

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Організації авіаційних перевезень

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____Шевчук Д.О.

« _____ » _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

Тема: «Ефективність використання ресурсного потенціалу авіапідприємства»

Виконавець: Гулієва Наргіз Сафа кизи

Керівник: к.е.н., доцент Шевченко Юлія Вікторівна

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:

1. Теоретична частина: к.е.н., доцент Шевченко Юлія Вікторівна.

2. Аналітична частина: к.е.н., доцент Шевченко Юлія Вікторівна.

3. Проектна частина: к.е.н., доцент Шевченко Юлія Вікторівна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент, Дерев'янка Тамара Антонівна

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра організації авіаційних перевезень

Спеціальність 275 «Транспортні технології», спеціалізація: на повітряному транспорті ОПП «Організація перевезень і управління на транспорті (повітряному)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Шевчук Д.О.

_____ 2020 р.
« _____ » _____

ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської роботи

Гулієва Н.С.

1. Тема дипломної роботи «Ефективність використання ресурсного потенціалу авіапідприємства», затверджена наказом ректора від «16» жовтня 2020 р. № 2026/ст.

Термін виконання проекту (роботи): з 05.10.2020 по 31.12.2020

2. Початкові дані, необхідні для написання магістерської роботи: виробничі та фінансові результати авіакомпанії Alitalia, мережа маршрутів, розмір флоту, види послуг, що надаються авіакомпанією.

3. Зміст пояснювальних приміток: огляд структури авіакомпанії та стратегії розвитку, огляд людських ресурсів компанії, аналіз виробничої та фінансової діяльності авіакомпанії 2005-2019 рр. Огляд парку авіакомпаній Alitalia, порівняльний аналіз ефективності використання ресурсів з Lufthansa Group, пропозиція щодо підвищення ефективності використання парку літаків за рахунок збільшення потужності за допомогою нових місць, обґрунтування обраного проекту.

4. Перелік обов'язкових графічних питань: пасажирські та вантажні перевезення авіакомпанії Alitalia у 2003-2020 роках, географічний розподіл доходів авіакомпанії, динаміка коефіцієнта завантаження за розрахунковий період, динаміка показників доходів у 2013-2020 роках, представлення маршрутної мережі та потужність парку літаків Alitalia.

1. Календарний план

| № | Завдання | Кінцевий термін завершення | Помітка |
|----|--|----------------------------|----------|
| 1. | Збір та обробка статистичних даних | 01.10.20- 15.10.20 | виконано |
| 2. | Написання теоретичної частини | 15.10.20- 01.11.20 | виконано |
| 3. | Написання аналітичної частини | 01.11.20- 15.11.20 | виконано |
| 4. | Написання проектної частини | 15.11.20- 08.11.20 | виконано |
| 5. | Написання вступу та висновку | 08.11.20- 15.11.20 | виконано |
| 6. | Виконання пояснювальної записки, графічних питань та презентації | 15.11.20- 01.12.20 | виконано |
| 7. | Оформлення пояснювальної записки та роздаткового матеріалу | 02.12.2020 – 03.12.2020 | виконано |

8. Дата отримання завдання: 01 жовтня 2020.

Науковий керівник магістерської роботи:

Шевченко Ю.В.

Завдання прийнято до виконання:

Гулієва Н.С.

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до магістерської роботи під назвою „Ефективність використання ресурсного потенціалу авіакомпанії” складається зі 104 сторінок, 21 малюнка, 27 таблиць та 15 посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АВІАКОМПАНІЯ, ПАСАЖИРСЬКИЙ ПОЛІТ, РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВИРОБНИЧІ ТА ФІНАНСОВІ ПАРАМЕТРИ, МОЖЛИВОСТЬ АВІАЦІЙНОГО ФЛОТУ.

Об'єктом магістерської роботи є авіакомпанія Alitalia.

Темою магістерської роботи є підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу авіакомпанії.

Основним завданням магістерської роботи є долідження та аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу авіапідприємства та можливість вдосконалення за допомогою зміни авіапарку.

Методи аналізу включають порівняльний аналіз, аналіз виробничих та фінансових параметрів, графічні методи, статистичні методи, аналіз відповідної літератури.

Під час завершення магістерської роботи було встановлено, що ефективність використання ресурсів сильно впливає на управління доходами авіакомпанії та її успіх на ринку авіаперевезень загалом. Проведений аналіз виробничих та фінансових параметрів та графіки обраної авіакомпанії показують, як предмет дослідження впливає на діяльність авіакомпанії. Порівняльний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу Alitalia та Lufthansa Group пояснює, яка з авіакомпаній використовує свої ресурси більш ефективно.

Матеріальну базу цієї дипломної роботи рекомендується використовувати для подальших досліджень, навчального процесу та професійної практичної реалізації запропонованих удосконалень Alitalia.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| СПИСОК СКОРОЧЕНЬ | 7 |
| <i>ВСТУП</i> | 8 |
| <i>1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА</i> | 12 |
| 1.1. Загальний огляд ресурсів авіакомпанії | 13 |
| 1.1.1. Загальна інформація про бізнес ресурси | 13 |
| 1.1.2. Структура ресурсів авіакомпанії | 14 |
| 1.1.3. Комплекс стратегічного управління | 14 |
| 1.1.4. Компоненти ефективності використання ресурсів | 15 |
| 1.2. Управлінські ресурси | 16 |
| 1.2.1. Оцінка стабільності перевізника | 16 |
| 1.2.2. Доцільність всебічної реструктуризації | 21 |
| 1.2.3. Функціональні та організаційні структури | 22 |
| 1.2.4. Концепція якості..... | 23 |
| 1.2.5. Програма якості авіакомпаній | 24 |
| 1.2. Управління витратами | 25 |
| 1.3.1. Постійні та змінні експлуатаційні витрати | 26 |
| 1.3.2. Розподіл витрат..... | 29 |
| 1.3.3. Збалансована структура експлуатації авіакомпанії | 33 |
| 1.3. Стандарти управління авіакомпаніями | 34 |
| 1.4.1. Конкретні види управління | 35 |
| 1.4.2. Комплекс управління банкрутством | 37 |
| <i>2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА</i> | 41 |
| 2.1. Загальні відомості про авіакомпанію Alitalia | 42 |
| 2.1.1 Alitalia як провідний учасник ринку авіакомпаній | 43 |
| 2.1.2 Вантажні перевезення | 43 |
| 2.1.3 Мережа польотів..... | 45 |
| 2.1.4 Alitalia як член Skyteam..... | 46 |
| 2.1.5. Програма для часто літаючих пасажирів MilleMiglia | 47 |
| 2.1.6. Парк авіакомпанії Alitalia..... | 50 |

| | |
|--|----|
| 2.1.7. Огляд дочірньої компанії Alitalia | 51 |
| 2.1.8 Вплив коронавірусної хвороби COVID-19 на Alitalia | 52 |
| 2.1.9. Кроки до відновлення..... | 53 |
| 2.1.10. Менеджмент та питання корпоративного управління в Alitalia | 54 |
| 2.1.11. Продуктивність управління в Аліталії | 55 |
| 2.1.12. Організаційний капітал в Аліталії | 56 |
| 2.2. Аналіз ділової активності Alitalia..... | 57 |
| 2.2.1. Аналіз кількості перевезених пасажирів | 57 |
| 2.2.2. Аналіз коефіцієнта навантаження на пасажирських рейсах | 58 |
| 2.2.3. Аналіз вантажів | 59 |
| 2.2.4. Кількість літаків | 60 |
| 2.2.5. SWOT аналіз Alitalia..... | 62 |
| 3. <i>ПРОЕКТНА ЧАСТИНА</i> | 65 |
| 3.1. Ефективність використання ресурсів Alitalia. Псевдофізична модель ресурсу авіаперевізника | 66 |
| 3.2. Інтегрований рейтинг авіакомпаній на конкурентному ринку | 67 |
| 3.2.1. Технологія методу | 67 |
| 3.2.2. Вибір та короткий огляд конкурента для аналізу | 68 |
| 3.2.3. Розрахунок коефіцієнтів експлуатації..... | 69 |
| 3.2.4. Порівняння коефіцієнтів ефективності Alitalia та Lufthansa Group..... | 71 |
| Порівняння коефіцієнтів ефективності Alitalia та Lufthansa Group | 72 |
| 3.3. Майбутня стратегія Alitalia..... | 74 |
| 3.3.1. Розвиток галузі | 74 |
| 3.3.2. Інвестиції, заохочення та інвестиційна політика..... | 75 |
| 3.3.3. Розвиток в рамках корпорації..... | 77 |
| 3.4. Практичний спосіб підвищення ефективності авіакомпанії Alitalia | 78 |
| <i>ВИСНОВОК</i> | 97 |

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ASK – граничний пасажирообіг;

ATD – availability turndowns;

CEO – головний виконавчий директор;

CFO – головний фінансовий директор;

COO – головний операційний директор;

CSR – корпоративна соціальна відповідальність;

IATA – Міжнародна Асоціація Повітряного Транспорту

ICAO – Міжнародна Організація Цивільної Авіації

FCO – Аеропорт Ф'юмічіно або Міжнародний аеропорт імені Леонардо да Вінчі

Км – кілометр.

LCC – лоу-кост авіакомпанії

Рах – пасажери;

RPK – виконаний пасажирообіг;

AZA – Alitalia

ВСТУП

| | | | | | | | | |
|--|-----------------|--|--|-------------------------------|------------------------------|---|-----------------|-----------------|
| Кафедра організації авіаційних перевезень | | | | НАУ. 20. 1. 58. 001 ПЗ | | | | |
| Виконала | Гулієва Н.С. | | | ВСТУП | Літера | | Сторінка | Сторінки |
| Керівник: | Шевченко Ю.В. | | | | | Д | 8 | 3 |
| Нормконтролер | Дерев'янка Т.А. | | | | ФТМЛ 275 ОП-201Мз | | | |
| Завідувач кафедри | Шевчук Д.О. | | | | | | | |

У сучасному середовищі авіакомпанії переживають потужний тиск на надання інноваційних, технологічно просунутих послуг із зменшенням бюджету. Як результат, ресурси повинні бути повністю використані та зосереджені на найвищих пріоритетах у будь-який момент часу.

Управління ресурсами - це ефективний та дієвий розвиток ресурсів компанії, коли вони потрібні. Такі ресурси можуть включати фінансові ресурси, запаси, людські навички, виробничі ресурси або інформаційні технології (ІТ). Неефективне або неоптимальне управління ресурсами, безумовно, призведе до негативних наслідків, таких як низька продуктивність, затримки, зниження якості, збільшення витрат та втрачені можливості.

Сучасні ринкові умови, що мають значний вплив на авіакомпанії, характеризуються такими основними факторами: лібералізація світового ринку авіаперевезень; створення та розвиток альянсів авіакомпаній; зміни в уподобаннях пасажирів, які ставлять все більші вимоги до якості обслуговування; зміцнення позицій бюджетних авіакомпаній; тенденції до консолідації та інтернаціоналізації авіакомпаній-партнерів; розробка нових технологій в авіаіндустрії (включаючи електронну комерцію). Створені умови сприяють посиленню конкуренції між вітчизняними та іноземними компаніями, які вільніше працюють на італійському ринку. Вищезазначені проблеми мають цілком конкретний грошовий вираз, безпосередньо впливаючи на обсяги продажів та результати операційної діяльності. У зв'язку з цим для кожної авіакомпанії актуальним є питання впровадження постійного моніторингу ефективності порівняно з іншими перевізниками.

При порівнянні авіакомпаній найкращим варіантом є аналіз набору ключових економічних показників. Але проведення таких складних порівнянь супроводжується значними труднощами, з якими останні не пов'язані з проблемою доступу до даних. Крім того, структура витрат і доходів варіюється в залежності від авіакомпанії.

Авіакомпанії, що експлуатують великі літаки, що летять за маршрутами значної довжини, сильно відрізняються за структурою експлуатаційних

витрат, обумовлених витратами на паливо, платою за посадку, витратами на підготовку літака до польоту, аеронавігаційними службами тощо, від авіакомпаній, які обслуговують переважно малі протяжність маршрутів. Подібно до того, як одиничні витрати (за особу / км) залежать від довжини маршруту, конкретні доходи (за особу / км) збільшуються зі зменшенням довжини маршруту. До появи бюджетних авіакомпаній на європейському ринку повітряного транспорту ця залежність була чітко простежена: середній дохід за 1 особу / км на європейських маршрутах на короткі відстані був значно вищим, ніж на маршрутах, що сполучали Європу з Америкою або зі Східною Азією. Суттєва різниця у структурі витрат і доходів призводить до висновку, що використання економічних показників є неефективним при проведенні порівняльного аналізу авіакомпанії як основи для інших.

Ще більш важливим фактором, що перешкоджає використанню економічних показників, є глибокі відмінності в стратегії. Авіакомпанії мають різні стратегії взаємодії як з іншими авіаперевізниками, так і з постачальниками послуг. Деякі авіакомпанії віддають перевагу значній частці технічного обслуговування свого літака для здійснення власних зусиль, тоді як інші звертаються до сторонніх організацій. Перевізники, які роблять більшу частину роботи власними зумиллями, часто мають договірні відносини для виконання таких робіт для інших авіакомпаній, отримуючи тим самим значні гроші (і несуть відчутні витрати). Так само ряд провідних авіакомпаній мають досить потужні вантажопідйомні блоки, що забезпечують підготовку літаків до польоту (заправка, завантаження багажу та пасажирів). Значна частина цих послуг може бути надана іншим авіаперевізникам. Як результат, доходи та витрати авіакомпаній, які надають послуги іншим авіаперевізникам, досить важко порівняти з подібними економічними показниками авіакомпаній, які дотримуються політики максимального споживання спеціалізованих підприємств. Беручи до уваги той факт, що структура доходів і витрат авіакомпаній в більшості випадків відрізняється одна від одної, ця стаття пропонує зосередити переважно ті показники, які відображають результати

основної виробничої діяльності, а не фінансові. Поліпшення значень таких показників, однак, суттєво впливає на загальний фінансовий стан компанії.

Різке падіння попиту на пасажирські повітряні перевезення (і вантажні, меншою мірою) через пандемію COVID-19 та заходи стримування загрожує життєздатності багатьох фірм як у секторі повітряного транспорту, так і в решті авіаційної галузі, на кону багато робочих місць.

Хоча авіаційна промисловість часто є об'єктом державної політики, криза COVID-19 породила новий пакет позик, гарантій позик, субсидій на заробітну плату та вливань власного капіталу, викликаючи занепокоєння щодо конкуренції та ефективного використання державних ресурсів.

Однак у магістрській роботі було зібрано і проаналізовано інформацію про стан ефективності використання ресурсів авіакомпанії до пандемії коронавірусу. Тому запропоновані варіанти розвитку індустрії актуальні для умов коли нема подібних зовнішніх факторів.

1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

| | | | | | | | | |
|--|---------------|--|--|---------------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|----|
| Кафедра організації авіаційних перевезень | | | | НАУ. 20. 1. 58. 001 ПЗ | | | | |
| Виконала | Гулієва Н.С. | | | 1.ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА | Літера | Сторінка | Сторінки | |
| Керівник: | Шевченко Ю.В | | | | | Д | 12 | 28 |
| Нормконтролер | Дерев'яно Т.А | | | | ФТМЛ 275 ОП-201Мз | | | |
| Завідувач кафедри | Шевчук Д.О. | | | | | | | |

1.1. Загальний огляд ресурсів авіакомпанії

1.1.1. Загальна інформація про бізнес ресурси

Метою теоретичної частини є показати оцінку ролі та ресурсної бази авіакомпанії Alitalia. Тут показані найхарактерніші ознаки та параметри, які можуть бути успішно застосовані на практиці. Особливо важливо в консультаційних проектах з мінімальним обсягом даних дати оцінку ресурсів та можливі альтернативні вказівки для авіакомпанії. Метою нашого дослідження є розробка практичної технології експлуатації авіаперевізника з описом ресурсного комплексу для управління авіакомпанією.

Управляючи складним об'єктом без кількісних даних, ви можете використовувати високоякісні методи для прийняття ефективних рішень. Сукупність бізнес-ресурсів, що використовуються протягом багаторічної практики управлінського консалтингу для складної реструктуризації та створення процесів позитивних постійних змін в організаціях, складається з наступного переліку:

- **Норми, правила, цінності, традиції, що називаються КУЛЬТУРОЮ.**

- **Поняття та програма ПОВНА ЯКІСТЬ.**
- **Розроблена, змістовна та прийнята всіма СТРАТЕГІЯМИ.**
- **Відповідна стратегія, ефективна СТРУКТУРА.**
- **Ретельно розроблений БІЗНЕС-ПЛАН.**
- **Технології та правила діяльності - СТАНДАРТИ.**
- **Організовані процеси зв'язування - КОМУНІКАЦІЇ.**
- **Зміна свідомості персоналу на основі НАВЧАННЯ.**

Метою стратегічного планування є забезпечення позитивних змін в організації при розподілі та управлінні всіма видами ресурсів та постійній адаптації до зовнішнього середовища.

1.1.2. Структура ресурсів авіакомпанії

Найважливіші ресурси авіаперевізника включають: (1) персонал, насамперед, льотний технічний; (2) флот та його експлуатаційні характеристики; (3) мережа повітряних сполучень, на яких продається основна продукція та задовольняються потреби споживача; (4) торгова мережа - ключовий фактор ефективності та обслуговування; (5) управління - інтегральний ресурс, як сукупність методів та ефект синтезу попередніх ресурсів (див. Рис. 1.1). Ефективність перевізника з точки зору економії авіакомпанії має параметри, загальні для здійснення будь-якого виду діяльності, а також конкретні параметри галузі транспорту.



