та розбудови інфраструктури до Плану відновлення України, ключові виклики у сфері авіаційних перевезень [26]:

– необхідність відновлення об'єктів аеропортової та аеронавігаційної інфраструктури, пошкоджених або зруйнованих внаслідок військової агресії російської федерації проти України, та операційної діяльності українських авіакомпаній;

– відновлення надання послуг аеронавігаційного обслуговування в повітряному просторі України;

– необхідність обльоту повітряного простору Білорусі та рф для авіакомпаній України – додатковий час та витрати вітчизняних авіаперевізників, а відповідно і втрата конкурентоспроможності при польотах до/з країн Північної Європи, Кавказу, Середньої Азії та Далекого Сходу.

Основними завданнями із зазначенням необхідних заходів/кроків для їх реалізації, повинні бути розбиті за етапами.

До першого етапу потрібно віднести відбудову та подальший розвиток аеропортової інфраструктури України:

– модернізація регіональних аеропортів та приведення їхнього технічного стану у відповідність до діючих стандартів та рекомендацій ІКАО з метою обслуговування найбільш поширених типів повітряних суден;

– пріоритизація відповідно до визначених критеріїв проектів відновлення/будівництва аеропортів;

– забезпечення фінансування відновлення мережі аеропортів України на основі аудиту збитків транспортної інфраструктури;

– продовження розвитку аеропорту ДП «МА «Бориспіль» за вузловою (хабовою) моделлю;

– продовження розвитку ДП «МА «Львів»;

– створення Фонду розвитку аеропортів як спецфонду Держбюджету;

– створення керуючої компанії або державного органу з управління аеродромними комплексами, які збудовано за рахунок держави і які перебувають у державній власності [27].

Другий етап «лібералізація та недискримінаційне регулювання ринків авіаперевезень»:

- зняття обмежень на здійснення міжнародного регулярного повітряного сполучення;
- розширення мережі міжнародних повітряних сполучень з країнами-партнерами;
- збільшення частки авіаційних перевізників, що працюють за малобюджетною моделлю («лоу-кост»);
- створення національного авіаційного перевізника;
- розвиток вантажних авіаційних перевезень [27].

Третій етап «відновлення надання послуг з аеронавігаційного забезпечення в повітряному просторі України та розвиток його транзитного потенціалу»

- забезпечення фінансування стабільної роботи ДП ОПР «Украерорух»;
- відновлення аеродромно-диспетчерських веж, засобів зв'язку, навігації та спостереження системи організації повітряного руху (ОПР);
- реорганізація ДП ОПР «Украерорух» з урахуванням поточних обставин;
- забезпечення комплексу заходів щодо відновлення транзитного потенціалу повітряного простору України [27].

Четвертий етап «виконання Угоди про спільний авіаційний простір»:

- адаптація національного законодавства до законодавства ЄС [27].

П'ятий етап «підтримка галузі повітряного транспорту».

- підтримка авіакомпаній з боку держави (виконання суспільно-важливих перевезень, зниження акцизу на паливо тощо);
- збереження авіаційного персоналу України та його кваліфікації;
- підтримка Державіаслужби у здійсненні функцій з нагляду та контролю за суб'єктами авіаційної діяльності, які розташовані за межами України в умовах воєнного стану;
- вдосконалення порядку укладання договорів оренди майна та проведення публічних закупівель [27].

Окрім того, Польща допоможе Україні відновити аеропорти й розширити залізничне сполучення, інформує Міністерство фондів і регіональної політики

Польщі. Про це йшлося під час розмови заступника міністра фондів та регіональної політики Польщі Марціна Горали з послом України Василем Зваричем [27].

Польська сторона підтримує постійний контакт з представниками Асоціації аеропортів України та безпосередньо з летовищами. Варшава може запропонувати Києву експертні консультаційні послуги щодо реалізації інвестицій, пов'язаних з аеропортами, а також їх подальшого розвитку.

Отже, процвітаючі аеропорти мають важливе значення для української економіки, і кожен з них є двигуном економічної діяльності для місцевої громади.

Модернізація аеропортової інфраструктури важливіша, ніж будь-коли раніше, адже вона стає елементом економічного відновлення регіонів. Кожен долар, вкладений в інфраструктуру аеропорту, згідно з останніми дослідженнями, приносить до 2,5 доларів економічного зростання в регіоні.

Держава може посилити економічне відновлення та вкласти мільйони в місцеві економіки, створивши хороші робочі місця, просто інвестуючи в авіаційну інфраструктуру, оновивши застарілі летовища та забезпечуючи підвищення їх стандартів безпеки.

Аеропорти є життєво важливими центрами для місцевих економік, забезпечуючи зв'язок, зайнятість, інтеграцію із місцевими транспортними системами й часто виступають точками старту та фінішу для регіональних мереж туристичних магнітів України [30].

Покрокова реалізація плану відродження авіаційної інфраструктури країни вимагає системного підходу та належного фінансування, що допоможе галузі продовжувати зосереджуватися на безпечних та ефективних авіап перевезеннях, підтримуючи економічний розвиток та робочі місця в регіонах, скорочуючи широкий інфраструктурний розрив, який обмежує економічне зростання України та якість життя українців.

### **3.3. Переваги та ризики приєднання України до єдиного повітряного простору Європейського Союзу**

Міжнародну економічну інтеграцію слід розуміти як політико-економічний процес зближення та об'єднання держав із взаємопов'язаними економічними системами, спільною економічною політикою та наднаціональним політичним управлінням.

Сьогодні авіаційна інтеграція розглядається як процес конвергенції та уніфікації в авіатранспортній галузі, який включає: взаємопов'язані системи управління, спільну політику та контроль. Стосовно міжнародної інтеграції вводяться загальні положення для країн, зацікавлених у такій інтеграції, що дозволяє здійснювати управління авіаційною діяльністю між цими країнами.

Авіаперевезення в Україні не можна назвати конкурентним ринком. Наявності здорової конкуренції перешкоджає певна монополія, яка має місце на сучасному ринку авіаперевезень в країні [30]. Однак однією з найбільш привабливих рис українського ринку для іноземних інвесторів і виробників є транзитне розташування України та необхідні початкові умови для створення нової системи транспортного сполучення, що відповідає європейським стандартам.

Угода про відкрите небо з Європейським Союзом (ЄС) відкриває нові можливості для ринку авіаперевезень в Україні, як для окремих громадян, так і для держави в цілому.

Інтерес громадян полягає в наступному: бути забезпеченими недорогими авіапослугами високої якості, збільшення прибутку національних компаній і податків до бюджету, а також посилення рівень безпеки повітряного транспорту.

Створення «зони вільної торгівлі» веде до покращення послуг авіаперевезень та лібералізації національного авіаринку України. У рамках створеного спільного авіаційного простору Європейського Союзу та залучених третіх країн ринки авіаперевезень різних країн фактично об'єднані [30].

Україна має неабиякий потенціал, порівняно з іншими європейськими країнами, щодо розширення обсягів пасажирських і вантажних авіаперевезень, що



полягає, насамперед, у досить розвиненій авіаційній промисловості, наявності висококваліфікованого персоналу, географічному розташуванні та діяльності міжнародних аеропортів, профільних вузлів. Зазначене надає можливість Україні залучати транзитні авіаперевезення. Саме транзитне розташування України на перехресті торговельних шляхів, чим українські землі славилися здавна, забезпечує привабливість національного ринку для закордонних інвесторів і виробників, а також ключові умови для формування вітчизняних систем транспортних зв'язків згідно з вимогами європейських стандартів.

Для інтеграції до європейської та світової транспортної системи, що передбачає впровадження європейських норм і міжнародних стандартів в авіатранспортній галузі, український уряд докладає чимало зусиль, адаптуючи національне законодавство у сфері авіації, однак наразі цього недостатньо. Україна підписала основні міжнародні угоди, що регулюють договір перевезення вантажів і пасажирів авіаційним транспортом.

Стратегічний курс розвитку аеронавігаційної системи України був визначений Указом Президента України «Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу» від 11 червня 1998 року № 615/98 та Програмою інтеграції України до Європейського Союзу, схваленою Указом Президента від 14 вересня 2000 року № 1072/2000. Із грудня 1999 року Україна є членом Європейської конференції цивільної авіації (ЕСАС) – найбільшого авіаційного форуму Європи, який об'єднує 42 європейські країни та вже протягом 45 років відіграє провідну роль у формуванні регіональної авіаційної політики, є гарантом ефективного розвитку регіонального співробітництва в галузі цивільної авіації [26].

Зважаючи на суттєві переваги приєднання України до Спільного авіаційного простору у 2007 році було розпочато процес переговорів щодо підписання відповідної Угоди про САП між Україною та ЄС. Метою Угоди є поступове інкорпорування в законодавство України вимог та стандартів актів законодавства ЄС у сфері безпеки польотів, авіаційної безпеки, організації повітряного руху, захисту навколишнього середовища, захисту прав споживачів, систем комп'ютерного бронювання та соціальних аспектів [26].

Після повного впровадження Угоди авіаперевізники України «матимуть право користуватися необмеженими комерційними правами» при здійсненні перевезень з України до ЄС та між будь-якими державами-членами ЄС, за умови, що політ є частиною перевезення, яке обслуговує пункт в Україні. Авіаперевізники ЄС матимуть необмежені комерційні права щодо польотів в Україну та в її межах. Додатковою вигодою для України стане визнання державами-членами ЄС сертифікатів, що видані Україною стосовно екіпажів повітряних суден та організації повітряного руху.

Переговори щодо підписання Угоди тривали з 2007 по 2013 роки. Парафування Угоди про САП відбулось 28 листопада 2013 року у Вільнюсі на Саміті Україна-ЄС [26]. Втім, підписання Угоди, не відбулось до цього часу. Таким чином основою договірних відносин між Україною та ЄС щодо авіасполучень залишаються двосторонні Угоди про повітряне сполучення з усіма державами-членами ЄС та горизонтальна Угода з Єврокомісією про певні аспекти повітряного сполучення (грудень 2005 року). Відповідні Угоди хоча і дозволяють авіапідприємствам заснованим у межах ЄС виконувати рейси між будь-якою державою-членом ЄС і Україною, однак більшість з них передбачають обмеження щодо кількості маршрутів, рейсів та призначених авіаперевізників [26].

Інтеграція у транспортній сфері здійснюється на основі принципів міжнародного економічного права, а також шляхом запровадження спільної транспортної політики в Європейському Союзі, що відображає наднаціональний характер європейських інтеграція [26]. Тому юридичний супровід включає нормативні документи органів ЄС та міжнародні угоди між членами ЄС та іншими країнами.

Метою спільної транспортної політики ЄС є прийняття та імплементація загальноприйнятих правил міжнародних перевезень на територію держав-членів або з них або транзитних перевезень (Договір про функціонування Європейського Союзу, статті 90-100). Єдина транспортна політика також передбачає умови надання послуг перевізниками-нерезидентами та заходи щодо підвищення безпеки перевезень [20].

Кінцевою метою спільної транспортної політики є створення спільного ринку у сфері транспортних послуг. Реалізація такої політики має особливу специфіку,

пов'язану з тісною взаємодією між міжнародним правом і правом ЄС, що передбачає участь держав-членів у міжнародних транспортних угодах.

У сфері повітряного транспорту спостерігається гармонійне поєднання міжнародно-правового та наднаціонального рівнів правового регулювання. Згідно із завданнями ІКАО, ключовими елементами правового регулювання є розвиток та посилення діяльності у сфері цивільної авіації з високим рівнем авіаційної безпеки, сприяння участі держав у міжнародних повітряних перевезеннях та переваги, пов'язані з такою участю.

З 2011 року діє Спільна комісія ЄС та ІКАО. Ця комісія вже уклала низку угод щодо авіарейсів та інцидентів. У 2013 році було узгоджено нову програму авіаційної безпеки та додано до меморандуму про співпрацю. Ця програма визначила важливі напрями співпраці, зокрема, обмін інформацією та фінансування окремих ініціатив у цій сфері. Законодавство ЄС у сфері повітряного транспорту в основному базується на нормативних актах і структуровано відповідно до завдань, які необхідно виконати. Основною метою є забезпечення належних ринкових умов і принципів конкуренції для авіакомпаній, регулювання вимог до повітряних суден, умов перевезень, забезпечення безпеки та інші питання.

10 червня 2013 року Європейська комісія запропонувала план прискорення реалізації проекту Єдиного європейського неба (SES-II+). Цей проект є комплексом заходів щодо вирішення ситуації, що склалася щодо державних монополій, відповідальних за надання аеронавігаційних послуг, що, у свою чергу, викликало низку протестів [26].