Рис.1.1. Структура ресурсів авіакомпанії

1.1.3. Комплекс стратегічного управління

Лише у повному обсязі стратегічного та оперативного управління реалізується місія та сенс діяльності авіаперевізника. Повний комплекс являє

собою тришаровий набір взаємопов'язаних технологій: (1) стратегічний - область насамперед розумової діяльності; (2) бізнес-планування - зона розрахунково-аналітичної діяльності; (3) операційний - рівень фізичної активності. Найвідповідальніший - перший рівень. Це запорука довгострокового успіху в бізнесі. Найбільш трудомістким і ресурсомістким є другий рівень. На рисунку 1.2 зображено схему стратегічного менеджменту.

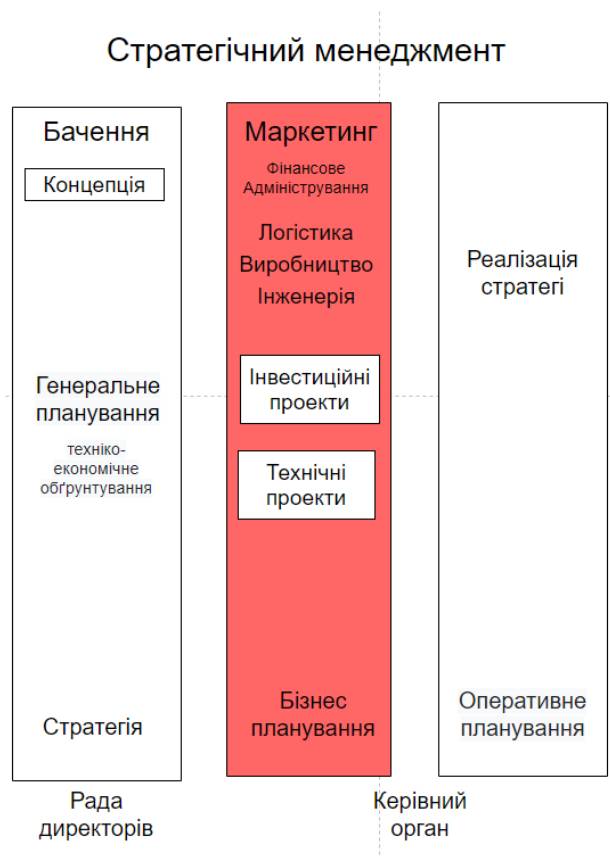


Рис.1.2. Схема стратегічного менеджменту

1.1.4. Компоненти ефективності використання ресурсів

Модель “Складові ресурсної ефективності авіакомпанії” показує потоки ресурсів авіакомпанії. Попит на авіаперевезення визначається валовим національним продуктом (ВНП), як зовнішній фактор, виражений у формі транспортного потенціалу і відображається у формі внутрішніх та контрольованих параметрів: тарифів, частоти польотів. Ці фактори

визначають фактичну швидкість передачі та операційний дохід. З іншого боку, можливості перевезення вантажів або постачання залежать як від внутрішніх факторів, так і від ситуації, що склалася на ринку. Це, насамперед, склад та структура флоту, мережа авіакомпаній, сформована авіакомпанією, стандарти цін та послуг на ринку та прийняті всередині авіакомпанії. Нематеріальні ресурси, такі як стандарти обслуговування, особливо складні. Одноразовий оборот крісла та величина операційних витрат залежать від цих умов. Обидва потоки пов'язані набором еталонів надбудови: коефіцієнт навантаження, вартість та дохід одиниці. Решта ресурсного комплексу практично не відрізняється від фінансової моделі будь-якого підприємства будь-якої галузі та виду діяльності. Схема компонентів використання ресурсів зображена на рисунку 1.3.

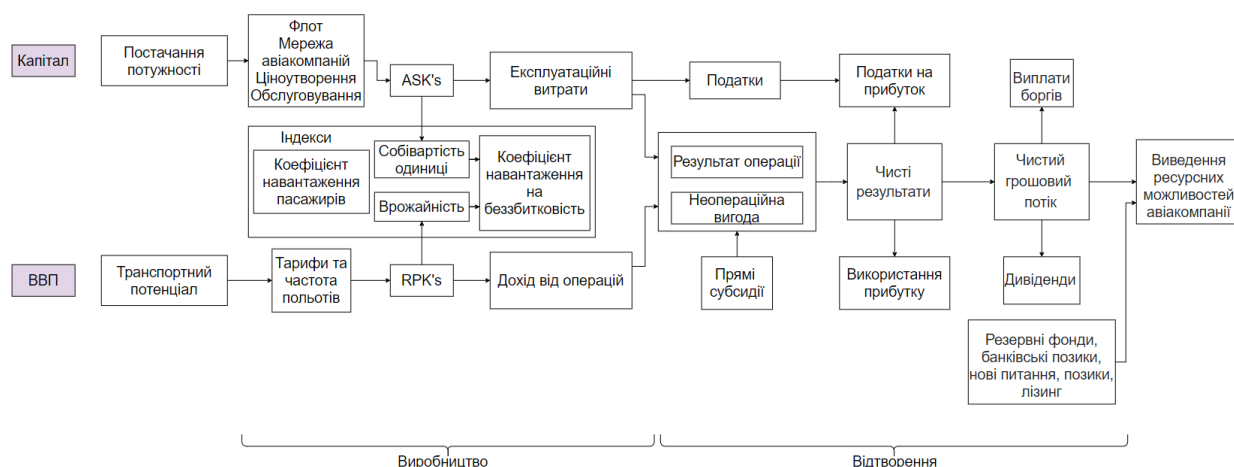


Рис.1.3. Схема компонентів використання ресурсів

1.2. Управлінські ресурси

1.2.1. Оцінка стабільності перевізника

Вище зазначалося, що управління є невід'ємним особливим ресурсом авіаперевізника та будь-якої організації в цілому. Авіакомпанія має свої

особливості, якими не наділений жоден суб'єкт повітряного та наземного транспорту. Спеціальні умови діяльності авіакомпаній такі:

1. Надзвичайна вартість основних ресурсів: професійні спеціалісти та літаки.
2. Особливі умови діяльності та екологія праці льотних операторів.
3. Необхідність дотримання широкого кола законодавчих вимог на ринках. Потрібно спеціально розроблена функція - юридична.
4. Наявність складних стандартів професійної діяльності та підприємницької діяльності, що вимагають великої компетентності та довгострокових великих інвестицій.
5. Необхідність управління ресурсами в різних місцях і часових поясах.
6. Присутність клієнта на більшості етапів бізнесу.
7. Наявність неспокійних і стресових ситуацій у процедурах обслуговування споживачів.

Основні точки тертя всередині авіакомпанії зосереджені між наступними парами функцій:

- Виконання перевезень Транспортна послуга
- Фінанси персоналу
- Управління виробництвом

Діагностика стану авіаперевізників та практичний досвід консультаційних проектів, найпоширенішими причинами структурних деформацій авіакомпаній є:

- а) відсутня ринкова стратегія для компанії;
- б) поганий управлінський облік;
- в) послуги бортпровідника (служби) в льотному комплексі;
- г) відсутні комерційні спеціалісти;
- д) відсутні спеціалісти з управління фінансами.

У процесі стратегічного планування діяльності авіакомпанії, бізнес-планування або консалтингових проектів із залученням зовнішніх консалтингових фірм існує потреба у швидкій та надійній оцінці та діагностиці

об'єкта, щоб забезпечити найкращий варіант реструктуризації та внесення змін. Для цього фінансові інструменти використовуються для визначення структури активів, оборотних коштів та коефіцієнтів основної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Чи можна використовувати рівні стресу персоналу авіакомпанії як показник рівня управління та ступеня стабільності авіакомпанії? Спробуємо відповісти на це запитання, використовуючи дані закордонного опитування (Gaffneyetal). 839 пілотів та їхні сім'ї з різних авіакомпаній перебувають у процесі дерегуляції. Більше того, деякі знаходились у стані відносної стабільності, а інші переживали серйозну кризу. Дані були оброблені та раніше опубліковані автором у роботі (Pilot Ecology, 1991). У контексті нашого дослідження ситуація та стан організації, де оцінюються психологічні та соціальні фактори, називаються "моделлю або профілем соціальної екології об'єкта". Термін "стрес" у психології походить від технології, де він позначає напругу матеріалу та його міцність на розрив. Подібним чином короткочасні та довгострокові психологічні стреси людини стали називати стресом. Поняття стресу є синонімом втоми, депресії, але їх можна розрізнити за реакціями. У таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику стабільних та кризових авіакомпаній

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стабільних та кризових авіакомпаній

| | Стабільні | Кризові |
|---|-----------|---------|
| Середній вік пілотів | 45 | 53 |
| Структура посади: | | |
| Бортінженери | 0.9% | 11.7% |
| Другий пілот | 36.4% | 46.8% |
| Командири літаків | 62.7% | 41.5% |
| Працює менше 6 років у цій авіакомпанії | 43.5% | 8% |
| Працює більше 10 років у цій авіакомпанії | 10.4% | 22.9% |

Депресія характеризується як стан депресії людини, що виражається ним як «втрата енергії», «нездатність зосередитися». Психологи також вводять стресовий фон у відчуттях людини, званих медіаторами стресу, в поняття стресу: почуття самоконтролю, почуття власної гідності та свободи від негативного ставлення до себе. Фізіологічне збудження, прилив адреналіну в крові, артеріальний тиск, частота серцевих скорочень, скорочення м'язів, звуження (розширення) зіниць, міміка, жести та мова вважаються реакцією на стрес або захисні механізми. Найвідомішими причинами стресового стану пілотів є незнайомі маршрути та аеропорти, складні схеми підходу та підходу, складні умови зльоту та таксі, обмеження палива, нічні польоти, зіткнення птахів, несправності обладнання, двигуна та системи, втома та безсоння. Всі ці фактори відображають професійний спектр польотного процесу. Інша категорія стресових факторів включає непередбачуваний розклад рейсів, нерегулярність, аритмічне чергування та час польоту, переривання циклів роботи та відпочинку, особисті та соціальні події. Усі вищезазначені причини стресу, хоча вони і описують низький рівень екології роботи пілота, вважаються загальновідомими «нормальними умовами» цієї професії. Наша мета - визначити вплив нестабільності авіакомпаній на такий рівень «фонового» стресу для пілотів та їх сімей (див. Табл. 1.2).

Можемо зробити певні висновки:

1. Середній вік пілотів стабільної авіакомпанії менший, ніж в умовах кризи.
2. Частка командирів у стабільній авіакомпанії набагато вища, а практична відсутність бортінженерів свідчить про її перехід до двочленних екіпажів, що саме по собі може підтвердити прогресивність.
3. Офіційний рух та омолодження персоналу в стабільній авіакомпанії дає змогу перемагати в змаганні з пілотами, кваліфікація яких дорівнює (або, можливо, нижча) пілотам нестабільної авіакомпанії.

Порівняльна характеристика стабільних та кризових авіакомпаній

| Показники | Стабільні | Кризові |
|---|-----------|---------|
| Загальний стрес | | |
| Скарги пілотів на неспроможність підвищене вживання алкоголю | 7 | 21 |
| більше двох захворювань за останні два роки | 4 | 13 |
| прийом наркотиків | 5 | 17 |
| прийом транквілізаторів | 3 | 5 |
| прийом транквілізаторів | 1.4 | 2.5 |
| посилене куріння | 7 | 12 |
| Офісний стрес | | |
| через робочі зміни | 22 | 45 |
| через робочі заходи | 2 | 7 |
| Сімейний стрес | | |
| підвищене психічне напруження | 11 | 33 |
| конфлікти подружжя та з дітьми | 18 | 32 |
| граничні конфлікти в сім'ї | 2 | 11 |
| Медіатори стресу | | |
| відсутність самоконтролю | 11 | 35 |
| низька самооцінка | 3 | 12 |
| значне почуття самозниження | 7 | 19 |
| Депресія | | |
| Симптоми депресії | 14 | 24 |
| депресія дружин | 20 | 40 |
| Економічні сили: | | |
| фінансові труднощі | 3 | 19 |
| почуття економічного тиску на сім'ю | 25 | 75 |
| вплив економічного тиску на сім'ю | 10 | 37 |

| Задоволення: | | |
|-----------------------------------|-----|----|
| почуття визнання від авіакомпанії | 7 | 58 |
| задоволення авіакомпанією | 4 | 83 |
| оптимізм у поглядах | 1.5 | 49 |

4. Усі психометричні показники стабільної авіакомпанії в середньому втричі відрізняються від нестабільних факторів стресу. Основний висновок, який випливає з цього аналізу, полягає в тому, що він був ніби проведений для українських та російських авіакомпаній у період інтенсивної та майже неконтрольованої реструктуризації 90-х років.

1.2.2. Доцільність всебічної реструктуризації

Час від часу діяльність авіакомпанії піддається жорстким випробуванням найсильнішої конкуренції пасажирів, перерозподілу та володіння маршрутами, боротьби за прибуток, необхідності підвищення продуктивності та зростання суперечностей між реальними процесами та рівнем управління. Цей процес, який називається дерегуляцією або дерегуляцією, відображається насамперед на рівні стресу пілотів і викриває провал існуючого стилю управління в авіакомпанії, що стимулює його заміну та розвиток. За словами Джека Траута, компанія Southwest Airlines, створена в США компанією Coat of Arms Keller, стала однією з найбільш прибуткових та процвітаючих в Америці. Вже в основі заснування компанії був закладений її головний принцип: «щоб було простіше» Спочатку використовувались літаки того ж типу, тільки «Boeing 737». Пілотам і технікам було простіше. Тоді Southwest Airlines відмовився затиювати місця для пасажирів та представив багаторазові пластикові посадкові талони. Це означало, що не потрібно було шукати вільні місця поблизу при купівлі квитків. Не потрібно було сидати в

літак за півгодини до вильоту. Що ще важливіше, компанії більше не доведеться продавати більше квитків, ніж є місць. На південному заході ви сидите в кріслі, літак злітає. Ви економите час. Він прибуває вчасно. У них на борту немає непристойної їжі - в польоті вони взагалі не годуються. До речі, грошей, які ви заощадите на квитку, вистачає, щоб поїхати в хороший ресторан. Крім того, пасажиром не потрібно чекати завантаження контейнерів з їжею в літак. Південний захід не має центральних аеропортів. Літаки літають безпосередньо туди, де вам потрібно, а не там, де авіакомпанії зручно здійснити трансфер. Вони рухаються найкоротшим шляхом між двома пунктами. Це швидше. Компанія економить на паливі, тому може знизити ціни на квитки. Південний Захід уникає рейсів до основних аеропортів, в яких пасажиром потрібно лише 40-60 хвилин, щоб знайти бажаний вихід. Легко прибути, легко виїхати - це філософія авіакомпанії. Якщо ви запитаете Герба Келлехера про прихильність компанії до простих рішень, він розповість вам цю історію: «Коли Південно-Захід вперше запрацював (1971), ми друкували квитки в касах, і вони дуже нагадували автобуси. Пасажири скаржились нам, що: (1) через їх солідну зовнішність вони випадково кидають квитки в урни; (2) їх їдять домашні тварини; (3) ненавмисно вони відправляють квитки в пральню разом із одягом. Була пропозиція створити комп'ютеризовану систему продажу квитків вартістю кілька мільйонів доларів. Під час обговорення один із віце-президентів запропонував зробити так, щоб касові апарати просто друкували зверху квитка великими літерами: „ЦЕ БІЛЕТ”. Отже, ми зробили це. Проблеми були повністю усунені. ”

1.2.3. Функціональні та організаційні структури

Середня структура авіакомпанії містить основні функції та відділи в сучасній світовій практиці повітряного транспорту приблизно у таких пропорціях за кількістю персоналу: політ -10%, технічний –25%, комерційний –50%, адміністрація –15%. За нашими оцінками, виходячи лише з пропорцій

персоналу, можна зробити висновки щодо деформації ресурсів авіакомпанії. На ранніх стадіях розвитку повітряного транспорту, в контексті директивної економіки та регулювання, управління авіакомпаніями головним чином зосереджується на польотних операціях та безпеці. На таких етапах, коли ринок просто розподілявся між авіакомпаніями, ним традиційно керував технічний фахівець: пілот льотного оператора. Пізніше світова практика показала, що в конкурентному середовищі не стільки "люди з керма" справляються з роллю керівника організації авіаперевізника, скільки менеджери, здатні оперувати стратегічними категоріями, орієнтуються на ринок та якість .

1.2.4. Концепція якості

Концепція якості авіакомпанії ще на початковій стадії. У середині 1980-х років в SAS була розроблена програма з якості. В даний час стратегія якості розробляється у багатьох провідних авіакомпаніях, оскільки вона включає найпотужніші інструменти безпеки та конкурентоспроможності. Раніше якість та концепція цього, звичайно, існували і були представлені екіпажу як кінцевий продукт у вигляді літака. Зараз якість у процесі розглядається як спосіб життя всього персоналу авіакомпанії. Цікаво, що якість завжди виглядає не найважливішим, не найгострішим, особливо в конкурентному середовищі. Тоді вони намагаються заощадити на витратах та вкладеннях у якість. Ці заощадження в основному вражає якість. Найпоширеніший критерій якості - безпека. Це правда, але не все. Справедливо завжди розглядати питання безпеки поряд із економікою "антагоніста". Тоді коротке визначення якості, яке дав Ян Карлсон як президент SAS, є найбільш підходящим: "Якість - це ціна помилки, якої вдалося уникнути".