Ще в 2005 році Комісія ЄС розробила дорожню карту реалізації зовнішньої політики щодо повітряного транспорту, яка базувалася на трьох наступних елементах:

1. Поступове приведення існуючих двосторонніх угод про повітряне сполучення до законодавства ЄС. Це результат резолюції Європейського суду, яка стверджує, що положення про національність у таких угодах є незаконними, але перевізнику з ЄС дозволено здійснювати авіап перевезення зі своєї країни до третьої країни.

2. Необхідність укладання авіаційних угод з ключовими стратегічними партнерами. Модель ЄС спрямована на лібералізацію власності авіакомпаній і регулювання безпеки, конкуренції та інших питань, які не були врегульовані на національному рівні.

3. Створення спільного повітряного простору з сусідніми країнами.

Послідовне узгодження з вищезазначеними вимогами авіаринку ЄС забезпечує фінансову та матеріальну підтримку. Для України «відкрите небо» означає активізацію процесу розвитку ринку авіаперевезень за рахунок: оновлення інфраструктури аеропорту; встановлення високих технічних стандартів для літаків і авіасполучення; посилення безпеки; модернізація процедур управління повітряним рухом; оновлення галузевого законодавства тощо. Для вирішення цих проблем необхідно реалізувати положення Концепції розвитку авіаційного комплексу та розробки програм на період до 2020 року та забезпечити безпеку польотів шляхом вдосконалення механізми нагляду та контролю за транспортною діяльністю [20].

Галузь авіаційного транспорту в Україні все ще недостатньо розвинена порівняно з іншими країнами, але за останні роки відбулося певне покращення. Проте Україна може ефективно використовувати свої можливості в авіаційній галузі, що можливо за умови певної лібералізації доступу до національного ринку. Серед політичних чинників основним фактором є недостатня державна підтримка. Відсутня базова державна політика щодо українських авіакомпаній у складному конкурентному середовищі. Слабким місцем також є невідповідність законодавства України у сфері повітряного транспорту міжнародним та європейським стандартам, зокрема Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO), Європейського Союзу, Європейської конференції цивільної авіації (ECAC), Європейської організації з безпеки аеронавігації (ЄВРОКОНТРОЛ) [20].

Поступове витіснення вітчизняного авіаперевізника іноземним зумовлене слабким державним регулюванням конкуренції на авіаринку. На етапі інтеграції України до Єдиного авіаційного простору питання підвищення конкурентоспроможності між національними авіаперевізниками стає надзвичайно актуальним. Адже при виході на ринок європейських авіаперевізників ситуація з

конкурентоспроможністю на українському ринку може змінитися експоненціально. Отже, для збереження досягнень України на ринку міжнародних авіаперевезень необхідно визначити основні напрями розвитку конкурентоспроможності українських авіаперевізників у період лібералізації та інтеграції.

«Приєднання України до Єдиного європейського неба має ряд переваг як для авіаційної інфраструктури, так і для громадян. Переваги, які очікуються в результаті цього приєднання, можуть бути такими:

- 1) підвищення рівня обслуговування та підвищення рівня безпеки польотів;
- 2) зростання пропозиції на ринку авіапослуг, що призведе до можливого зниження цін на авіаперевезення;
- 3) збільшення завантаженості аеропортів України та подальша інтенсифікація розвитку Міжнародного аеропорту «Бориспіль» з його можливостями як хабу;
- 4) удосконалення методів управління та підвищення ефективності українських авіаперевізників;
- 5) поліпшення авіасполучення між регіонами України та Європейським Союзом, що може призвести до появи нових ринків збуту для національних виробників, у тому числі, які представляють авіаційну галузь;
- 6) збільшення іноземних інвестицій в аеропорти, зростання кількості робочих місць, пов'язаних як з авіацією, так і з обслуговуванням, а також підвищення рівня оплати праці авіаційних спеціалістів» [28].

Стратегічними напрямками розвитку, яких має досягнути ринок авіаційних перевезень України, можна вважати наступні:

- 1) удосконалення нормативно-правового забезпечення повітряного транспорту на національному рівні;
- 2) підвищення рівня безпеки повітряного транспорту;
- 3) досягнення прогресу в авіаційному транспорті та підвищення рівня його доступності для громадян;
- 4) розвиток аеропортів, лібералізація ринку авіаційних послуг;

5) збільшення кількості мультимодальних перевезень та швидкісного наземного транспортного сполучення між аеропортом та містами, покращення логістичних зв'язків та створення логістичних центрів;

6) удосконалення аеронавігаційних систем;

7) розвиток авіації загального призначення та безпілотних авіаційних систем;

8) удосконалення кваліфікованої підготовки.

12 жовтня 2021 року Україна та Європейський Союз підписали Угоду про Спільний авіаційний простір. Верховна Рада України ухвалила закон про ратифікацію угоди між Україною та Європейським Союзом про спільний авіаційний простір. За ратифікацію угоди проголосували 311 депутатів [26].

Мета угоди – створити спільний авіаційний простір, який ґрунтується на ідентичних правилах:

- безпеки польотів;
- авіаційної безпеки;
- організації повітряного руху;
- захисту навколишнього середовища;
- захисту прав споживачів;
- систем комп'ютерного бронювання;
- соціальних аспектів.

Очікується, що Угода посилить конкуренцію на ринку повітряних перевезень, може позитивно вплинути на зниження цін на квитки та підвищення якості обслуговування пасажирів.

Створення спільного авіаційного простору відбуватиметься поступово.

Від України документ підписав Прем'єр-міністр Денис Шмигаль, від Євросоюзу – верховний представник Європейського Союзу із закордонних справ і політики безпеки Жозеп Боррель, а також посол Словенії в Україні Томаж Менцін.

Подія, що відбулась під час 23-го саміту Україна – ЄС, відкриє нові можливості для авіаційної галузі.

Насамперед, «необхідно зазначити, що Угода про спільний авіаційний простір між Європейським Союзом та його державами-членами з одного боку та Україною з

іншого спрямована на створення єдиного авіаційного простору на основі взаємного ринкового доступу до ринків повітряного транспорту сторін, рівних умов конкуренції та дотриманням одних і тих самих правил, у т.ч. в галузі безпеки польотів, авіаційної безпеки, управління повітряним рухом, гармонізації соціальних вимог та захисту навколишнього середовища. Іншими словами, Угода спрямована на роботу підприємств авіагалузі, а споживачі отримують певні бонуси лише опосередковано.

Проте повною мірою для України Угода запрацює лише після її ратифікації обома сторонами та імплементації в українське законодавство низки європейських регламентів та рішень, спрямованих на вільний доступ на ринок авіаперевезень, управління повітряним транспортом, ліцензування інспекторів повітряного трафіка, авіаційної безпеки, захисту навколишнього середовища, соціальних аспектів та захисту споживачів, систем бронювання квитків тощо. Перелік цих документів міститься в додатку 1 до Угоди та займає 34 сторінки» [26]. Якість здійсненої імплементації буде перевірена спеціально створеним для цих цілей спільним комітетом, завдяки позитивним висновкам якого:

1) авіаперевізникам Європейського Союзу буде дозволено користуватися необмеженими правами на перевезення між будь-якими пунктами в Україні та країнах-партнерах ЄС за умови, що рейс є частиною перевезення, що починається в державі-члені ЄС. Авіаперевізникам Європейського Союзу також буде дозволено здійснювати необмежені перевезення між пунктами в Україні незалежно від того, чи починається чи закінчується перевезення в ЄС;

2) авіаперевізникам України дозволять здійснювати необмежені перевезення між будь-якими пунктами в Європейському Союзі, країнах-партнерах ЄС за умови, що рейс є частиною послуги, яка обслуговує пункт в Україні.

Хоча Угода має переважну силу над положеннями двосторонніх договорів про повітряне сполучення, останні все ж підлягають застосуванню, якщо їх режим є більш сприятливим для перевізників, ніж положення Угоди. Про це прямо зазначено у ст. 34 Угоди. Як відомо, двосторонні договори містять положення про національність перевізників, свободи, що застосовуються між сторонами, частоту, маршрути, тарифи тощо. Усі ці угоди продовжують діяти.

Хоча Угода спрямована на створення рівного конкурентного середовища для перевізників ЄС та України, можна говорити про фактичне погіршення становища працюючих українських перевізників, які не мають можливості користуватися дешевими фінансовими ресурсами для розвитку та виживання та не отримують підтримки з боку держави протягом періоду пандемії. Навпаки, за рішенням Президента було створено Українські національні авіалінії (УНА) – компанію, яка завдяки бюджетним коштам планує закупити в Airbus 22 середньо- та далекомагістральні літаки. У разі виконання всіх заявлених Президентом планів УНА ще більше дестабілізує роботу українських авіаперевізників.

Чи отримають споживачі переваги від дії Угоди завдяки поширенню роботи європейських лоукостерів на територію України, покаже час. Проте дослідники схожих угод з Молдовою та Туреччиною вказують на перебільшеність очікувань громадян і відсутність суттєвого збільшення пасажиропотоку завдяки роботі європейських перевізників [26].

Після підписання договору кожна країна-член Євросоюзу повинна буде ратифікувати документ. Поки це відбудеться, угода буде діяти на тимчасовій підставі. Що означає підписання такого договору на практиці?

По-перше, Україна отримає право призначати свої авіакомпанії для польотів до будь-яких країн-членів ЄС.

При цьому будь-яка країна Євросоюзу зможе призначати будь-якого європейського перевізника для виконання рейсів в Україну. Більш того, європейські перевізники отримують право літати на внутрішніх українських рейсах.

Також Україна бере на себе обов'язок привести своє авіаційне законодавство у повну відповідність з європейськими правилами. Домовилися сторони й про визнання українських сертифікатів, виданих літкам українського виробництва, насамперед виробленим на заводах Антонова.

Українські авіакомпанії нарешті зможуть відкрити для себе ринки, які до останнього були доступні тільки обраним перевізникам (Франція, Нідерланди).

Отже, «євроінтеграція України в авіаційній галузі не обмежується підписанням угоди про Спільний авіаційний простір. Йдеться про всеохоплюючу та дуже тривалу



роботу. Навіть у Молдові та Грузії це був багаторічний процес, а в Україні його додатково ускладнює наявність авіабудівної галузі, мережі аеропортів, значної кількості авіакомпаній та інших гравців ринку. Україні потрібно впроваджувати конкретні директиви та норми, прописані в Угоді, змінити норми прийняття авіаційних правил, ухвалити постанову Кабміну щодо доступу до ринку наземного обслуговування, укласти двосторонні угоди про відкрите небо з іншими країнами, поширювати кращі практики співпраці між аеропортами та місцевими громадами» [22].

Досвід Молдови та Грузії свідчить про те, що не варто чекати, що САП принесе негайні блага для всіх. Ціни на польоти невідворотно падатимуть, але цей процес буде поступовим, а не моментальним. Якість послуг зростатиме завдяки конкуренції, але вона буде жорсткою. При цьому для громадян України як потенційних пасажирів багато що буде залежати від якості та ефективності рішень, ухвалених на рівні центральної влади, а ще більше – від успішності роботи на місцях, залучення інвестицій та нових перевізників в місцеві аеропорти. Задані угодою про САП правила гри з прозорим ринком, конкуренцією та напрацьованими схемами взаємодії між місцевою владою та бізнесом можуть стати ключем, який відкриє небо для пересічного українця.

### **Висновки до розділу 3**

Таким чином, вітчизняний ринок пасажирських авіаперевезень перебуває не в кращому стані внаслідок пандемії COVID-19. В 2021 р. авіаперевезення почали відновлюватися, проте, навіть до військового вторгнення РФ до України цей ринок був далеким від допандемійного рівня. Військове вторгнення РФ позбавило можливості українські аеропорти здійснювати будь-які рейси цивільної авіації. До того ж, протягом періоду незалежності України було продано багато літаків, які могли б тримати нашу авіаційну галузь в більш конкурентоспроможному стані.

На сьогодні авіаційна інфраструктура суттєво погіршилася внаслідок руйнувань, завданих військовою агресією з боку РФ. Навіть до повномасштабної

війни українські аеропорти були застарілими, що не дозволяло постійно збільшувати пасажиропотік через них.

Першочерговим завданням в рамках післявоєнної відбудови у сфері авіації буде відновлення зруйнованих аеропортів та інвестиції в більш ефективну організацію їхньої роботи для подальшого збільшення пасажиропотоку. Угода про відкрите небо з ЄС принесе Україні в перспективі можливості для інтеграції з країнами ЄС в рамках авіаційної інфраструктури, і, до того ж, зможе збільшити кількість авіарейсів, які відбуватимуться через Україну. Крім того, досвід країн-сусідів свідчить про те, що подібні угоди несуть більше переваг для країн, аніж недоліків, проте, суттєвим завданням є підтримка необхідних міжнародних стандартів.