1.2.5. Програма якості авіакомпаній

Очевидно, що згідно з двома абстрактними показниками, такими як безпека та економіка, дуже складно скласти програму, що реалізує філософію якості. На рисунку 1.4 показані ключові компоненти безпеки та економіки, необхідні для розробки програми. Розглянемо їх детальніше.

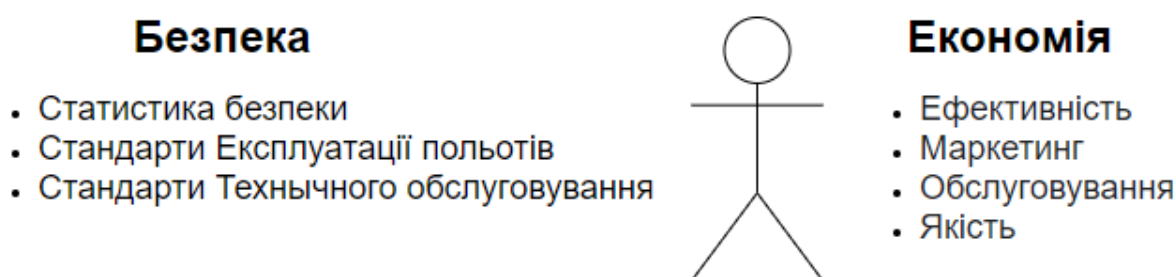


Рис. 1.4 Програма якості авіакомпаній

Безпека: статистика безпеки. Це дуже слабкий критерій управління процесами в авіакомпанії. Інцидент "останнього дзвінка" в програмі якості може також служити остаточним розрахунком протягом тривалого періоду часу.

Безпека: стандарти виконання польотів є найважливішим критерієм якості. В авіакомпаніях, як і в будь-яких організаціях, існує два набори правил безпеки: письмові (опубліковані) та неписані неформальні, які становлять ядро фактичної культури авіакомпанії. Усі операційні процедури, як правило, виконуються за останніми правилами. Виробляючи правила, краще публікувати те, що мається на увазі, і пам'ятати про те, що публікується. Це зменшить кількість неписаних правил і збільшить довіру до написаного.

Безпека: технічні стандарти експлуатації. Це другий показник за значенням після попереднього. Все вищесказане стосується його.

Економіка: ефективність. Ефективність - це досягнення результатів при оптимальному використанні ресурсів. Ефективність та продуктивність - це

різні поняття. Продуктивність передбачає обсяги продукції і не може служити прямим показником якості.

Економіка: маркетинг. Вузько, це структура авіакомпаній, аеропортів та шляхового обладнання. Існує більш широка політика розподілу авіакомпаній, стратегія пошуку ідеальних та економічних літаків та розвиток ринкових інформаційних систем для бронювання. Таким чином, American Airlines отримує від бронювання 35% прибутку.

Економіка: стандарти обслуговування. Характерно, що традиційні льотні та технічні стандарти не залишають місця для розмов: вони безпосередньо ведуть до безпеки. Стандарти та поняття послуги настільки ж складні, як і поняття самої якості. Стандарти обслуговування охоплюють все, від президентських контрактів до водопровідного крана в офісі авіакомпанії. Стандарти обслуговування призводять до якості. Якість веде до безпеки. Ідеологія обслуговування полягає у спілкуванні всього персоналу, який розглядає один одного як спільних клієнтів з особистими стандартами якості. Все розглядається як внутрішній ринок. Процедури складання якісної програми мають свої особливості. Створюється Рада з якості авіакомпаній. До її складу входять президент, провідні експерти та консультанти, запрошені експерти з якості. Далі складається програма якості за участю всього персоналу авіакомпанії. Всі вищезазначені стандарти сформульовані. Дуже важливо, щоб вони склалися персоналом для себе: люди в групах усно та письмово з'ясовують, чого вони чекають одне від одного, використовуються тести та анкети. Крім того, проводиться якісна освіта та підготовка персоналу.

1.2. Управління витратами

Управління витратами - це система внутрішніх інвестицій. Генрі Форд сказав: "Головне - не прибуток, а те, куди він витрачений". Управління витратами набагато важливіше за дохід. Відповідно до структури витрат ви можете дати повний діагноз стану ресурсів будь-якої організації. Аналіз

доходу не дає. Нижче буде показано, наскільки складними є взаємозв'язок між управлінням витратами та загальною стратегією авіакомпанії.

1.3.1. Постійні та змінні експлуатаційні витрати

Постійні або постійні витрати - це прямі витрати, які не залежать від здійснення окремих рейсів (або кількості рейсів). Безперечно, вони є обов'язковими для відповідного календарного періоду. Склавши графік на окремий період та визначивши потреби в парку літальних апаратів, персоналі та технічному обслуговуванні для його реалізації, авіакомпанія не може легко скоротити графік та види послуг через реакцію споживача та власні зобов'язання перед ним (до введення наступного графіка). Це нормально, якщо новий графік вводиться двічі на рік. Якщо авіакомпанія вирішить зменшити частоту польотів із введенням нового розкладу, можливо зменшити флот, продавши кілька літаків, зменшити кількість працівників, зменшивши ремонт та інші накладні витрати.

Постійні або постійні прямі експлуатаційні витрати будуть зменшені, але лише через рік-два, залежно від того, наскільки швидко авіакомпанія змогла змінити розклад, скоротити парк, змінити персонал та інші ресурси.

Змінні або вартість польоту не є повністю немінучими. Їх можна уникнути, скасувавши один або кілька рейсів. Сюди входять витрати на паливо, робочий час екіпажу, інші витрати польоту в польоті, збори за посадку, харчування пасажирів тощо. Вони очевидні. Менш очевидними є витрати на обслуговування та ремонт, які також слід класифікувати як змінні. Це пов'язано з тим, що деякі витрати на ремонт, включаючи витрати на оплату праці та заміну деталей, плануються після певної кількості льотних годин або встановленої кількості злетів і посадок. Наприклад, ремонт шасі залежить від кількості злетів і посадок. Значна частина поточного ремонту залежить від рейду та кількості злетів та посадок. Нехтування поточним ремонтом неможливе через умови безпеки і негайно призводить до зменшення нальоту. Основні непрямі витрати стабільні і не залежать від кількості виконаних

рейсів, на відміну від інших. Інші включають витрати на обслуговування пасажирів, такі як харчування під час польоту, готелі та інші витрати на обслуговування бортпроводників. Плата за обслуговування агентів або інших авіакомпаній за наземне обслуговування повітряних суден, пасажирів або вантажу можна уникнути, якщо рейс не виконується, а також можна уникнути деяких рекламних або маркетингових витрат. Авіакомпанії, поділяючи витрати на ступінь їх неминучості, частково або всі вищезазначені витрати, раніше класифіковані як непрямі, визначаються як постійні або змінні прямі операційні витрати. При такому підході непрямі витрати не залежать від діяльності окремих служб або рейсів і є постійними. Один з можливих розподілів витрат, заснований на концепції необов'язковості, показаний у таблиці. Тут усі витрати для бортпроводників, збори за обслуговування пасажирів та витрати на харчування та проживання пасажирів, раніше класифіковані як непрямі, відображаються як прямі. Припустимо, у нас є статистика витрат за фінансовий рік:

- Прямі експлуатаційні витрати:
 - змінна 36,2%
 - константа 22,3%
- Непрямі експлуатаційні витрати: 41,5%
- Всього 100,0%

Більш докладно ця структура наведена нижче (табл. 1.3). Зрозуміло, що в цьому випадку більше третини загальних витрат не є абсолютно неминучими. Раніше, до зростання цін на паливо, змінні витрати становили близько 50 і навіть більше відсотків усіх витрат. Домінування змінних витрат має велике значення для бізнес-планування та ціноутворення. Це показує, що найбільшої економії на короткостроковий період можна досягти, скасувавши один або кілька рейсів, чим більше вища ціна на паливо, оскільки його збільшення призводить до збільшення змінних витрат. Протягом більш тривалого періоду, близько року, багато витрат, спочатку прийнятих як фіксовані, змінюються. Літаки можна продати, зменшивши амортизаційні

витрати, зменшити кількість працівників, а їх самих перерозподілити, торгові агенції закрити, а представництва розпродати. За цей період ви можете уникнути як певної частини постійних прямих, так і непрямих витрат. Зрештою, усіх витрат можна уникнути. Дуже важливо і часто забувають, що 90 відсотків усіх витрат можуть бути змінені або припиненням діяльності, або частковим скасуванням певних видів діяльності. Авіакомпанії можуть обмежувати або припиняти свою діяльність легше, ніж більшість видів громадського транспорту, оскільки вони не мають стабільних інвестицій у засоби навігації, злітно-посадкові смуги та аеропорти.

Таблиця 1.3

Структура витрат на основі постійних та змінних прямих операційних витрат

| ЗМІННА ПРЯМА | ПОСТІЙНА ПРЯМА | НЕПРЯМА |
|--|---|--|
| 1. Витрати на паливо ✓ паливо ✓ олія ✓ алкоголь (при необхідності) 2. Змінні витрати екіпажу зарплати та премії 3. Змінні витрати для стюардес зарплати та премії 4. Прямі технічні витрати залежно від кількості злетів і посадок залежно від нальоту | 7. Постійні витрати на літаки амортизація або орендна плата страхування 8. Щорічні витрати екіпажу фіксована зарплата та інші нелітаючі витрати адміністрація екіпажу 9. Річні витрати для кабінного екіпажу фіксовану зарплату та інші нелітаючі витрати адміністрація стюардеси | 11. Парковка та плата за землю 12. Пасажирські послуги персонал обслуговуван ня пасажирів страхування 13. Витрати на збут 14. Загально- адміністратив ні |
| 5. Аеропортові, маршрутні збори посадочні збори та інші аеропортові збори плата за навігацію 6. Витрати на обслуговування пасажирів харчування та проживання пасажирів плата за послуги | 10. Технічні витрати фіксована заробітна плата для технічного персоналу незалежно від використання літаків витрати на адміністрацію технічного персоналу тощо. | |

Примітка: витрати бортпровідників, харчування пасажирів та плата за обслуговування пасажирів тут визначаються як прямі витрати.

1.3.2. Розподіл витрат

Для того, щоб використовувати концепцію уникнення витрат під час прийняття таких оперативних рішень, як закриття чи відкриття нового маршруту, на окремі рейси або маршрути повинні бути розподілені різні постійні та змінні витрати. Загалом підходи, що застосовуються різними авіакомпаніями, подібні, але можливі відмінності в деталях. Розподіл змінних прямих експлуатаційних витрат є найпростішим, оскільки вони є індивідуальними для кожного польоту окремо (див. Таблицю 1.3).

Витрати на паливо, змінні витрати на екіпаж та бортпровідниковий склад, аеропортові та маршрутні збори та витрати на обслуговування пасажирів безпосередньо залежать від типу та категорії використовуваних літаків та маршруту польоту, і, звичайно, їх можна легко виміряти (див. Таблицю 1.4). Виняток становлять змінні технічні витрати або витрати на ремонт. Тут потрібно деяке усереднення. Деякі перевірки та частина безпосередніх ремонтних робіт пов'язані з кількістю льотних годин, тоді як інші перевірки залежать від кількості злетів та посадок. Ремонт частин літального апарату, які зазнають найвищого тиску під час посадки або зльоту, таких як шасі або заслінки, повністю залежить від кількості злетів і посадок.

Для кожного типу літаків авіакомпанія зазвичай розраховує середню вартість ремонту за блок-годину та окремо середню вартість зльоту та посадки. Потім змінні технічні витрати на кожен окремий рейс можуть бути розраховані на основі кількості блокових годин та злетів та посадок, необхідних для завершення польоту.

Постійні прямі експлуатаційні витрати, як правило, перекладаються в одиничні погодинні витрати для кожного типу літальних апаратів. Потім їх можна розподілити на кожен рейс або маршрут залежно від типу (типів)

використовуваного повітряного судна та часу на ділянках маршруту. Порівняно легко розрахувати річну вартість екіпажу, оскільки кожен тип літального апарату має свій власний екіпаж капітанів літальних апаратів, пілотів та бортових інженерів.

Таблиця 1.4

Класифікація витрат за поняттям неминучості

| Витрати класифікуються за поняттям неминучості | % |
|--|------|
| Непрямі експлуатаційні витрати: | 41.5 |
| Залежний результат | |
| Паркінг | 7.7 |
| Пасажирський сервіс | 1.5 |
| Продажі | 18.3 |
| Головне та адміністративне | 10.5 |
| Специфічний вантаж | 3.5 |
| Змінні прямі експлуатаційні витрати: | 36.2 |
| залежність від діяльності | |
| Паливо та масло | 11.7 |
| Екіпаж та кабінна команда | 3.2 |
| Пряме обслуговування | 5.0 |
| Аеропортові та маршрутні збори | 7.8 |
| Обслуговування пасажирів | 8.5 |
| Постійні прямі експлуатаційні витрати: | 22.3 |
| розмір флоту залежить | |
| Постійні витрати на літаки | 9.2 |
| Зарплата екіпажу | 4.6 |
| Зарплата кабінного екіпажу | 3.7 |
| Витрати на обслуговування | 4.8 |

У багатьох випадках, якщо є кілька літаків одного типу, такий флот, крім того, має власну адміністративну адміністрацію. Однак деякі витрати екіпажу не залежать від типу повітряного судна і їх слід розподіляти між різними типами, як правило, залежно від кількості літаків або щорічного використання. Потім загальні річні постійні витрати на екіпаж для флоту окремих типів можна поділити на загальну річну витрату (блок-години) усіх повітряних суден флоту, щоб визначити вартість екіпажу за блокову годину для кожного типу літального апарату.

Подібний підхід було застосовано щодо інших елементів прямих операційних витрат. У випадку з кабінным екіпажем існують проблеми з розподілом фіксованих річних витрат за типом повітряного судна, оскільки, на відміну від екіпажу, кабінный екіпаж може працювати на різних типах повітряних суден у будь-який час. Однак річні витрати стюардес можна розділити на різні типи літаків залежно від кількості та стажу стюардес та секцій польоту. Деякі постійні витрати на ремонт відносяться до типу літака; інші доводиться розподіляти між типами, як правило, виходячи з необхідного часу роботи технічного персоналу для різних типів. Отже, для кожного типу літаків авіакомпанія може розрахувати погодинні витрати для екіпажу та бортпровідників та погодинні витрати на ремонт, щоб виділити їх постійний елемент.

Деякі авіакомпанії продовжують цей процес і розраховують різні погодинні витрати на екіпаж та ремонт для різних типів маршрутів. Наприклад, KLM використовує більшу щогодинну витрату на екіпаж для конкретних типів повітряних суден, коли політ виконується на коротких ділянках, ніж на ділянках більшої довжини, що відображає більш інтенсивну роботу екіпажу на коротких ділянках. Останнім елементом постійних прямих експлуатаційних витрат є постійні витрати на повітряне судно (амортизація та страхування). Вони специфічні для типу літака, оскільки залежать від ціни придбання. Це фіксовані річні витрати на основі кількості літаків певних типів, поділеної на їх щорічне використання, що дозволяє визначити амортизаційні

та страхові витрати за блок-годину. Оскільки всі вищезазначені прямі витрати розподіляються на окремі типи повітряних суден, деякі авіакомпанії позначають їх як "флот", тобто витрати, пов'язані з експлуатацією парку літальних апаратів певних типів.

Переходячи до врахування непрямих експлуатаційних витрат, виникають проблеми з розподілом, оскільки ці витрати не залежать від типу використовуваного літака. Деякі непрямі витрати характерні для кожного маршруту і їх можна уникнути, якщо маршрут не експлуатується. Якщо авіакомпанія використовує певний маршрут до іншої країни, вартість продажу квитків та реклами в цій країні, а також вартість паркування та наземного обслуговування в аеропорту, легко можна класифікувати як специфічні для цього маршруту. Але найбільші непрямі витрати, окремо та спільно, не можуть бути розподілені на окремі рейси або маршрути, крім як на довільній основі.

Найвищі витрати на паркування, непрямі витрати на обслуговування пасажирів, витрати на збут та маркетинг, а також адміністративні витрати, як правило, розподіляються на окремі послуги або маршрути на основі розрахунку оплачених тон-кілометрів (РТК) або отриманого доходу. Кожен підхід має свої переваги та недоліки. При використанні РТК довгі маршрути втрачають, оскільки, хоча тонни кілометрів є високими, але доходи на км низькі через те, що вартість проїзду зменшується разом із витратами зі збільшенням відстані. Розподіл непрямих витрат на основі отриманого доходу здається більш неупередженим, але упереджує коротші маршрути, коли вартість проїзду на кілометр висока.

Ви можете використовувати кілька методів розподілу. Витрати на продаж і обслуговування пасажирів можна розподілити між рейсами на основі фактичного пасажирообороту, конкретні витрати на фрахт можна розподілити через фактичний вантажообіг. Використовуючи описані вище методи розподілу, пристосовуючи їх до власних вимог та методів розрахунку, авіакомпанія може розподіляти змінні та постійні витрати на окремі рейси чи

маршрути. Порівнюючи їх з отриманим доходом, ви можете визначити бажану частоту польотів за певним маршрутом або потребу в цьому маршруті загалом.