## ВИСНОВКИ

Нами було виявлено, що ефективність бюджетних авіакомпаній в Європі та світі загалом сьогодні значно вища, ніж у інших представників бізнес-моделей. Агресивна маркетингова політика, мінімальні витрати, дотримання розкладу – все це приваблює пасажирів. Незаперечним фактом є те, що на короткомагістральних рейсах обсяг пасажиропотоку значно вищий, ніж на далеких. А на короткомагістральних рейсах є можливість знизити витрати, тому що під час перельоту пасажир не встигає сильно зголодніти, йому не завжди потрібна велика кількість багажу, а через короткий проміжок часу він не потребує додаткових послуг, таких як встановлені медіа-пристрої чи спальне місце. Незважаючи на те, що докладаються зусилля для створення недорогих перевізників на далекі маршрути, такого ж ефекту масштабу неможливо досягти.

Гібридні авіаперевізники сьогодні стають все більш цікавими з точки зору ефективності та зацікавленості споживача. Традиційний поділ їх роботи на бюджетну та класичну хоч і знижує показник ефективності, але не повністю відображає діяльність авіакомпаній. При цьому, популярність даного типу авіалінії з часом буде тільки зростати, що не говорить проти використання даного типу авіалінії. Загалом, ефективність використання бізнес-моделі з точки зору витрат залежить від типу транспорту, що використовується. Так, бюджетна бізнес-модель найбільш ефективна для короткомагістральних рейсів. Гібридна бізнес-модель найбільш ефективна при поєднанні коротких і далеких перевезень, тоді як класична модель найбільш ефективна для далеких перевезень.

Європейська транспортна політика встановлює стандарти для транспортного сектору, такі як покращення умов праці, покращення безпеки та гарантування прав пасажирів. Удосконалення регулювання повітряного транспорту в ЄС є найважливішим напрямком економічних реформ, які необхідно проводити з метою збільшення обсягів перевезень, впровадження інноваційних технологій та посилення

зв'язків з іншими видами на сучасному етапі розвитку світової економіки та транспортної сфери зокрема.

Основними тенденціями європейського ринку пасажирських авіаперевезень є те, що послуги лоукост-авіакомпаній набувають значної популярності серед пасажирів, але через пандемію COVID-19, і, особливо, енергетичну кризу, вартість таких послуг продовжить зростати з об'єктивних економічних причин. Пандемія COVID-19 сприяла скороченню рейсів європейських авіакомпаній більш ніж наполовину, що змусило великі авіакомпанії шукати можливості отримати фінансову підтримку від урядів країн, щоб зберегти свої позиції на ринку.

Внутрішні європейські авіаперевезення домінують серед напрямків польотів, організованих найбільшими авіакомпаніями Європи. Крім того, значний обсяг перевезень здійснюється з Європи до Північної Америки та Азії, що визначає основні географічні виміри діяльності європейських авіакомпаній на світовому ринку пасажирських перевезень.

На європейському ринку пасажирських перевезень важливу роль відіграють бюджетні авіакомпанії, які керуються бажанням більшості людей дістатися до пункту призначення швидко та без використання додаткових послуг, за які не потрібно платити. Оскільки індустрія оговтується від COVID-19, зростання попиту на авіаперельоти збільшить тиск на ціни квитків, спричинений вищими цінами на паливо, а також необхідністю переходу на більш екологічні стандарти палива.

Внутрішній вітчизняний ринок пасажирських перевезень не в найкращому стані через пандемію COVID-19. У 2021 році авіаперевезення почали відновлюватися, але до вторгнення російських військ в Україну ринок був далекий від допандемічного рівня. Військове вторгнення РФ позбавило аеропорти України можливості виконувати різноманітні рейси цивільної авіації. Крім того, за часи незалежності України було продано багато літаків, що не зберегло нашу авіаіндустрію конкурентоспроможною.

Сьогодні авіаційна інфраструктура серйозно зруйнована внаслідок руйнувань, спричинених військовою агресією з боку РФ. Ще до початку повномасштабної війни

існувала проблема, оскільки аеропорти України були застарілі, що не дозволяло стабільно збільшувати пасажиропотік через них.

Держава може спрямувати суттєві кошти на економічне відновлення та місцеву економіку, просто інвестуючи в авіаційну інфраструктуру, модернізуючи старіючі аеропорти та створюючи хороші робочі місця, забезпечуючи підвищення стандартів безпеки.

Аеропорти є важливими вузлами для місцевої економіки, які забезпечують зв'язок, працевлаштування, інтеграцію з місцевими транспортними системами, та часто є відправною та кінцевою точками для регіональних мереж українських туристичних магнітів.

В авіаційній галузі першочерговим завданням післявоєнної реконструкції будуть інвестиції у відновлення зруйнованих аеропортів та їх ефективну роботу для подальшого збільшення пасажиропотоку. Угода про відкрите небо з Європейським Союзом принесе Україні можливості для інтеграції з країнами ЄС в рамках авіаційної інфраструктури, а також збільшить кількість рейсів, що проходять через Україну. Крім того, досвід сусідніх країн показує, що такі угоди приносять країнам більше користі, ніж шкоди, але головним завданням є дотримання необхідних міжнародних стандартів.

## СПИСОК БІБЛОГРФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авіаційна галузь: Схвалено проєкт постанови КМУ про затвердження критеріїв оцінки допустимості держдопомоги. Антимонопольний комітет України. URL: <https://amcu.gov.ua/news/aviacijna-galuz-shvaleno-proyekt-postanovi-kmu-pro-zatverdzhennya-kriteriyiv-ocinki-dopustimosti-derzhdopomogi>
2. Авіаційний безвіз підписали. Що означає угода про «відкрите небо» України і ЄС. BBC News Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-58868268>
3. Баталов А. А. Правовое регулирование вопросов обеспечения безопасности полетов в рамках Европейского Союза. Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2022. – Т. 18. – № 1. – С. 80-92.
4. Безвізовий режим України з Євросоюзом набув чинності. УКРІНФОРМ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2244508-bezvizovij-rezimukraini-z-evrosouzom-nabuv-cinnosti.html>
5. Борисенко П. А. Проблеми реформування та розвитку авіаційної промисловості України. Економіка та держава. 2008. – № 8. – С. 61-65.
6. Брусакова О. В. Галузь авіаційного транспорту як об'єкт державного регулювання. Право і безпека – Право и безопасность – Law and Safety, 2020. – № 1(76). – С. 46-52.
7. «Відкрите небо» з ЄС: що дасть Україні авіаційна угода. Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/01/infografika/polityka/vidkryte-nebo-yes-dast-ukrayini-aviacijna-uhoda>
8. Демченко О. Д. Специфіка авіаційних перевезень як об'єкта державного впливу: Аналіз світового досвіду. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=2654&i=36>
9. Дорофєєва Х. Особливості інституціонального регулювання європейського ринку авіаційних перевезень. Торгівля і ринок України. 2015. – Вип. 38. – С. 54-63.