У таблиці 1.5 описані основні групи експлуатаційних витрат авіакомпанії.

Таблиця 1.5

Основні групи експлуатаційних витрат авіакомпанії

| Експлуатаційні витрати | Для літака | Для льотного екіпажу | Для бортпроводників | Технічна | Для комерційного завантаження | Звичайна |
|---|---|--|--|--|-------------------------------|-------------------------|
| Постійні, незалежні від обсягу діяльності | Наземне обслуговування, страхування від зносу | Фіксоване адміністрування заробітної плати | Фіксоване адміністрування заробітної плати | Фіксоване адміністрування заробітної плати | Обслуговуючий персонал | Адміністративні продажі |
| Постійні, залежні від гучності | Аеропортні податки, паркування, ПММ | Зарплата Бонуси | Зарплата Бонуси | З нальотаних годин від кількості злетів і посадок | Витрати на страхові послуги | Інше |

1.3.3. Збалансована структура експлуатації авіакомпанії

Існує дві основні можливості в експлуатаційних витратах авіаперевізника (див. Рис. 1.5):

1. Нормативний класифікаційний список, який уже встановлений у міжнародному бізнесі: він може дещо відрізнятися залежно від розміру авіакомпанії та обсягу її діяльності, але тут мало місця для маніпуляцій.

2. Розмір і співвідношення частки витрат: це основні ресурсні можливості для активного управління.

Про авіакомпанію можна багато сказати, судячи з цих двох параметрів: стратегії, фінансового стану, стану флоту, польотних та технічних ресурсів і навіть політичної ситуації.

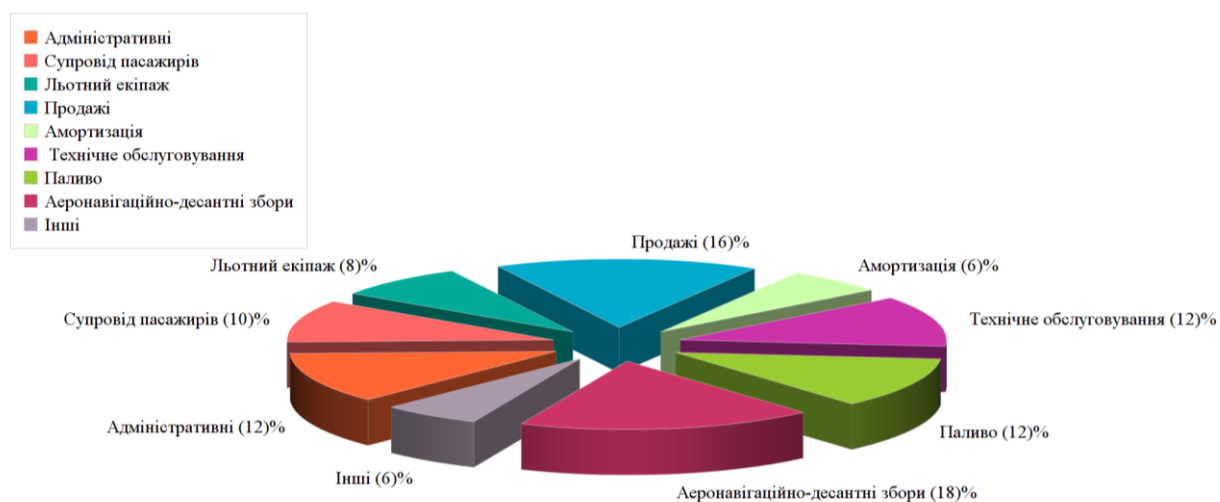


Рис. 1.5. Операційні витрати авіакомпанії

1.3. Стандарти управління авіакомпаніями

Існує кілька груп найважливіших стандартів авіакомпаній: стандарти управління, професійні стандарти льотного та інженерного персоналу, стандарти флоту та стандарти обслуговування (див. Таблицю 1.6).

Основні напрямки стандартизації авіакомпанії

| | ПРОФЕСІОНАЛІЗМ | ФЛОТ | СЕРВІС |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Посібники з управління авіакомпаніями – Положення про структурне управління | <ul style="list-style-type: none"> – Посібники польоту – Кваліфікація льотного та технічного персоналу – Наявність польотних стандартів | <ul style="list-style-type: none"> – Спільність літаків – Експлуатаційні та технічні дані ПС – Екологічні характеристики літака | <ul style="list-style-type: none"> – Ринок міжміських перевезень – Середній ринок перевезень – Місцевий ринок (на короткі відстані) |

Основним критерієм управління льотними ресурсами є професіоналізм льотного персоналу. При складанні льотних екіпажів головне - це дотримання пілотом норм польотів. Враховуються також особисті якості та психологічна сумісність. Значна увага була приділена розробці стандартів в інших розділах цієї роботи. Ось загальна структура стандартів та перелік сфер діяльності, які слід стандартизувати.

1.4.1. Конкретні види управління

Управління банкрутством. Банкрутство російських авіакомпаній, у тому числі великих регіональних, є характерною рисою 1990-х. Банкрутство може бути прихованим, явним, ініційованим, інсценізованим. Не торкаючись причин, особливо політичних, наші проекти пропонували тези щодо позитивної ролі банкрутства, якщо воно управлятиметься. Навпаки, неконтрольоване банкрутство призводить до розпорошення ресурсів. Що робити, щоб зберегти платоспроможність та запобігти банкрутству? Відповідно до представленого переліку складаються програма управління банкрутством та зовнішній план управління.

Управління контрактами авіакомпанії. На відкритому ринку авіакомпанія має складну, різноманітну систему контрактів на найрізноманітніші види діяльності. Загальна кількість контрактів у великої авіакомпанії становить сотні. Існує три основних типи експертизи контрактів: технологічна, юридична та фінансова. Технологічна експертиза - це оцінка доцільності за технологічними параметрами та ефективності. Юридична експертиза перевіряє юридичну дійсність контрактів, форм та процедур для правових стандартів. Фінансова експертиза оцінює та контролює економічну та фінансову доцільність трансакції, перевіряє відповідність контракту фінансовим та бухгалтерським стандартам, планам бюджету та можливостям підприємства. У наших проектах для авіаційних підприємств розроблено два нормативні підходи до управління зовнішнім середовищем: централізований та цільовий. Розуміння цього залишення є ключем до управління зовнішньою діяльністю.

Централізоване управління контрактами. Ця закономірність переважає у практиці російських авіакомпаній. Усі контракти організації управляються так званим контрактним відділом. Керівники відділів розподілені за напрямками діяльності та повністю координують та організують усі види цих іспитів зі своїми та зовнішніми експертами. Як правило, з урахуванням низької автоматизації, робота з контрактами перетворюється на тривалі процедури з безліччю непотрібних зв'язків. Перевагою такого підходу є єдність управління та відповідальності.

Цільове управління контрактами. Застосовується на відкритому ринку. Контрактом керує керівник підрозділу, до якого контракт відноситься за змістом. Тут організуються всі види експертизи та контролюється контракт. Якщо контракт має стратегічне значення, пов'язаний з великими фінансовими ресурсами, за рішенням керівництва буде створена спеціальна група, яка керує цим контрактом. Для критичних контрактів існує правило, згідно з яким старші керівники особисто керують ними. У той же час кількість осіб, присвячених змісту договору, обмежена. Принципова відмінність та переваги

другого методу очевидні: пряма відповідальність посадової особи підрозділу, на який стосується контракт.

1.4.2. Комплекс управління банкрутством

Дозволено підвищувати ціни:

- при підвищенні якості
- з високим сервісом
- користується великим попитом
- з унікальним продуктом
- Змінні витрати можна зменшити, якщо:
 - використовувати дешевші матеріали або їх замітники
 - зі збільшенням виробництва
 - з більш ефективним використанням трудових ресурсів
- (2-змінний режим)
- зменшуючи час виробництва
- при цьому прискорюючи умови оплати матеріалів та отримуючи за це знижки
- отримання грошових знижок
- Уникайте знижок на компенсацію
- зменшити витрати на проїзд
- зменшити витрати на рекламу, навчання
- Постійні витрати можна зменшити, якщо:
 - провести інвентаризацію виробничих та офісних приміщень з метою зменшення або оренди
 - переїхати в дешевше або зручне для використання приміщення
- Терміново зробіть переоцінку всього майна: основних фондів, запасів, матеріалів, продайте або здайте в оренду
- зменшити транспортні витрати

- продати майно, передати як частку майна своїм працівникам в оплату
 - відправляти робітників у адміністративні відпустки, переважно з оплатою праці за часом.
 - зменшити кількість працівників із зменшенням заробітної плати
- Можливо вдосконалити структуру продажів, виконавши:
- вплив на попит через знижки, розстрочку
 - зміни в розподільчій мережі та системі збуту
 - Ви можете збільшити продажі, але тоді вам потрібно:
 - збільшити витрати на рекламу
 - збільшити маркетингові та рекламні витрати
 - збільшити кількість торгових точок
 - підхід (переїзд) до покупця
 - зниження цін

Особливості для авіакомпанії:

1. Провести негайну атестацію персоналу.
2. Проводити пільгове та добровільне зниження.
3. Замінити керівництво: прийняти тендером на посаду виконавчого директора (можливо, менеджера, який не займається авіаційним бізнесом).
4. Провести інвентаризацію майна та продати надлишки.
5. Почати перехід до корпоративної форми власності.
6. Приватизація: збільшення частки приватного капіталу.
7. Робіть інвестиції в імідж: форма персоналу, геральдика, гасла, перефарбовування літаків, ангари.
8. Структура балансу флоту, мережі продажів та мережі авіакомпаній.
9. Вивчити ціни на ринку та запровадити ще більш гнучку систему знижок, тарифів за класами та напрямками.
10. Провести навчання для всього управлінського персоналу.
11. Провести навчання та сертифікацію бортпровідника відповідно до таблиць зросту та ваги

Зробимо висновки до теоретичної частини щодо ресурсів авіакомпанії.

Висновок 1. Синтезовано управління ресурсами авіакомпанії: від найбільш абстрактних - розробка спільної стратегії, до основних компонентів - персоналу, флоту, мережі продажів, мережі авіакомпаній та управління.

Висновок 2. Створення системи стандартів призводить до зменшення витрат, інакше - до оптимізації ресурсів. Характерно, що розробка програми скорочення витрат також вимагає витрат, вкладення коштів у її розробку, навчання персоналу, технічне обслуговування та контроль виконання.

Висновок 3. Структура програми скорочення витрат базується на системі експлуатаційних витрат і в першу чергу на великих статтях: паливо, аеропорт, аеронавігація, технічне обслуговування.

Висновок 4. Технічне обслуговування та забезпечення запасними частинами складається з організації басейнів запасних частин, стратегічних складів, спільноти флоту та програми продовження життя автопарку.

Висновок 5. Професіоналізм та сервіс - це якісні параметри, що створюють найбільший резерв конкурентоспроможності.

Висновок 6. Загальні принципи та методи управління авіакомпаніями спрямовані на (1) побудову технології авіакомпанії на всіх рівнях та рівнях, (2) економічні механізми роботи авіакомпанії та (3) поліпшення структури авіакомпанії.

Висновок 7. Для служби льотної експлуатації такий перелік буде виглядати так: (1) основні принципи організації управління польотною діяльністю, (2) структура льотних підрозділів, (3) організація льотної методичної роботи, (4) навчальні програми, (5) засоби професійної підготовки та освіти.

Висновок 8. Управління професійною підготовкою включає: (1) ретельний науковий відбір кандидатів у професійну сферу для цілого комплексу характеристик, (2) періодичні цикли підготовки до професійного навчання, (3) навчання за складними програмами на заняттях або на повному рівні -масштабні зразки, (4) основним методом оцінки впроваджених

навчальних систем та програм є змістовне опитування та опитування льотного персоналу.

Висновок 9. Кадрові проблеми в авіакомпаніях вирішуються за рахунок економії людських ресурсів, оптимізації навчальних процесів та інтеграції навчальних центрів.

Висновок 10. Основним управлінням польотних операцій авіакомпаній є дворівневі структури, що оптимізують інформаційні потоки та контролюють якість. Нерозв'язною проблемою польотної експлуатації залишається стандартизація процедур та зменшення обсягу польотної документації.

Висновок 11. Розробка оптимальної структури авіакомпанії дозволяє знайти необхідний рівень управління. Екологічні стратегії в сучасних авіакомпаніях повинні керуватися менеджерами з широкою спільною культурою та освітою. Програми якості є найдосконалішим сучасним засобом технологічної культури авіакомпаній.

Висновок 12. Показані стратегічні напрямки якості можуть послужити основою для розробки конкретних програм. Цілком ймовірно, що за таких порівняльних опитувань компаній з найвищим рівнем управління можливо присвоїти порогове значення профілю стабільності. Це може бути трохи гірше, ніж показники для найбільш стабільної авіакомпанії. Результати можуть послужити основою для прийняття основних управлінських рішень. Крім того, самі знання є, по суті, найпотужнішим ресурсом і дозволяють як керівникам авіакомпаній, так і окремим пілотам адекватно реагувати на стресові фактори та використовувати профілактичні та рекреаційні програми.

2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

| | | | | | | | |
|--|----------------|--|--|---------------------------------|------------------------------|--------------|----------------|
| Кафедра організації авіаційних перевезень | | | | НАУ. 20. 1. 58. 001 ПЗ | | | |
| Виконала | Гулієва Н.С. | | | 2.АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА | Літера | Аркуш | Аркушів |
| Керівник: | Шевченко Ю.В. | | | | | Д 41 | 23 |
| Нормконтролер | Дерев'яно Т.А. | | | | ФТМЛ 275 ОП-201Мз | | |
| Завідувач кафедри | Шевчук Д.О. | | | | | | |

2.1. Загальні відомості про авіакомпанію Alitalia

У вересні 1946 р. Приватна компанія Alitalia (Aerolinee Italiane Internazionali) (див. Рис. 2.1) була заснована. Після кількох років розширення, у жовтні 1957р "Аліталія" об'єдналася з іншою італійською державною власністю Авіакомпанією LAI (Linee Aeree Italiane). Через це злиття, Alitalia стала єдиною італійською авіакомпанією. Десятиліття 1960-х, 1970-х та 1980-х були дуже важливі для італійської авіакомпанії. У ці роки Alitalia стала лідером у галузі авіаперевезень, збільшення кількості клієнтів. Аліталія мала флот передових літаків, що подорожували на далекі відстані. У 1960 році Аліталія також стала офіційним транспортером для Олімпійських ігор у Римі. Де вперше в своїй історії компанія транспортувала більше одного мільйона пасажирів на рік. Крім того, в тому ж році Alitalia представила новий сучасний центр підготовки пілотів авіакомпанії, який був виділений як найкращий у світі. На рубежі 1960-1970-ті роки "Аліталія" стала першою європейською авіакомпанією здійснюватиме рейс із "все-реактивним" флотом.

Однак у останнє десятиліття ХХ століття, італійська авіакомпанія отримала незадовільний економічний і промислові результати внаслідок напруженості праці та надмірних інвестиційних планів.



Рис.2.1. Логотип компанії

2.1.1 Alitalia як провідний учасник ринку авіакомпаній

Якість обслуговування, увага до досвіду пасажирів, високий рівень професіоналізму, послідовна підготовка екіпажу, технічного персоналу та всього персоналу завжди були візитною карткою Alitalia. Відмінний комфорт та елегантність в італійському стилі завжди присутні на борту літака Alitalia. На далеких рейсах Alitalia пропонує три класи обслуговування: Magnifica, Premium Economy та Economy. Гості Magnifica насолоджуються всепрохідними сидіннями, оббитими шкірою, які перетворюються на справжні борти, відкидаючись на цілих 180 градусів і великі 15,4 дюйма. РК-екрани забезпечують аудіо та відео на замовлення, включаючи фільми, музику та ігри. Комплект зручностей з предметами особистої гігієни надає Ferragamo.

Досконалість та ексклюзивність сервісу на борту Alitalia також відрізняється вишуканим досвідом обіду з нагородженими меню, що включають регіональну італійську кухню, та посуд, розроблений Річардом Джинорі: Італійські регіональні рецепти, приготовані зі свіжих продуктів DOP та IGP, поєднуються з преміум вина, відібрані офіційним сомельєром Аліталії у співпраці з італійським фондом сомельє. Прихильність Аліталії до покращення італійської кухні у світі завдяки досвіду їжі на борту отримала нагороду "Найкраща кухня авіакомпаній" протягом десяти років поспіль (2010 - 2019). Нагороду вручили читачі журналу Global Traveler Magazine за якість страв, що подаються на борту. Найбільше нагороду впливає з великого, поглибленого опитування авіаперевізників у журналі, проведеного майже 30 000 пасажирами, котрі часто прибувають, яких попросили прокоментувати передовий досвід в галузі подорожей та туризму.

2.1.2 Вантажні перевезення

Alitalia також здійснює вантажні перевезення. Вантажна діяльність може похвалитися портфоліо з широким асортиментом продукції, пристосованою

для задоволення попиту своїх клієнтів. Багато товарів Made in Italy перевозяться в трюмах пасажирських літаків та чартерних рейсів, таких як мода, мистецтво, продукти харчування та фармацевтична продукція. У 2018 році Alitalia перевезла понад 71000 вантажних тонн. Зокрема, Alitalia отримала сертифікат CEIV Pharma (Центр передового досвіду для незалежних валідаторів у фармацевтичній логістиці) від Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA). Це головний міжнародний сертифікат, який підтверджує, що Alitalia відповідає найвищим транспортним стандартам фармацевтичної продукції. Сертифікат також був виданий наземній службі авіакомпанії в Римі Фьюмічіно, яка здійснює нагляд за завантаженням і вивантаженням наркотиків з літаків, що є одним із заходів наземної допомоги, що проводиться як для Alitalia, так і для інших авіакомпаній в аеропорту Рима.

Alitalia працює у вантажному секторі, перевозячи товари та пошту у трюмах своїх пасажирських літаків.

Alitalia може організовувати вантажні чартерні рейси на вимогу завдяки домовленостям з провідними постачальниками вантажоперевезень. У цьому контексті Alitalia працює з важливими промисловими та інституційними замовниками: виробничими компаніями, операторами поштових послуг, центральними банками та урядовими міністерствами.

Вантажний вузол компанії знаходиться в аеропорту Рима у Фьюмічіно. Інтеграція з ефективною службою дорожньої подачі (RFS) розширює географічне охоплення Alitalia.

Alitalia є членом SkyTeam Cargo, головного альянсу вантажних авіакомпаній у світі. SkyTeam Cargo пропонує клієнтам авіакомпаній-членів доступ до глобальної мережі та великого портфолію напрямків, частот, продуктів та з'єднань.

2.1.3 Мережа польотів

У літній сезон Alitalia Group надає послуги в 94 напрямках (див. Табл. 2.1), 26 в Італії та 68 в решті світу, здійснюючи понад 4 тисячі рейсів щотижня (див. Рис. 2.2).



Рис.2.2. Мережа польотів Alitalia

Таблиця 2.1

Мережа польотів Alitalia

| | |
|-----------------|---|
| Азія та Океанія | Австралія (Мельбурн, Сідней) Індія (Делі), Китай (Пекін, Шанхай), Малайзія (Куала-Лумпур), Мальдіви (Меле), Японія (Токіо) |
| Америка | Аргентина (Буенос-Айрес), Бразилія (Ріо-де-Жанейро, Сан-Паулу), Канада (Монреаль, Торонто), Куба (Гавана), Мексика (Гвадалахара, Мексика, Монтеррей), Перу (Ліма), США (Атланта, Бостон, Вашингтон, Гонолулу, Даллас, Детройт, Клівленд, Лас-Вегас, Лос-Анджелес, Маямі, Міннеаполіс, Новий Орлеан, Нью-Йорк, Орlando, Остін, Пітсбург, Сакраменто, Сан-Дієго, Сан-Франциско, |

| | |
|---------------|--|
| | Сан-Франциско -Лейк-Сіті, Тампа, Філадельфія, Фенікс, Форт-Лодердейл, Х'юстон, Чикаго, Шарлотта), Чилі (Сантьяго) |
| Африка | Алжир (Алжир), Єгипет (Каїр), Маврикій (Порт-Луї), Марокко (Касабланка), Туніс (Туніс), ПАР (Йоганнесбург) |
| Близький Схід | Ізраїль (Тель-Авів), Йорданія (Амман), Ліван (Бейрут), ОАЕ (Абу-Дабі, Дубай) |
| Європа | Албанія (Тирана), Бельгія (Брюссель), Болгарія (Софія), Великобританія (Лондон), Угорщина (Будапешт), Німеччина (Берлін, Гамбург, Дюссельдорф, Кельн, Мюнхен, Франкфурт, Штутгарт, Штутгарт) Корфу, Міконос, Родос, Салоніки), Данія (Копенгаген), Іспанія (Барселона, Більбао, Валенсія, Віго, Ібіца, Мадрид, Майорка, Малага, Менорка, Тенеріфе), Італія (Альгеро, Барі, Бергамо, Болонь, Болонья, , Верона, Генуя, Кальярі, Катанія, Комізо, Ламеція Терме, Лампедуза, Мілан Неаполь, Ольбія, Палермо, Перуджа, Пескара, Піза, Реджо-ді-Калабрія, Рим, Трапані, Трієст, Турінріє, Турінлер, Флорин, Флорин Ларнака), Люксембург (Люксембург), Нідерланди (Амстердам), Польща (Варшава), Португалія (Лісабон), Республіка Мальта (Мальта), Росія (Москва, Санкт-Петербург), Північна Македонія (Скоп'є), Сербія (Белград), Україна (Київ), Франція (Аяччо, Марсель, Ніцца, Париж, Тулуза), Хорватія (Дубровник, Спліт), Чорногорія (Підгориця), Чехія (Прага), Швейцарія (Женева, Цюріх) |

2.1.4 Alitalia як член Skyteam

Alitalia є членом альянсу SkyTeam та частиною трансатлантичного спільного підприємства, поряд з Air France-KLM та Delta Air Lines. Якість обслуговування, увага до досвіду пасажирів та високий рівень професіоналізму завжди були головними рисами Alitalia. Відмітний комфорт та елегантність в італійському стилі завжди присутні на борту літака Alitalia.

Альянс SkyTeam: Аерофлот, Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Airlines, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, KLM, Korean Air, Middle East Airlines, Saudia, Tarom, Vietnam Airlines, Xiamen Airlines (див. Рис. 2.3).



Рис.2.3. Члени союзу Skyteam

2.1.5. Програма для часто літаючих пасажирів MilleMiglia

MilleMiglia - програма лояльності для часто літаючих пасажирів від італійських авіаліній Alitalia. Накопичуючи милі за рейси Alitalia, альянсу SkyTeam, інших авіакомпаній-партнерів програми, а також за користування послугами інших друзів MilleMiglia, у вас з'являється можливість витратити милі на квитки-винагороди, підвищення рівня обслуговування, знижки від інших партнерів: оренду автомобілів, перебування в готелях, покупки, благодійність і інше.

Програма MilleMiglia сумісною із спільною програмою лояльності SkyTeam і співвідносна з її статусами і привілеями «Еліт», «Еліт плюс».

Ставши учасником програми, ви починаєте накопичувати кваліфікаційні милі за польоти, а також загальні милі за користування послугами інших партнерів програми: оренду авто, перебування в готелях, покупки, фінансові

послуги та інше. Накопичивши достатню кількість кваліфікаційних миль, з простої участі в програмі MilleMiglia ви переходите в членство «Ексклюзивних клубів». Кожен з 4 клубів є своєрідною сходинкою участі і відкриває приємні привілеї:

MilleMiglia Club - початковий рівень участі в програмі, в якому ви починаєте накопичувати кваліфікаційні та загальні милі.

Ulisse Club - перший рівень. Для участі необхідно набрати 20 000 кваліфікаційних миль або 30 польотів за 1 календарний рік на рейсах партнерів програми. Ulisse Club відповідає статусу «Еліт» в загальній програмі лояльності альянсу SkyTeam. Рівень відкриває такі привілеї:

- Спрощена реєстрація
- Додатковий багаж 23 кг в економ-класі і 32 в бізнес-класі, а також 1 місце спортивного спорядження на рейсах Alitalia
- Додатковий багаж на рейсах SkyTeam: плюс 1 місце або 10 кг
- Першочергове посадка на рейсах Alitalia
- Доступ до залів очікування аеропортів Італії
- Служба підтримки клієнтів
- Пріоритет при резервуванні
- Підвищення рівня обслуговування з економ-класу до бізнес-класу (послуга «Business for YOU»)
- Першочергове видача багажу
- Ексклюзивний бонус: + 25% миль за всі рейси SkyTeam
- Надання нагородних квитків на рейси Alitalia
- Нарахування загальних миль за послуги інших партнерів програми
- Надання знижок в обмін на загальні милі на послуги інших партнерів програми відповідно до рівня участі

Freccia Alata Plus Club - третій рівень. Для участі необхідно набрати 80 000 кваліфікаційних миль або 90 польотів за 1 календарний рік на рейсах партнерів програми. Freccia Alata Plus Club відповідає статусу «Еліт плюс» в

загальній програмі лояльності альянсу SkyTeam. Рівень відкриває такі привілеї:

- Спрощена реєстрація
- Швидке проходження контролю безпеки
- Додатковий багаж 23 кг в економ-класі і 32 в бізнес-класі, а також 1 місце спортивного спорядження на рейсах Alitalia Air France, KLM and Delta
- Додатковий багаж на рейсах SkyTeam: плюс 1 місце або 20 кг
- Першочергове посадка на рейсах Alitalia
- Безкоштовне бронювання місць підвищеного комфорту
- Доступ до залів очікування в аеропортах по всьому світу
- Служба підтримки клієнтів
- гарантоване резервування
- Пріоритет в листі очікування на рейси Alitalia
- Підвищення рівня обслуговування з будь-якого класу (послуга «Business for YOU»)
- Першочергове видача багажу
- Подарункова карта Freccia Alata Plus Club для вашого друга, що надає всі привілеї
- Ексклюзивний бонус: + 100% миль за всі рейси SkyTeam
- Надання нагородних квитків на рейси Alitalia
- Нарахування загальних миль за послуги інших партнерів програми
- Надання знижок в обмін на загальні милі на послуги інших партнерів програми відповідно до рівня участі

Freccia Alata Plus Club «Per Sempre» - безлімітний і найпрестижніший рівень. Для його досягнення необхідно бути безперервним членом Freccia Alata Plus Club протягом 10 років. Або бути членом Freccia Alata Plus Club з 2008 року, або бути членом Freccia Alata Club до 2008 з подальшим підвищенням статусу. Freccia Alata Plus Club «Per Sempre» відповідає статусу «Еліт плюс» в загальній програмі лояльності альянсу SkyTeam. Рівень

відкриває весь перелік привілеїв Freccia Alata Plus Club на весь час участі в програмі.

На рисунку 2.4 зображено картки програми лояльності MilleMiglia.



Рис.2.4. Картки програми лояльності MilleMiglia

2.1.6. Парк авіакомпанії Alitalia

Alitalia може похвалитися одним із найсучасніших та найефективніших флотів у світі (див. Рис. 2.5).

Літаки Boeing 777 та Airbus A330 у далекому флоті оснащені трьома класами подорожей: бізнес-клас, преміум-економ та економ.

Середньомагістральний флот зосереджений навколо сімейства Airbus з моделями A321, A320 та A319.

Для свого регіонального флоту Alitalia обрала літаки останнього покоління бразильського виробництва Embraer E190 та E175 з високими стандартами простору та комфорту.

База флоту Alitalia Group складає лише 4 типи літаків, що дозволяє компанії використовувати свої ресурси особливо ефективно та гнучко.

Новий літак використовує менше палива та значно менший рівень викидів CO₂.



Рис.2.5. Флот Alitalia

2.1.7. Огляд дочірньої компанії Alitalia

Alitalia CityLiner SpA, яка працює як Alitalia CityLiner (див. рис. 2.6), є італійською регіональною авіакомпанією і є дочірньою компанією Alitalia, італійського перевізника. Авіакомпанії, що виконують дві бази, розташовані в Леонардо да Вінчі-Ф'юмічіно в Римі та в аеропорту Лінате в Мілані, Італія. Авіакомпанія виконує внутрішні та міжнародні короткомагістральні прямі рейси, використовуючи літаки Embraer E-Jet, і виконує від імені материнської компанії. Авіакомпанія є членом SkyTeam через свою материнську компанію. Авіакомпанію заснувала Air One, колишня італійська авіакомпанія, яка

об'єдналася з Alitalia у 2009 році. Авіакомпанія була перейменована з Air One CityLiner на Alitalia CityLiner.



Рис. 2.6. Alitalia CityLiner

2.1.8 Вплив коронавірусної хвороби COVID-19 на Alitalia

Авіакомпанія Alitalia ввела обмеження на посадку та в'їзд в деяких країнах у зв'язку з епідемією коронавірусу (COVID-19).

З урахуванням положень Міжнародних медико-санітарних правил (ММСП) і Міністерства охорони здоров'я про профілактику поширення інфекційних захворювань, а також на виконання правила про максимальну обережності (згідно з постановою уряду № 81/08 з подальшими змінами і доповненнями) та відповідних санітарних процедур, вже прийнятих компанією на випадок надзвичайних ситуацій через епідемії, оголошених ВООЗ особливо небезпечними на міжнародному рівні, Alitalia повідомляє, що до посадки на рейси компанії не допускаються пасажирів з Китайської Народної Республіки, які не пройшли 14-денний «карантинний період» за межами країни, схильною до ризику, або після карантинного періоду демонструють ознаки або симптоми, що вказують на нездужання, і при цьому не можуть уявити медичний висновок про те, що такі ознаки або симптоми хвороби не пов'язані з пневмонією, викликаною коронавірусом (COVID-19).

Крім того, ряд інших країн (наприклад, США, Японія, Індія, Ізраїль, Республіка Корея і інші) ввели обмеження на в'їзд пасажирів з Китаю у зв'язку з нинішньою епідемією коронавірусу. Обмеження різняться в залежності від країни, тому мандрівникам настійно рекомендовано вивчити державні веб-сайти для отримання докладної інформації про обмеження на в'їзд в ті країни, куди вони планують летіти.

2.1.9. Кроки до відновлення

Alitalia з 16 вересня в якості експерименту дозволила вилітати деякими рейсами з римського аеропорту Фьюмічіно в міланський Лінате тільки протестованим на коронавірус пасажиром.

На даний момент нові правила діють для двох з семи щоденних вильотів з номерами AZ 2038 і AZ 2092.

С допомогою даної ініціативи Alitalia спільно з оператором аеропорту Aeroporti di Roma хочуть зміцнити довіру пасажирів до безпеки повітряного транспорту і стимулювати відновлення перевезень по найбільш важливим для країни маршрутами.

Для посадки в літак пасажир повинні пред'явити довідку про негативний результаті ПЛР-тесту або тесту на антиген до COVID-19, які проведені не більше ніж за 72 години до вильоту.

В якості альтернативи можна пройти безкоштовний експрес-тест на антиген до коронавірус в аеропорту. Пункти тестування розташовані на довгостроковій стоянці і в залі прильоту терміналу 3 аеропорту Фьюмічіно.

Результат стає відомий протягом 30 хвилин, проте в авіакомпанії попросили пасажирів приїжджати заздалегідь для запобігання утворенню черг.

У разі, якщо експеримент виявиться вдалим, його можуть розширити на інші рейси, включаючи міжнародні. Також подібного роду тестування може

стати альтернативою для обов'язкового карантину пасажирів, що прибувають з регіону ризику.

Тестування перед вильотом є добровільним. Якщо пасажир купив квиток на рейс, який потрапив в експеримент, він може безкоштовно змінити бронювання на інший виліт, для якого здача аналізів на коронавірус не є обов'язковою.

2.1.10. Менеджмент та питання корпоративного управління в Alitalia

Проаналізувавши управлінські профілі президентів та виконавчих директорів Аліталії з початку 2000-х років до призову компанії, можна проілюструвати найважливіші аспекти корпоративного управління, що характеризують історію компанії. Також можна зрозуміти логіку рішень, прийнятих менеджерами, підкресливши, які особливості їх роботи виражають погане управління. Зокрема, у цій роботі порівнюються принципи належного корпоративного управління з рішеннями, прийнятими керівниками італійської авіаційної компанії. Нарешті, він описує плани винагород керівників Alitalia, демонструючи їх взаємозв'язок з результатами бізнесу та порівнюючи їх заробіток з доходами менеджерів-конкурентів.

Аналіз роботи менеджерів в Alitalia показує помітну поведінку, яка контрастує з належними стандартами корпоративного управління. Зокрема, було порівняно деякі домінуючі поняття та речення, про які повідомляється в основних підручниках з корпоративного управління, з поведінкою керівників Аліталії. Після кожного речення йде коментар, що порівнює ситуацію в Аліталії.

2.1.11. Продуктивність управління в Аліталії

Продуктивність менеджера - це функція знань та зусиль. Оскільки зусиль менеджерів не спостерігається, увагу було зосереджено на управлінських знаннях та знаннях Alitalia. Вивчаючи навчальні програми менеджерів з 2000 року до першого урядового уповноваженого, було виявлено неадекватні управлінські навички. З дев'яти менеджерів, які відповідали за Alitalia протягом періоду аналізу, єдиним менеджером, який мав значний досвід в авіаційному секторі, був Фаусто Черреті (відповідальний з 1996 по 2003). Закінчив авіаційну техніку машинобудування. Він розпочав свою професійну кар'єру в 1954 році в авіаційній компанії Fiat Avio. У 1969 році він переїхав до Aeritalia, іншої авіаційної компанії, де працював спочатку генеральним директором, а потім генеральним директором. Після Aeritalia і до переїзду до Alitalia він обіймав керівні посади в Аленії (італійська аерокосмічна компанія). Коли він покинув Alitalia, члени асоціації торгових авіакомпаній обрали його главою асоціації. Навпаки, інших керівників Alitalia обирали переважно через політичні зв'язки, а не через їхні вміння та компетенції, незважаючи на політичні зв'язки, які не завжди забезпечують вигоди для фірм (Bertrand, 2018). Більше того, більшість із них мали певний (не завжди позитивний) досвід роботи в державних компаніях. Емблематичний випадок - це Джузеппе Бономі, багато разів олдермен і депутат від політичної партії "Лега Норд". Він обіймав роль президента SEA (компанії, яка управляє аеропортами Лінате та Мальпенса в Мілані), перш ніж переїхати до Alitalia. Так само спеціальний уповноважений уряду Аугусто Фантоцці кілька разів був міністром і кандидатом на парламентських виборах до лівоцентристського союзу.