10. Єряшов Є. К. Вплив європейських інтеграційних процесів на формування нормативно-правового регулювання цивільної авіації України. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2018. – № 1. – С. 19-23.
11. Завальний В. Д. Авіакосмічна промисловість. Машинобудівництво в Україні. 2006. – № 8 (74). – С. 6-10.
12. Куденко О. В. критичний аналіз методів та підходів до сегментування ринку. Продуктивність агропромислового виробництва. економічні науки. 2014. – № 26. – С. 33-38.
13. Лотиш О. Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. – Вип. 24(1). – С. 120-124.
14. Марінцева К. В. Класифікація методів державного регулювання міжнародних авіаційних перевезень. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». 2017. – Вип. 17. – С. 230-236.
15. Михальченко І. Ефективність співробітництва авіакомпаній в умовах кризи. Науковий вісник Інституту міжнародних відносин: Економіка, право, політологія, туризм. Київ: Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2010. – Вип. 2. – С. 25-30.
16. Мудра Я. А. Зміни кон'юнктурних чинників ринку авіаційних перевезень в європейському союзі під впливом пандемії COVID-19. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Світове господарство і міжнародні економічні відносини, 2021. – № 60. – С. 8-12.
17. Несподіваний прорив для України. Відразу кілька компаній-лоукостів хочуть возити українців. Інформаційний портал «Радіо Свобода». URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28369518.html>
18. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
19. Періодична інформація Державної авіаційної служби України. URL: <https://avia.gov.ua/pronas/statistika/periodychna-informatsiya/>

20. Порожнє небо: як коронавірус ударив по авіакомпаніях і коли вони оживуть. Сайт Громадського телебачення. URL: <https://hromadske.ua/posts/porozhnyenebo-yak-koronavirus-udariv-po-aviakompaniyah-i-koli-voni-ozhivut>
21. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 року». Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/projects/166/>
22. Прушківська Е. В., Ніколаєнко М. І. Особливості розвитку авіаційної галузі на міжнародному та національному рівні в умовах глобалізації. Економіка промисловості, 2017. – № 6. – С. 92-99.
23. Раскалей М. Деякі аспекти багатостороннього регулювання відносин у повітряній галузі. «Віче». 2010. – №14 (275). – С. 22–26.
24. Семёнов А. А. Географические особенности развития и функционирования системы бюджетных авиаперевозок мира. Бюллетень транспортной информации. 2011. – № 9. – С. 10-22.
25. Смерічевський С. Ф., Михальченко І. Г. Особливості трансформації світового ринку авіаційних перевезень. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. – № 4. – С. 29–37.
26. Україна ратифікувала угоду про відкрите небо з ЄС. DW. URL: <https://cutt.ly/8NJwrcu>
27. Українська цивільна авіація знайшла можливість виживати і підніматись в небо. ТСН. URL: <https://tsn.ua/exclusive/ukrayinska-civilna-aviaciya-znayshla-mozhlivist-vizhivati-i-pidnimatis-v-nebo-2144896.html>
28. Українські та європейські зво співпрацюватимуть в авіаційній сфері. Міністерство освіти і науки. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/ukrayinski-ta-yeuropejski-zvo-spivpracyuvatimut-v-aviacijnij-sferi>
29. Червоненко В. Як дешево злітати до Європи: карта лоукостів в Україні. Інформаційний портал «BBC News Україна». URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-49268465>



30. Чи зможуть МАУ і SkyUp пережити найбільшу кризу в історії авіації. Сайт ЛІГА.Новини. URL: <https://ua-news.liga.net/economics/articles/chi-zmojutmau-i-skyup-perejiti-naybilshu-krizu-v-istorii-aviatsii>
31. Чорненька Н. В. Подієвий туризм як перспективний напрям розвитку в системі туристичної індустрії. Рекреаційно-туристичне природокористування в Східноєвропейському регіоні: сучасний стан і перспективи: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці 21-23 жовтня 2010 р.). Чернівці: Чернівецький національний університет, 2010. – С. 174-176.
32. Штангрет А. М. Теоретико-методичні засади побудови системи моніторингу економічної безпеки підприємств авіаційної галузі. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. – Вип. 23.12. – С. 206-211.
33. Як українські авіакомпанії заробляють і занепадають під час війни. BBC News. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63403865>
34. Air transport (avia): Air transport infrastructure. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/data\\_base](https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/data_base)
35. Airline sector poised for change post-COVID-19. URL: <https://www.airlines.org/covid-19-recovery-efforts/>
36. Bießlich P., Schroeder M. R., Gollnick V., Lütjens K. A System Dynamics Approach to Airport Modeling. 14th AIAA Aviation Technology, Integration, and Operations Conference, 1–13 June. 2014. URL: <http://doi.org/doi:10.2514/6.2014-2159>
37. Business aviation in today's economy. URL: <https://nbaa.org/wp-content/uploads/2018/02/AndersenPart02.pdf>
38. COVID-19 aid scheme for airlines regarding airport charges. Web-site of Danish Civil Aviation and Railway Authority. URL: <https://tbst.dk/en/Civilaviation/Lists/Pools/Pools/2020/10/COVID-19-aid-scheme-for-airlinesregarding-airport-charges#>
39. COVID-19 Recovery. Airlines for Europe. URL: <https://a4e.eu/policies/covid-19/>
40. Daft J., Albers S. A conceptual framework for measuring airline business model convergence. J. Air Transport. 2013. Manag. 28. – P. 47-54.