2.1.12. Організаційний капітал в Аліталії

Організаційний капітал є одним із трьох найважливіших факторів успіху для отримання можливостей зростання. Організаційний капітал, отриманий завдяки багаторічному досвіду, людський капітал та відносний капітал представляють інтелектуальний капітал компанії. Організаційний капітал не був належним чином використаний в Аліталії. Наприклад, це не раціоналізувало графіки та зміни персоналу. «Alitalia» не могла брати пілотів, що мешкають у Римі, з FCO Фьюмічіно (аеропорт Риму), а пілотів, що живуть у Ломбардії, з Мальпенси (аеропорт Мілана), витрачаючи непотрібно на трансфери та надбавки. За даними газети "Панорама", до 2005 року "Аліталія" щомісяця платила від 10 500 до 11 000 готельних номерів у Мілані для розміщення власних екіпажів, фіксуючи піки 14 000 номерів на місяць. Вартість становила близько 100 євро на людину щоночі. Газета Il Giornale повідомляла про інші втрати: пляшка коксу коштувала Alitalia від 7,50 до 40,00 євро. Дані, опубліковані АЕА, європейською асоціацією перевізників, також показали, що пілоти Alitalia літали приблизно на 14 відсотків менше, ніж шланги інших великих авіакомпаній. Вони літали в середньому 52 години на місяць у порівнянні з приблизно 60 годинами для Air France, Lufthansa та Iberia (Бракаліні, 2008). Інший випадок марнотратного використання організаційного капіталу - це Мальпенса / Лінате. Повітряні перевезення Alitalia після кризи в цьому секторі не змогли підтримати два HUB1, але компанія використовувала як Мальпенсу (Мілан), так і Fiumicino (Рим) як HUB. Більше того, в Мілані він повинен був вибрати рейс з Лінате або Мальпенси, оскільки було неекономічно утримувати обидва аеропорти через недостатню кількість рейсів для підтримки двох центрів (Рим та Мілан). Тим не менше, політичний вплив перемагав інтереси компанії, погіршуючи ситуацію в компанії.

2.2. Аналіз ділової активності Alitalia

2.2.1. Аналіз кількості перевезених пасажирів

Кількість пасажирів, яких перевозить певна авіакомпанія (див. Рис. 2.7), є важливим показником ефективності. Перевезення пасажирів - це кількість пасажирів, що перевозяться за певний проміжок часу. Одиницею спостереження в статистиці пасажирського транспорту є пасажирський шлях. Момент обліку відправлених пасажирів визначається на момент вильоту літака.

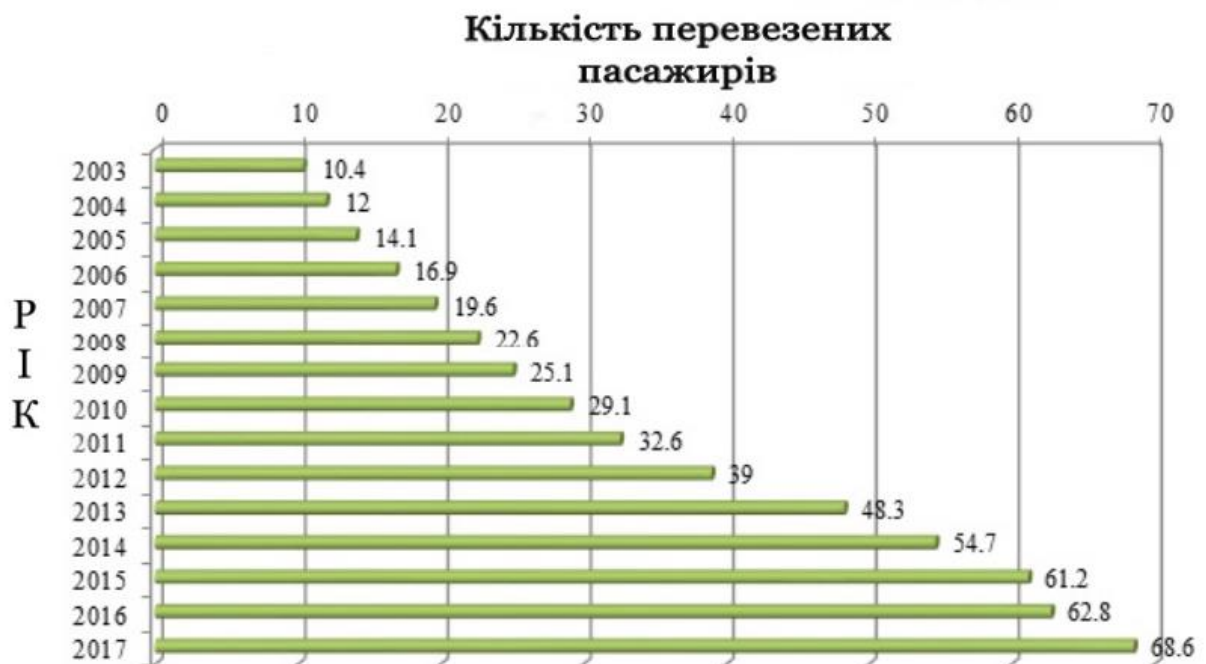


Рис.2.7. Кількість пасажирів авіакомпанії Alitalia понад 15 років

Дані про перевезення пасажирів наводяться з урахуванням пасажирів, що користуються правом вільного та пільгового проїзду. Момент прибуття в статистиці пасажирських перевезень на практиці, за винятком повітряного транспорту, не використовується.

У 2013 році Alitalia перевезла 28,2 млн. Міжнародних та 20,1 млн. Внутрішніх пасажирів; в результаті чого загалом 48,3 млн пасажирів. Кількість пасажирів зросла на 13,3% з 48,3 млн у 2013 році до 54,7 млн у 2014 році.

Обсяг пасажирських перевезень компанії зріс на 12,0% за рік, до 61,2 млн. У 2015 р. Обсяг пасажирських пасажирів зріс у 2015 р. На 15,8% на внутрішніх та 9,3% на міжнародних. Кількість посадок пасажирських літаків зросла на 9,6% - до 452 982.

Обсяг пасажирських перевезень компанії в 2016 році досяг 62,8 млн., збільшившись на 2,5% порівняно з 2015 роком. Збільшення обсягу пасажирських перевезень становило 3,8% на внутрішніх рейсах та 1,5% на міжнародних рейсах. Посадка пасажирських літаків зросла в 2016 році до 475 303 із збільшенням на 2,7% на рік.

2.2.2. Аналіз коефіцієнта навантаження на пасажирських рейсах

Коефіцієнт навантаження пасажирів (див. Рис. 2.8) є важливим параметром для оцінки роботи будь-якої транспортної системи. Майже всі транспортні системи мають високі постійні витрати, і ці витрати можна повернути лише шляхом продажу квитків. Авіакомпанії часто розраховують коефіцієнт навантаження, при якому авіакомпанія буде мати беззбитковість; це називається коефіцієнтом беззбиткового навантаження. При коефіцієнті навантаження нижче рівня беззбитковості авіакомпанія втратить гроші, а вище зафіксує прибуток.

Екологічні показники будь-якого виду транспорту покращуються із збільшенням коефіцієнта навантаження. Вага пасажирів, як правило, становить невелику частину від загальної ваги будь-якого транспортного засобу, тому збільшення кількості пасажирів змінює викиди та споживання палива лише незначною мірою. Оскільки транспортний засіб більш навантажений, витрачається паливо на одного пасажирів, а повністю завантажені транспортні засоби можуть бути дуже економічними.

Коефіцієнт навантаження пасажирів (%)

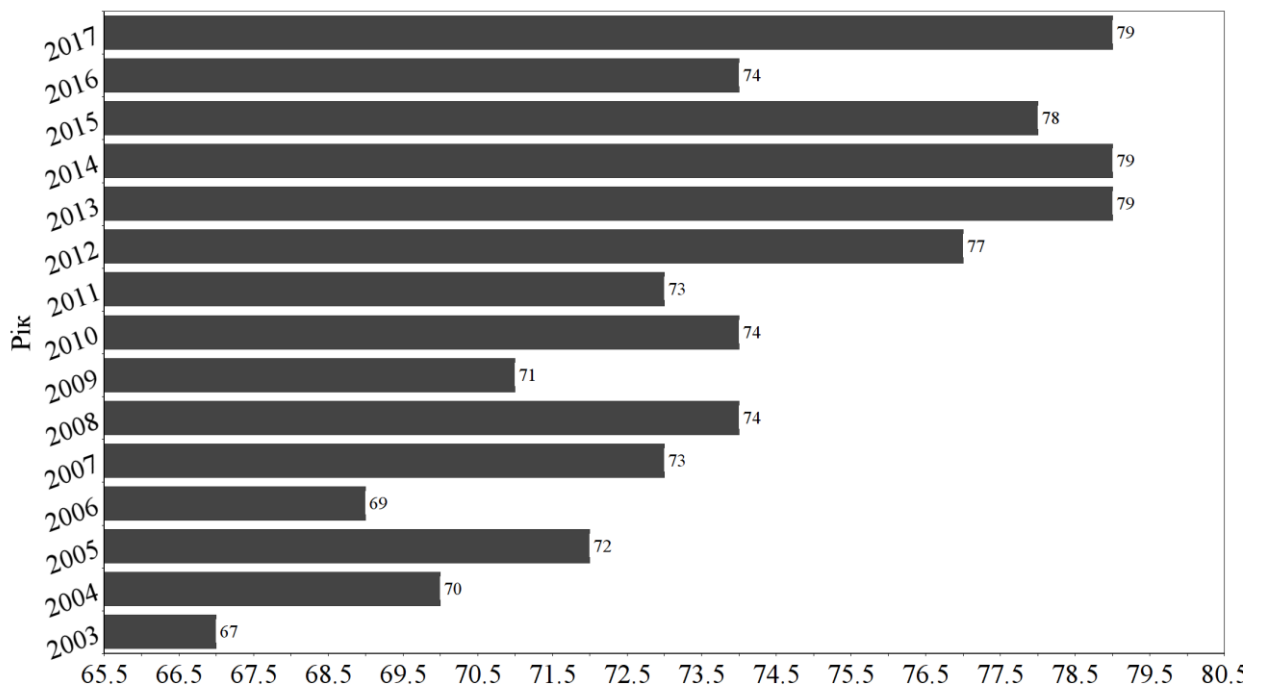


Рис.2.8. Коефіцієнт пасажирського навантаження на рейсах авіакомпанії Alitalia протягом 15 років

2.2.3. Аналіз вантажів

Повітряний вантаж - це будь-яке майно, яке перевозиться або має перевозитися в літаку. Повітряні вантажі включають вантажні перевезення, експрес і авіапоштою. Alitalia Cargo обслуговує 73 пункти призначення з 16 вантажними суднами, крім 300 пунктів призначення - 313 пасажирських літаків. Частка світового ринку італійських вантажів у доходах зросла з 0,6% у 2009 році до 2,4% у 2016 році (див. Рис. 2.9).

Перевезено вантажу (тис. тонн)

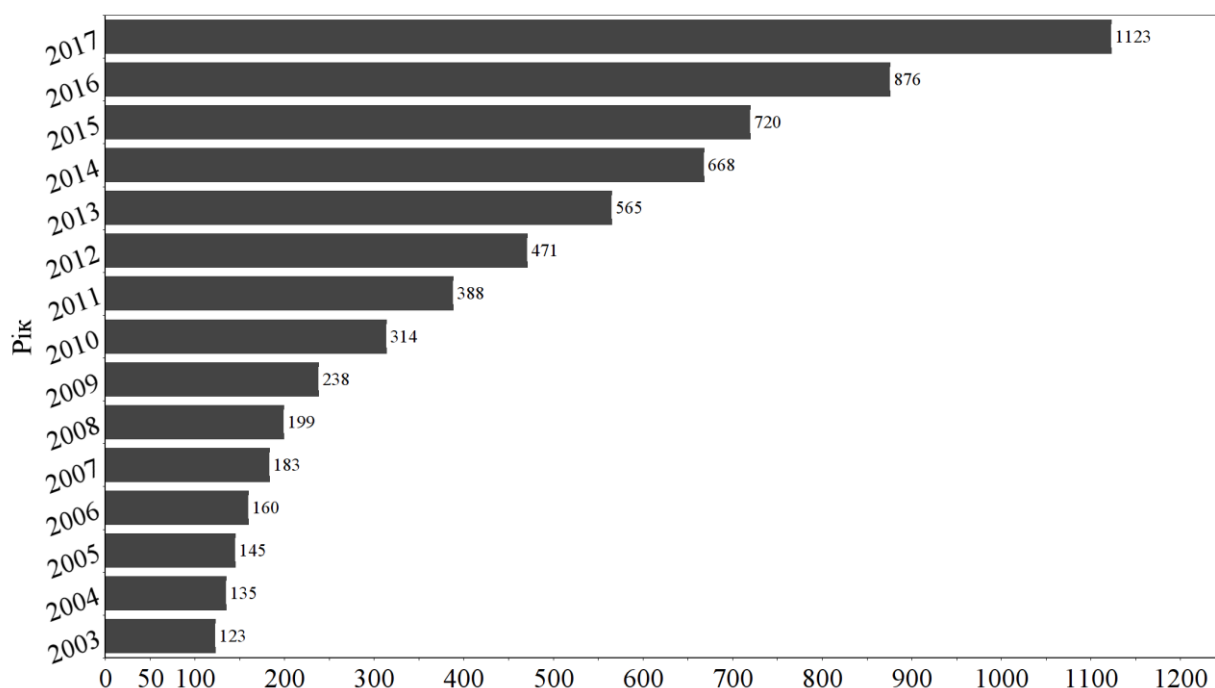


Рис.2.9. Вантажі, що перевозяться авіакомпанією Alitalia протягом 15 років

У 2013 році перевезення вантажів та пошти зросли на 20,1% - до 565 391 тонн. Перевезення вантажів та пошти зросли паралельно із зростанням пасажирів і зросли на 18,1% до 667 743 тонн у 2014 році. Обсяг перевезень вантажу та пошти також зріс на 7,9% до 720,440 тонн у 2015 році. У 2016 році транспорт вантажу та пошти також збільшився до 887 164 тонн із збільшенням на 23,1% на рік.

2.2.4. Кількість літаків

У період з 2009 по 2011 рік «Аліталія» оновила свій флот 34 новими літаками, тоді як 26 старих літаків вибули. Процес оновлення завершився на початку 2013 р. Ці нові літаки не є власністю самої Alitalia, але орендовані в основному у Aircraft Purchase Fleet, ірландської лізингової компанії, створеної колишнім власником Air One Карло Тото, в основному для придбання нового

флоту Alitalia. Після злиття Air One весь флот, який ще не був зданий в оренду у інших орендодавців, а також колишній флот Air One, який безпосередньо належав Air One, потрапив у власність APF, дочірньої компанії італійського конгломерату Toto Holding Holding. Зараз більшість флоту перебуває в ірландському реєстрі замість італійського.

Під час реструктуризації у 2020 році за участі уряду Італії в Аліталії авіакомпанія планувала зменшити кількість літаків до "понад 90".

У 2020 році Alitalia перепланувала розмір флоту та типи літаків для майбутніх операцій. Наразі Alitalia лише планує, і ще не підписано жодного контракту, а це означає, що можливі зміни через майбутнє флоту. У цілому Alitalia планує спланувати флот, придбавши невизначену кількість Airbus A220-100 та Airbus A220-300 для свого флоту Alitalia CityLiner. Alitalia планує для свого основного флоту використовувати поточний Airbus A320-200, але, можливо, планує придбати Airbus A320neo. Для далеких перевезень Alitalia замість цього планує використовувати Boeing 787 Dreamliner, варіанти яких будуть Boeing 787-8 та Boeing 787-9. Усі ці літаки загалом вийшли б зі знижкою або вище 50% знижки. Airbus натягне килим на Boeing, щоб продати Boeing 787 Dreamliner, а скоріше запропонує свої нові Airbus A330neo та цілком нові Airbus A350 XWB, в яких варіантами будуть Airbus A330-900neo та Airbus A350-900. Загалом Airbus, щоб переконати Alitalia, їм потрібно буде робити знижки до вражаючих 65% до 70%. Alitalia ще не уклала контракт з виробниками літаків, але вже контактувала з ними на майбутнє. На рисунку 2.10 зображено кількість літаків станом на листопад 2020.

| Літак | В експлуатації | Замовлень | Пасажири | | | |
|-------------------------------|----------------|-----------|----------|----|-----|--------|
| | | | Б | Е+ | Е | Всього |
| Airbus A319-100 | 22 | - | - | - | 144 | 144 |
| Airbus A320-200 | 38 | - | - | - | 171 | 171 |
| | | | | | 174 | 174 |
| | | | | | 180 | 180 |
| Airbus A321-100 | 6 | - | - | - | 200 | 200 |
| Airbus A330-200 | 14 | - | 22 | 17 | 219 | 256 |
| | | | | - | 240 | 262 |
| Boeing 777-200ER | 10 | - | 30 | 24 | 239 | 293 |
| Грузовий флот Alitalia | | | | | | |
| Boeing 777-200ER | 1 | - | Грузовий | | | |
| Boeing 777-300ER | 1 | - | Грузовий | | | |
| Всього | 92 | | | | | |

Рис. 2.10. Кількість літаків станом на листопад 2020

2.2.5. SWOT аналіз Alitalia

Особливості та складності авіаційного сектору роблять його привабливим та ризикованим. Здатність повністю зрозуміти динаміку, що характеризує такий сектор, є вирішальною навичкою, якою повинні володіти менеджери авіакомпаній. Alitalia працювала в цьому конкретному промисловому контексті, в якому управлінські навички є важливими для створення цінності фірм. Одним із сильних моментів авіаційної галузі є сам продукт: авіап перевезення. Насправді в наш час повітряні подорожі часто необхідні, тому кількість клієнтів постійно збільшується. Особливо це стосується Alitalia, єдиної італійської авіакомпанії, яка завжди мала важливу базу клієнтів. Тому головним завданням керівництва Alitalia було скористатися ринковими можливостями, окрім зміцнення та збільшення своєї клієнтської бази. Зокрема, для досягнення цієї мети Alitalia, як і інші авіакомпанії, що складають олігополістичну авіаційну галузь, завжди використовувала свої шанси сегментувати ринок. Сегментація дозволила

встановити різні рівні цін та додаткові послуги. У таблиці 2.2 наведено SWOT аналіз компанії Alitalia.

Таблиця 2.2

SWOT аналіз Alitalia

| | |
|---|---|
| <p>Strengths (Сильні сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Капілярна організація на всій території країни; – Наявність встановленої бази клієнтів; – Наявність внутрішньо навченого людського капіталу; – Десятиліття досвіду в цій галузі; – Високий рівень знань про ринок. | <p>Weaknesses (Слабкі сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> – некомпетентність керівника; – Забагато змін в управлінській структурі; – відсутність довгострокового плану розвитку; – корпоративна структура, що генерує відповідні збитки; – Дефіцитна присутність на міжконтинентальних маршрутах. |
| <p>Opportunities (Можливості)</p> <p>Збільшення повітряного руху;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Можливість лояльності клієнтів через пропозиції; – Можливість сегментації ринку; – Технологічний прогрес заохочує економію промисловості та покращує послуги; – Державна власність може сприяти стратегічному союзу з державними залізницями. | <p>Threats (Загрози)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Забагато промислових витрат (наприклад, палива) – Дифузія бюджетних авіакомпаній на внутрішні та європейські маршрути – Розробка швидкісних поїздів, особливо на маршруті Мілан - Рим. <p>- COVID-19</p> |

Для Аліталії широко розповсюджена організація означала конкурентні переваги на всій національній території. Ще однією особливістю, яка відрізняла Alitalia, була Академія підготовки кадрів, добре відома у всьому світі, де людський капітал проходив внутрішню підготовку, забезпечуючи високий рівень професіоналізму, досвіду та знань в авіаційному секторі.

Слабкі місця Аліталії пояснюються наступним чином. По-перше, Alitalia несе величезні витрати, необхідні для авіаперевезень. Отже, рентабельність інвестицій є ризикованою, оскільки результати можуть відрізнятись від очікуваних, що створює неприємні наслідки для підприємства. Основні

витрати складаються з палива, яке є найбільшою вартістю для всіх авіакомпаній. Насправді раптове підвищення ціни на паливо може негативно дестабілізувати бізнес-модель. Посилаючись на випадок «Аліталії», як неефективність менеджерів, так і відсутність довгострокового плану розвитку спричинили конкурентну невігідність корпорації.

Крім того, в останні роки для авіакомпаній виникли нові загрози. Ці загрози включають світову економічну кризу, яка значно скоротила вільний час, а також ділові подорожі та подорожі. Повітряні подорожі також зменшились через нові ефективні комунікаційні технології, такі як телематичні конференції, що призвело до зменшення доходів.

З іншого боку, Alitalia стикається з новими сучасними можливостями розвитку повітряного ринку. Наприклад, технічний прогрес може призвести до значної економії енергії та палива. Крім того, нові сучасні продукти або послуги, такі як Wi-Fi або інші продукти з доданою вартістю, можуть збільшити майбутні доходи. Більше того, повітряний транспорт сьогодні є менш дорогим, ніж у минулому; таким чином, хороший бізнес-план має великий потенціал для залучення нових клієнтів. Однак, незважаючи на такі можливості зростання, Alitalia повинна конкурувати як з бюджетними авіакомпаніями, так і з розвитком швидкісних поїздів.

3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА

| | | | | | | | |
|--|----------------|--|--|-------------------------------|------------------------------|--------------|----------------|
| Кафедра організації авіаційних перевезень | | | | НАУ. 20. 1. 58. 001 ПЗ | | | |
| Виконала | Гулієва Н.С. | | | 3.ПРОЕКТНА ЧАСТИНА | Літера | Аршуш | Аркушів |
| Керівник: | Шевченко Ю.В | | | | | 65 | 32 |
| Нормконтролер | Дерев'яно Т.А. | | | | ФТМЛ 275 ОП-201Мз | | |
| Завідувач кафедри | Шевчук Д.О. | | | | | | |

3.1. Ефективність використання ресурсів Alitalia. Псевдофізична модель ресурсу авіаперевізника

Модель "Складові ресурсної ефективності авіакомпанії" (рис. 3.1) Показує потоки ресурсів авіаперевізника. Попит на повітряні перевезення визначається валовим національним продуктом (ВНП) як зовнішній фактор, виражений у формі транспортного потенціалу і відображається у формі внутрішніх та контрольованих параметрів: тарифів, частоти польотів. Фактичний пасажирообіг та операційний дохід залежать від цих факторів. Вантажопідйомність залежить як від внутрішніх факторів, так і від ситуації, що склалася на ринку. Це капітал, склад та структура флоту, мережа авіакомпаній, сформована авіаперевізником, стандарти цін та послуг на ринку та прийняті авіакомпаніями. Нематеріальні ресурси, такі як стандарти обслуговування, особливо складні та складні. Доступний пасажирооборот та сума експлуатаційних витрат цих компонентів залежить від цих компонентів. Обидва потоки пов'язані набором надструктурних орієнтирів: коефіцієнт навантаження, собівартість, питомий дохід. Частина ресурсного комплексу, що залишилася, практично не відрізняється від фінансової моделі будь-якого підприємства будь-якої галузі та виду діяльності. Після евристичного опису моделі діяльності визначається набір цінностей - показників ефективності. Завдання полягає в тому, щоб звести цю різноманітність форм та змісту до знань предметної області. Такий підхід називається псевдофізичною логікою спостереження.

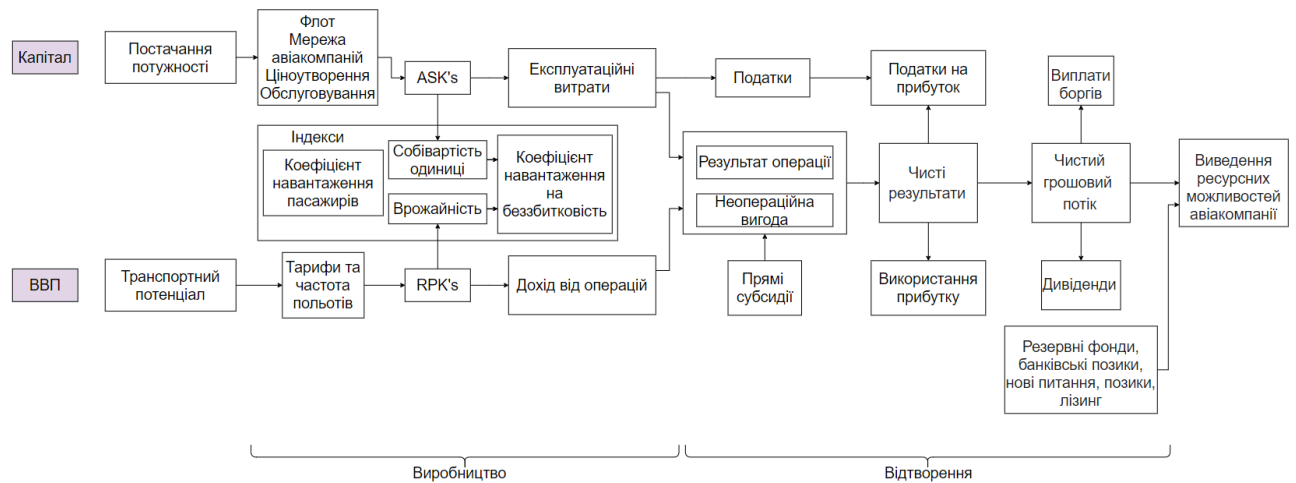


Рис.3.1. Складові ресурсоефективності авіакомпанії

3.2. Інтегрований рейтинг авіакомпаній на конкурентному ринку

3.2.1. Технологія методу

Технологія складається з наступних процедур:

Процедура 1. Визначте на основі даних бухгалтерського обліку річні показники результативності. Щоб відобразити їх у таблиці 2.1.

Процедура 2. Обчисліть експлуатаційні коефіцієнти (табл. 3.2).

Процедура 3. Обчисліть еталонні показники. Показники можуть відповідати формалізованій стратегії авіакомпанії або усередненим даним "еталонного" авіакомпанії-конкурента, рівним за кількістю літаків та за кількістю персоналу. Кількісні дані отримують із доступних баз даних, каталогів. Для порівняння розраховуються відносні значення коефіцієнтів (табл. 3.3).

Процедура 4. Побудуйте аналітичні діаграми для всіх параметрів або для окремих груп параметрів.

Процедура 5. Переглянути бізнес та стратегію управління. Це головна мета аналізу ресурсів авіаперевізника.

3.2.2. Вибір та короткий огляд конкурента для аналізу

Оцінка ринкового розриву в ресурсах авіакомпанії може бути здійснена порівняно швидко з метою внесення стратегічних коригувань та коригування діяльності.

Для реалізації цього методу необхідне порівняння з іншою авіакомпанією. Група Lufthansa була обрана для порівняння з Alitalia.

Deutsche Lufthansa (іноді також як Lufthansa German Airlines), є найбільшою німецькою авіакомпанією, а в поєднанні зі своїми дочірніми компаніями також найбільшою авіакомпанією в Європі як за розміром флоту, так і за пасажирами, які перевезли протягом 2017 року. Lufthansa є одним із п'яти членів-засновників найбільшого у світі авіакомпанії Star Alliance, утвореного в 1997 році.

Окрім власних послуг, а також власності дочірніх пасажирських авіакомпаній Austrian Airlines, Swiss International Air Lines, Brussels Airlines та Eurowings, включаючи Germanwings (названа англійською мовою Lufthansa як група пасажирських авіакомпаній), Deutsche Lufthansa AG володіє декількома авіаційними компаніями, такими як Lufthansa Technik, як частина групи Lufthansa. Загалом група має понад 600 літаків, що робить її одним з найбільших флотів авіакомпаній у світі.

Юридичний офіс та головний офіс Lufthansa знаходиться в Кельні. Основна операційна база, яка називається авіаційним центром Lufthansa, знаходиться в основному вузлі Lufthansa в аеропорту Франкфурта, а вторинний - в аеропорту Мюнхена.

Суть методу полягає у швидкому виявленні балансу ресурсів відповідно до стратегії авіакомпанії та ринкових показників конкурентів (табл. 3.1)

Порівняльна характеристика Alitalia та Lufthansa

| Індикатор | Alitalia | Lufthansa |
|--|------------|-------------|
| Кількість пасажирів на рік | 22,416,740 | 131,426,527 |
| Співробітники | 18,075 | 50,190 |
| Флот | 275 | 617 |
| Кількість місць | 48,688 | 125,189 |
| Дохід (млн. Дол. США) | 9,879 | 43,655 |
| Експлуатаційні витрати (млн. Дол. США) | 7,762 | 40,029 |
| ASK - Граничний пасажиробіг (м пкм) | 160,073 | 331,458 |
| РПК –Виконаний пасажирообіг (м пкм) | 125,946 | 268,813 |
| Загрузка | 79,1% | 81,1% |
| АТКs – Граничний тоннокілометраж | 11,538,196 | 15,589,578 |
| РТКs- Виконаний тоннокілометраж | 9,781,894 | 11,671,362 |

3.2.3. Розрахунок коефіцієнтів експлуатації

У таблиці 3.2 наведено розрахунок коефіцієнта експлуатації для Alitalia.

1. Пасажир на одного працівника. Коефіцієнт показує рівень ефективності людських ресурсів підприємства.

2. Працівник на місце. Коефіцієнт показує співвідношення людських і технічних ресурсів авіакомпанії, є показником професійної кваліфікації персоналу та рівня техніки.

3. Працівник на один літак. Коефіцієнт відображає технічний рівень і структуру флоту авіакомпанії.

4. Дохід на одного працівника. Коефіцієнт відображає кваліфікацію та ефективність людських ресурсів авіакомпанії.

5. Витрати на одного працівника. Цей коефіцієнт також відображає кваліфікацію та ефективність людських ресурсів авіакомпанії.

6. Дохід на одного пасажера. Коефіцієнт відображає тарифи авіакомпанії, рівень попиту та становище перевізника на ринку авіакомпаній.

7. Дохід на місце. Коефіцієнт відображає рівень ефективності використання літаків.

8. RPK за місце. Коефіцієнт показує рівень попиту на пропозицію авіаперевізника на ринку.

9. RPK на одного працівника. Це показник вартості трудових ресурсів авіакомпанії на ринку.

10. ASKs за місце. Це коефіцієнт ефективності використання потужності.

11. ASKs на одного працівника. Коефіцієнт показує експлуатаційні можливості авіакомпанії щодо перевезення пасажирів.

12. Дохід за ASK. Коефіцієнт показує норму рентабельності пропозиції на ринку послуг.

13. Витрати на ASK. Коефіцієнт показує експлуатаційні витрати перевізника.

Аналогічно проводились розрахунки коефіцієнтів роботи Lufthansa Group.

Таблиця 3.2

Розрахунок коефіцієнта експлуатації для Alitalia

| Коефіцієнт | Розрахунки |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Пасажир на одного працівника | $\frac{22,416,740}{18,075}=1,240$ |
| Працівник на одне місце | $\frac{18,075}{48,688}=0.37$ |
| Працівник на один літак | $\frac{18,075}{275}=65,72$ |

Продовження таблиці 3.2

| | |
|--|--|
| Дохід на одного працівника (дол. США) | $\frac{9,879,000,000}{18,075} = 546,556$ |
| Витрати на одного працівника (дол. США) | $\frac{7,762,000,000}{18,075} = 429,433$ |
| Дохід на пасажир (дол. США) | $\frac{9,879,000,000}{22,416,740} = 440,6$ |
| Дохід на місце (дол. США) | $\frac{9,879,000,000}{48,688} = 202,904$ |
| RPKs на місце (млн.) | $\frac{125,946}{48,688} = 2.58$ |
| RPKs на одного працівника (млн.) | $\frac{125,946}{18,075} = 6.96$ |
| ASKs за місце (млн.) | $\frac{160,073}{48,688} = 3.28$ |
| ASK на працівника (млн.) | $\frac{160,073}{18,075} = 8.85$ |
| Дохід за ASKs (США / пкм) | $\frac{9,879}{160,073} = 0.062$ |
| Витрати на ASKs (США / пкм) | $\frac{7,762}{160,073} = 0.048$ |

3.2.4. Порівняння коефіцієнтів ефективності Alitalia та Lufthansa Group

У таблиці 3.3 наведено порівняльний аналіз коефіцієнтів ефективності Alitalia та Lufthansa Group

Таблиця 3.3

Порівняння коефіцієнтів ефективності Alitalia та Lufthansa Group

| Коефіцієнти ефективності | Alitalia | | Lufthansa Group | |
|---|------------|-----------|-----------------|-----------|
| | Абсолютний | Відносний | Абсолютний | Відносний |
| Пасажир на одного працівника | 1,240 | 1 | 2,620 | 0.92 |
| Працівник на місце | 0.37 | 1 | 0.4 | 1.08 |
| Працівник на один літак | 65,72 | 1 | 81.3 | 1.11 |
| Дохід на одного працівника (дол. США) | 546,556 | 1 | 869,794 | 1.91 |
| Витрати на одного працівника (дол. США) | 429,433 | 1 | 797,548 | 2.19 |
| Дохід на пасажир (дол. США) | 440,6 | 1 | 332.2 | 2.08 |
| Дохід на місце (дол. США) | 202,904 | 1 | 348,713 | 2.09 |
| РПК за місце | 2.58 | 1 | 2.15 | 1.03 |
| РПК за працівника | 6.96 | 1 | 5.46 | 0.96 |
| ASK за місце (млн.) | 3.28 | 1 | 2.65 | 1.008 |
| ASKs на працівника (млн.) | 8.85 | 1 | 6.68 | 0.93 |
| Дохід за ASKs (USD / ркм) | 0.062 | 1 | 0.132 | 2.1 |
| Витрати на ASK (USD / ркм) | 0.048 | 1 | 0.121 | 2.37 |

Для побудови аналітичної діаграми (див. Рис. 3.2) використовували відносні значення

Проаналізувавши гістограму, можна зробити висновок, що Lufthansa Group більш ефективно використовує свій ресурсний потенціал. Діаграма показує, що кваліфікація та ефективність людських ресурсів авіакомпанії суттєво не відрізняються. Але коли коефіцієнти порівняння відображають тарифи авіакомпанії, рівень попиту та становище перевізника на ринку авіакомпаній, можна спостерігати, що Alitalia у 2 рази менш ефективна, ніж конкурент. Коефіцієнт, що відображає рівень ефективності використання літаків, також показує, що Lufthansa використовує цей ресурс удвічі ефективніше.