41. Dargay J., Hanly M. The determinants of the demand for international air travel to and from the UK. ESRC Transport Studies Unit. Center for Transport Studies, University College: London. 2001. – № 59. – P. 1-14.
42. Dresner M., Lin J.S.C., Windle R. The impact of low-cost carriers on airport and route competition. Journal on Transport Economy Policy. 1996. № 5. P. 309-328.
43. Dresner M., Tretheway M. Modelling and testing the effect of market structure on price. The case of international air transport. Journal of Transport Economics and Policy. 1992. – Vol. 26. –№ 2. – P. 171-184.
44. Economic Research: COVID-19 Deals A Larger, Longer Hit To Global GDP. Сайт S&P Global Ratings. URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/200416-economicresearch-covid-19-deals-a-larger-longer-hit-to-global-gdp-11440500>
45. EU Air Transport Liberalisation Process, Impacts and Future Considerations. Discussion paper № 2015-04. International transport forum. URL: <http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers /DP201504.pdf>
46. EU air transport workers at lowest level in 14 years. EuroNews. URL: <https://www.euronews.com/my-europe/2022/08/10/eu-air-transport-workers-at-lowest-level-in-14-years>
47. Fu X., Dresner M., Oum T. H. Effects of transport service differentiation in the US domestic airline market. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. May 2011. – № 3: T. 47. – P. 297-305.
48. Giovanni Alberto Tabacco. Airline Economics: An Empirical Analysis of Market Structure and Competition in the US Airline Industry. Publisher: Palgrave Macmillan, 2016, – 93 p.
49. Hollinger, Peggy. How coronavirus brought aerospace down to earth? Financial Times. 20 April 2020. – № 5. – P. 42-50.
50. How commercial flights in Europe are edging closer to pre-pandemic levels. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/europe-eu-flights-on-the-rise/>
51. IATA. Air Travel Demand. IATA Economics Briefing. 2008. № 9. – P. 50-55.

52. Impact of COVID-19 on European Airlines and Market. GLG. URL: <https://glginsights.com/articles/impact-of-covid-19-on-european-airlines-and-market/>
53. Lawton Thomas C. Strategic Management in Aviation Critical Essays. London: Ashgate Publishing. 2007. – 356 p.
54. Lufthansa Returns To Profitability Despite EU Aviation Chaos. Simple Flying. URL: <https://simpleflying.com/lufthansa-return-profitability/>
55. Magdalena A., Bouzaima M. An empirical investigation of European airline business models: Classification and hybridisation. Journal of Air Transport Management. 2021. Vol. 93, issue C. – P. 242-243.
56. Mason K., Morrison W., Stockman I. Liberalization of air transport in Europe and the evolution of «low-cost» airlines. Liberalization in Aviation: Competition, Cooperation and Public Policy. 2013. – № 14. – P. 141–156.
57. Mason K. J., Morrison W. G. Towards a means of consistently comparing airline business models with an application to the «low cost» airline sector. Res. Transport. Econ. 2008. – № 24 (1). – P. 75–84.
58. McConnell C. R., Brue S. L., Flynn S. M. Economics: Principles, Problems, and Policies: textbook. 19th ed. McGraw-Hill Education. 2011. – 896 p.
59. Morrell P. Air transport liberalization in Europe: The progress so far. Journal of Air Transportation World Wide. 1998. – Vol. 3. – № 1. – P. 42-60.
60. Official journal of the European Communities. OB № L 217, 11.08.1990. URL: [http://old.eur-lex.europa.eu/JOIndex.do?year=1990&serie=L&textfield2=217&Submit=Search&\\_submit=Search&ihmlang=en](http://old.eur-lex.europa.eu/JOIndex.do?year=1990&serie=L&textfield2=217&Submit=Search&_submit=Search&ihmlang=en)
61. Official journal of the European Communities. № 374, 31.12.1987. URL: [http://old.eur-lex.europa.eu/JOIndex.do?year=1987&serie=L&textfield2=374&Submit=Search&\\_submit=Search&ihmlang=en](http://old.eur-lex.europa.eu/JOIndex.do?year=1987&serie=L&textfield2=374&Submit=Search&_submit=Search&ihmlang=en).
62. Statista – The Statistics Portal for Market Data. URL: <https://www.statista.com/>
63. Sydorenko K. Mechanisms of development the competitiveness of international airports in conditions of intensification of the global air transport market. European Applied Sciences. 2014. – №4. – P.129-130.

64. The impact of low cost carriers in Europe // International Civil Aviation Organization. URL: [https://www.icao.int/sustainability/casestudies/statesreplies/europe\\_lowcost\\_en.pdf](https://www.icao.int/sustainability/casestudies/statesreplies/europe_lowcost_en.pdf)
65. The influence of COVID-19 on European low-cost and regional airlines. URL: <https://www.cirium.com/thoughtcloud/covid-19-impact-european-low-cost-carrier-market/>
66. The International Air Transport Association (IATA). URL: <https://www.iata.org/>
67. The official web-site of EasyJet. URL: <https://www.easyjet.com/>
68. The official web-site of Ryanair. URL: <https://www.ryanair.com/us/en>
69. The ultimate guide to low-cost airlines in Europe. Budget Travel. URL: <https://budgettraveller.org/guide-to-low-cost-airlines-in-europe/>
70. The World Bank. Air transport, passengers carried. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR>
71. We Have Some Planes: Inside the Four Flights / The 9/11 Commission Report. National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States. 2004. URL: [https://govinfo.library.unt.edu/911/report/911Report\\_Ch1.pdf](https://govinfo.library.unt.edu/911/report/911Report_Ch1.pdf)
72. World Tourism Organization: official web-site. URL: <https://www.unwto.org/>
73. 10 (More) out of TEN. 2011. Annual report of TEN-T Executive agency EC. URL: [http://inea.ec.europa.eu/download/publications/brochure\\_tentea\\_20124398\\_final\\_low.pdf](http://inea.ec.europa.eu/download/publications/brochure_tentea_20124398_final_low.pdf)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

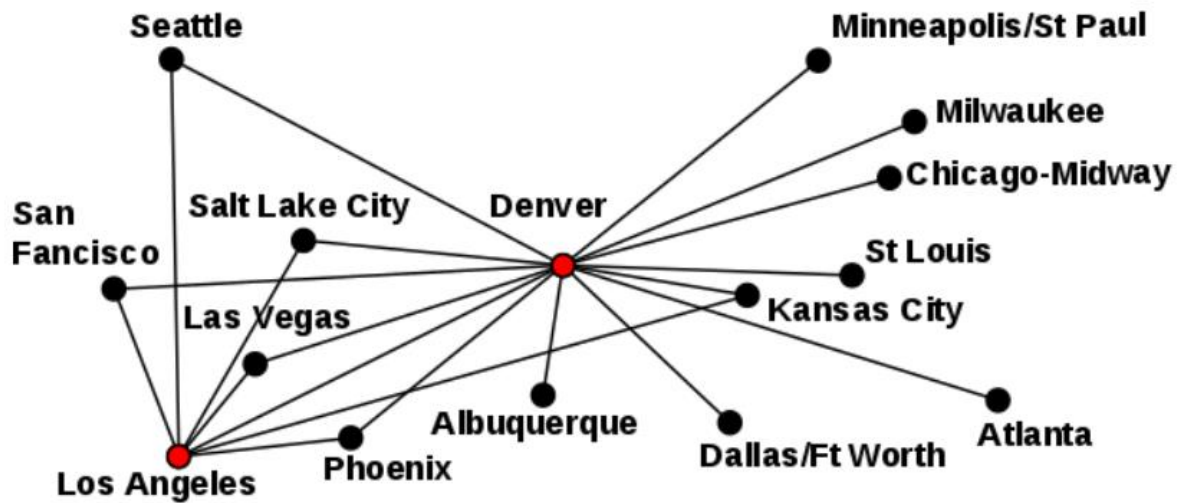


Рис. А.1. Використання моделі hub-and-spoke авіакомпанією Delta Airlines 1955 року (червоним позначені хаби авіакомпанії)

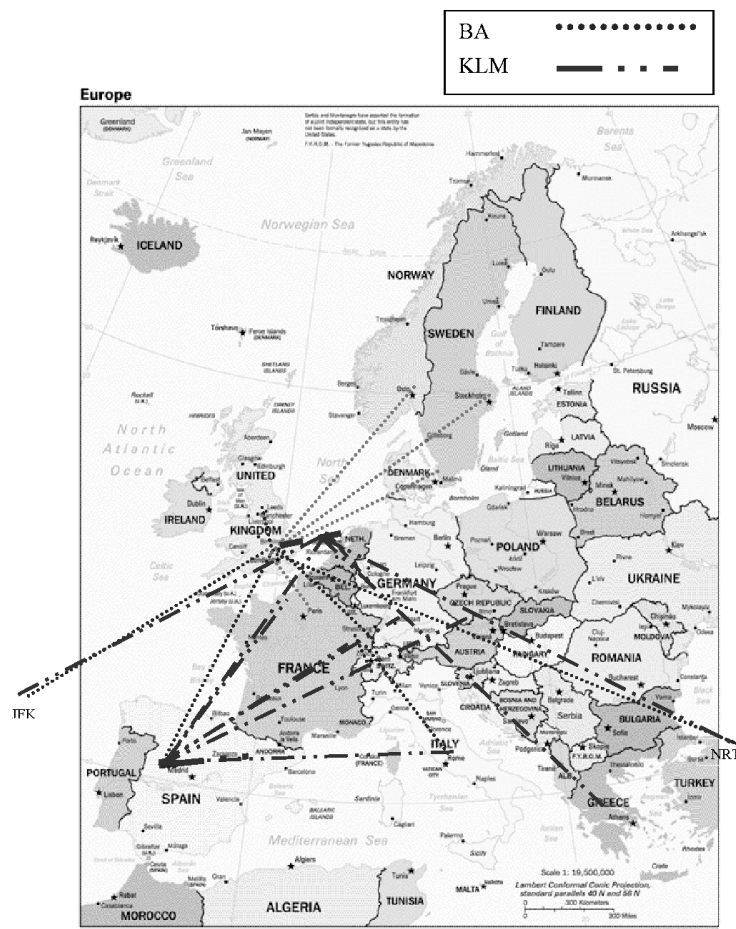


Рис. А.2. Використання моделі hub-and-spoke авіакомпаніями Європи

## Продовження Додатку А

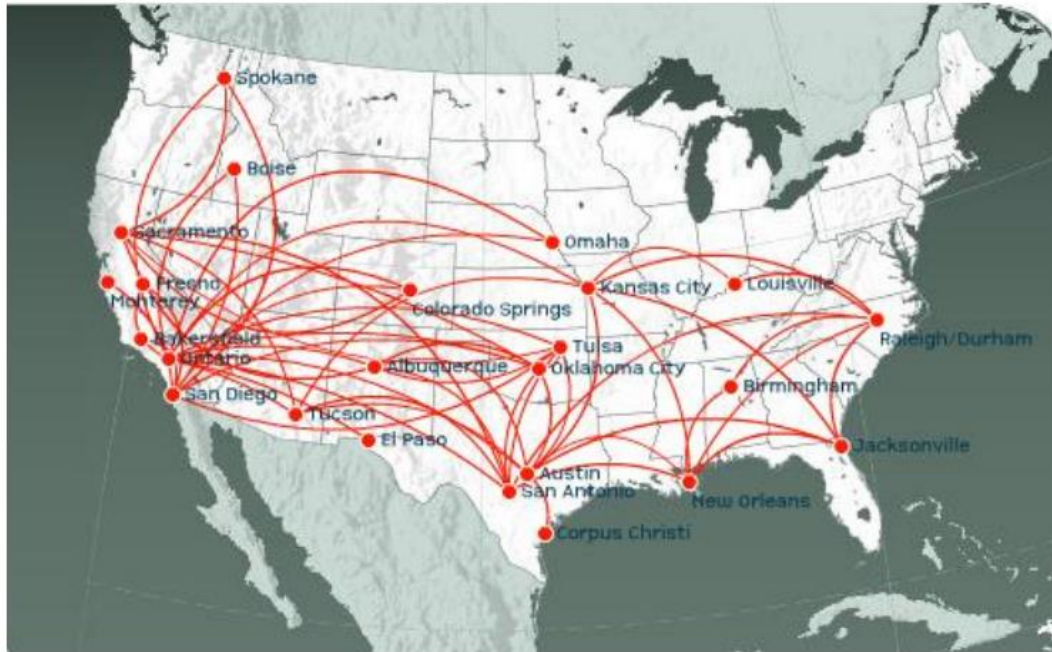


Рис. А.3. Point-to-point model, яка використовувалась авіакомпанією ExpressJet Airlines в 2007 році