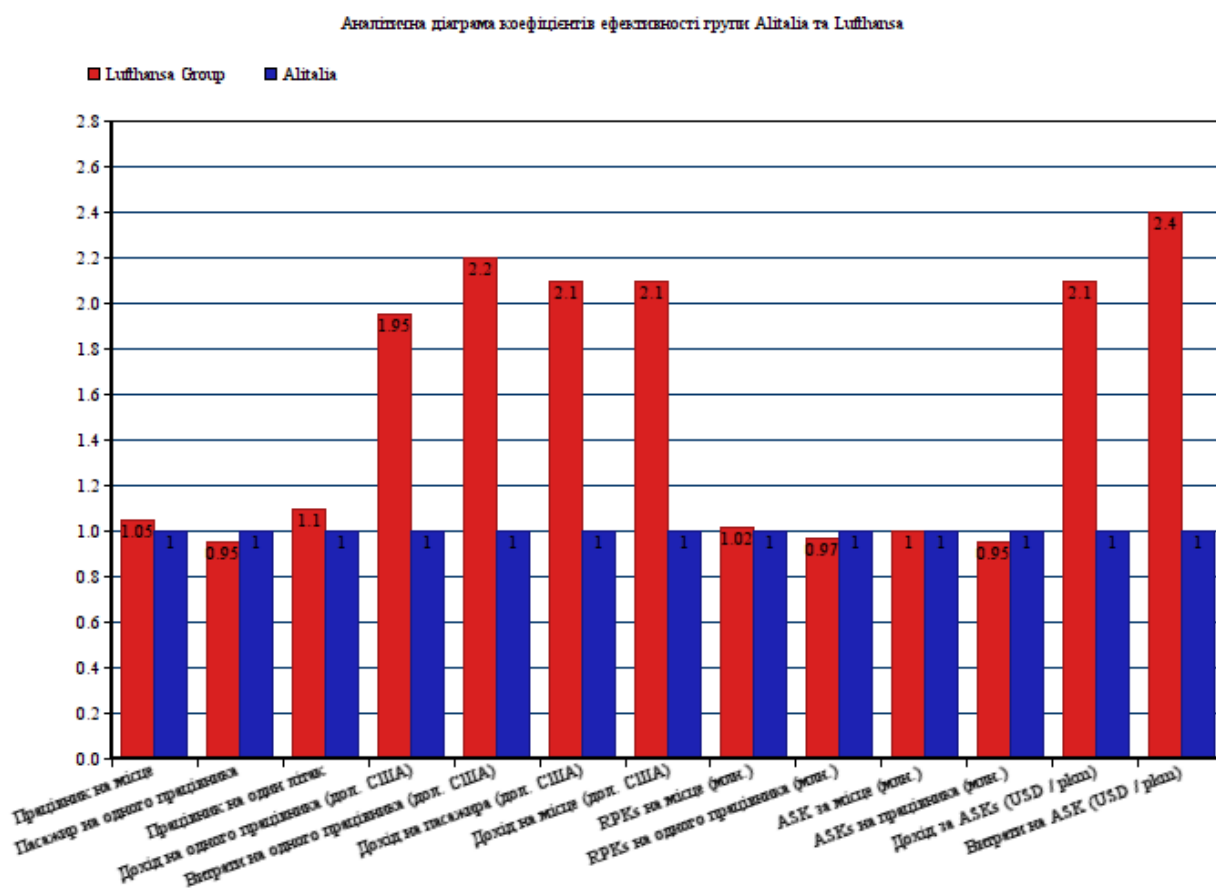


Рис.3.2. Аналітична діаграма коефіцієнтів ефективності Alitalia та Lufthansa Group

Отже, було вирішено переглянути бізнес та стратегію управління Alitalia та підвищити ефективність використання парку літаків.

3.3. Майбутня стратегія Alitalia

3.3.1. Розвиток галузі

Світовий авіаційний сектор, який негативно постраждав від терористичних інцидентів у 2016 році, почав відновлюватися в 2017 році після зменшення занепокоєння безпекою та збільшенням попиту на пасажирів. Ці позитивні зрушення у 2017 році вплинули на перший квартал 2018 року позитивно. Світовий пасажирський попит зріс у річному вимірі на 9,5% у першому кварталі 2018 року, і очікувалося, що він продовжить це зростання до кінця 2018 року. Окрім цього сильного зростання попиту, глобальна авіаційна потужність та коефіцієнт навантаження зросли на 6,4% 2,3 балів відповідно. Порівняно зі світовим авіаційним сектором, Alitalia мала кращі результати; пасажирський попит збільшився на 25%, пропускна спроможність збільшилася на 15%, а коефіцієнт завантаження збільшився на 6,5 балів. За цей період кількість пасажирів, яких перевозили авіакомпанії Turkish Airlines, зросла на 29%, досягнувши 17 мільйонів пасажирів порівняно з першим кварталом минулого року.

Alitalia Cargo продовжують успіх на пасажирських перевезеннях вантажів. Реєстрація досягла збереження своєї сильної тенденції зростання на ринку вантажів протягом останнього десятиліття, і, отже, вантажі, що перевозяться, зросли на 38%, а виручка від вантажу зросла на 52%. Alitalia щодня збільшує важливість перевезень вантажів і планує розширити вантажний парк пропорційно пасажирському парку.

Відповідно, Alitalia робить тверді кроки вперед, щоб стати одним з найбільших авіаперевізників вантажів у світі, збільшивши свою частку на світовому ринку вантажних авіаперевезень, додавши нові вантажні літаки до існуючого флоту (див. Рис. 3.3).

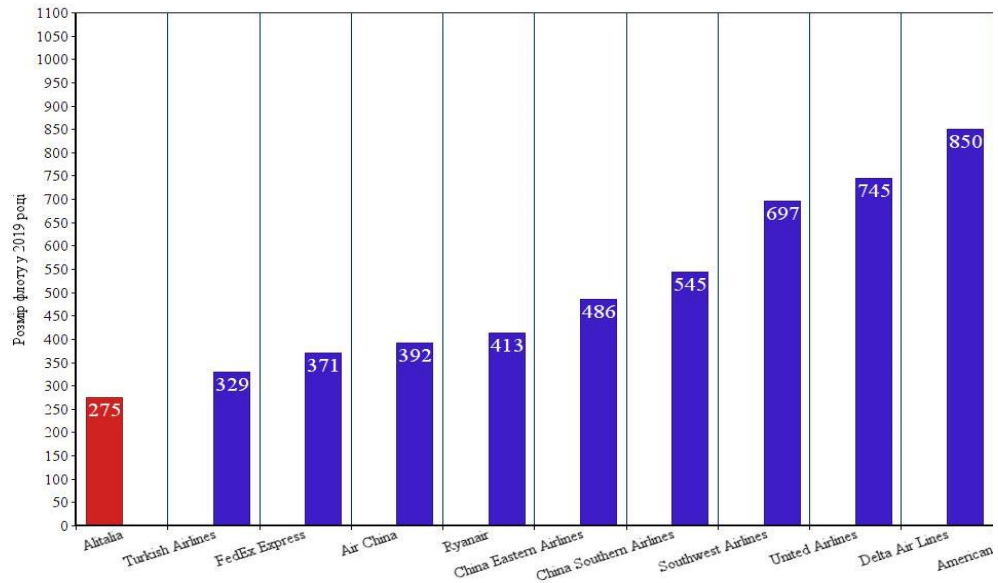


Рис.3.3. 10 найкращих авіакомпаній за розміром флоту в 2019 році

Alitalia продовжили свої вражаючі комунікаційні показники в 2018 році, не зменшуючи темпів, як у 2017 році.

Спонсорство в міжнародних спортивних організаціях, проекти корпоративної соціальної відповідальності та інші різноманітні спонсорські послуги підтримують імідж бренду Alitalia, а також вносять величезний внесок у розвиток туризму в Італії завдяки точній рекламі Італії. Alitalia, названа авіакомпанією, яка літає до більшості країн світу, підкреслює, що вона збереже свій титул у найближчі роки, відкривши та плануючи відкрити нові пункти призначення. Велика мережа польотів Alitalia та структура молодого флоту зміцняться і забезпечать значну перевагу в інтенсивно конкурентному авіаційному секторі.

3.3.2. Інвестиції, заохочення та інвестиційна політика

У рамках «Проектування флоту на 2009-2023 роки» та «Планів флоту на 2012-2020 роки», підтверджених Радою, кількість літаків та роки доставки вказані в наступній таблиці.

9 березня 2018 року, щоб застрахувати потребу в широкофюзеляжних літаках, Реєстрація вирішила придбати 50 фірмових та 10 додаткових літальних апаратів, загалом 60 літаків із широким кузовом, які будуть поставлені між 2019 та 2023 роками (див. Рис. 3.4).

| 31.12.2017 | Type | Total | Owned | Financial Lease | Opr./Wet Lease | Seat Capacity | Average Fleet Age | Year End Fleet* | | | | | |
|--------------------|--------------|-----------|------------|-----------------|----------------|---------------|-------------------|--------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| | | | | | | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Wide Body | A330-200 | 16 | 2 | 3 | 11 | 4.122 | 10,3 | 18 | 16 | 13 | 13 | 8 | 5 |
| | A330-300 | 37 | | 29 | 8 | 10.807 | 3,9 | 37 | 37 | 37 | 37 | 36 | 29 |
| | A340-300 | 4 | 4 | | | 1.332 | 19,7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | B777-3ER | 33 | | 27 | 6 | 11.670 | 4,1 | 33 | 32 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Total | 90 | 6 | 59 | 25 | 27.931 | 5,8 | 92 | 89 | 84 | 84 | 78 | 68 |
| Narrow Body | B737-900ER | 15 | | 15 | | 2.355 | 4,6 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| | B737-9 MAX | | | | | | | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| | B737-800 | 88 | 25 | 42 | 21 | 14.392 | 9,5 | 82 | 82 | 80 | 80 | 80 | 78 |
| | B737-700 | 1 | | | 1 | 124 | 11,9 | 1 | 1 | | | | |
| | B737-8 MAX | | | | | | | 7 | 19 | 38 | 53 | 65 | 65 |
| | A321 NEO | | | | | | | 3 | 21 | 39 | 59 | 77 | 92 |
| | A319-100 | 7 | | 6 | 1 | 924 | 7,2 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| | A320-200 | 24 | 5 | 7 | 12 | 3.822 | 11,0 | 19 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| | A321-200 | 68 | | 62 | 6 | 12.360 | 5,5 | 68 | 68 | 66 | 64 | 64 | 64 |
| | A320-200 WL | | | | | | | | | | | | |
| B737-800 WL | 20 | | | 20 | 3.780 | 12,4 | 17 | 14 | 8 | 6 | 2 | | |
| Total | 223 | 30 | 132 | 61 | 37.757 | 8,3 | 219 | 243 | 274 | 305 | 331 | 342 | |
| Cargo | A330-200F | 9 | | 9 | | | 4,0 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| | B777F | 2 | | 2 | | | 0,1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | Wet Lease | 5 | | | 5 | | 24,0 | | | | | | |
| | Total | 16 | | 11 | 5 | | 9,8 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| GRAND TOTAL | 329 | 36 | 202 | 91 | 65.688 | 7,7 | 325 | 346 | 372 | 403 | 423 | 424 | |
| | | | | | | | | Year End Seat Capacity : | | | | | |
| | | | | | | | | 65.545 | 68.722 | 72.308 | 77.631 | 80.407 | 79.543 |

Рис.3.4. Порядок поставок літаків Alitalia у 2018-2023 роках

Відповідно до цього, загалом 30 літаків B787-9, з яких 25 основних і 5 додаткових, буде придбано у Boeing і загалом 30 літаків A350-900, з яких 25 основних та 5 додаткових будуть придбані у Airbus.

До кінця березня 2018 року операцію здійснили 90 двохідних пасажирських літаків, 219 однопрохідних пасажирських літаків та 18 вантажних літаків. Двопрохідні літаки складають близько 28% від загальної кількості літаків у флоті. Завдяки впливу довжини сцени та місткості сидіння, внесок широкофюзеляжних літаків у виробництво становить понад 50% (див. Рис. 3.5).

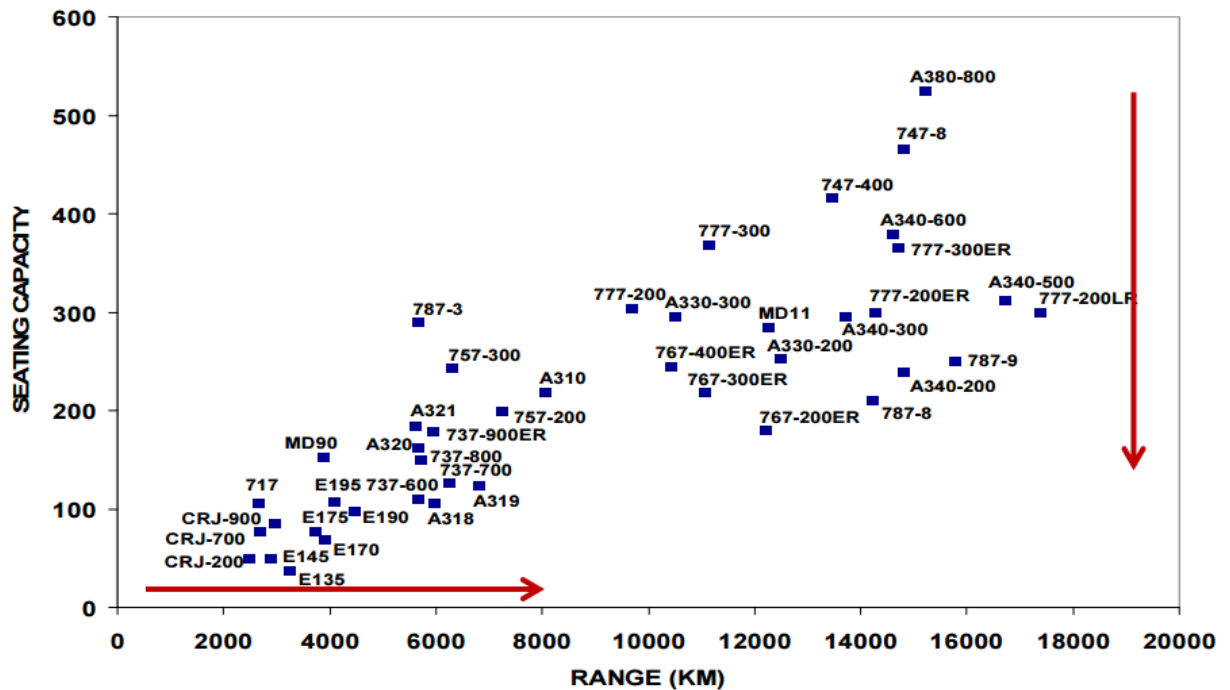


Рис.3.5. Комерційні літаки за розмірами та дальністю польоту

3.3.3. Розвиток в рамках корпорації

Придбання вантажного літака

Для того, щоб застрахувати потребу у вантажному літаку на 2018 рік та пізніше, компанія вирішила придбати 1 вантажний літак A330-200F у DVB Bank SE.

Покупка літаків із широким корпусом

Для того, щоб застрахувати потребу в широкофюзеляжних літаках, компанія вирішила придбати 50 основних і 10 додаткових літальних апаратів, загалом 60 літаків із широким кузовом, з яких 6 буде поставлено у 2019 році, 14 у 2020 році, 10 у 2021 році, 12 у 2022 році, 11 у 2023 році та 7 у 2024 році. Відповідно до цього, у Boeing буде придбано 30 літаків B787-9, з яких 25 основних та 5 додаткових, і 30 літаків A350-900, з яких 25 фірм та 5 факультативно будуть придбані в Airbus.

Розвиток дорожнього руху

- Загальна кількість перевезених пасажирів планується досягти 74 мільйонів, у тому числі 33 мільйони на внутрішніх маршрутах, 41 мільйон на міжнародних.
- Хоча, як очікується, коефіцієнт завантаження пасажирів буде в діапазоні 79% і 80%, загальний доступний кілометр сидіння (ASK) приблизно досягне 183 мільярдів зі збільшенням між 5% і 6% порівняно з 2017 роком. Потужність (ASK) очікується збільшення на 10% у Італії, 9% на Близькому Сході, 6% у Європі, 6% на Африці, 4% в Америці та 3% в регіонах Азії та Океанії.

- У 2018 році вантажі / пошта, що перевозяться, збільшаться на 21%, досягнувши 1,3 млн. Тонн.

Фінансовий розвиток

- У 2018 році, як очікувалося, споживання реактивного палива зросте на 9% порівняно з 2017 роком.

- Очікується, що середнє реактивне паливо (включаючи хедж) у 2018 році становитиме 633 дол.

- Реєстрація націлена на отримання 11,8 млрд. Дол. США виручки від продажів.

- Очікується, що вартість одного кілометра вільного місця (CASK), за винятком палива, зросте між 3% -5%.

- Неконсолідована маржа EBITDAR має бути від 21% до 22%, тоді як консолідована маржа EBITDAR має бути в діапазоні 23% і 24%.

3.4. Практичний спосіб підвищення ефективності авіакомпанії

Alitalia

Головною метою авіакомпанії, як і будь-якого комерційного підприємства, є максимізація прибутку та забезпечення оптимального функціонування організації при збереженні ефективної системи управління.

Для досягнення головної мети компанії необхідно зосередитися на конкретній перспективі розвитку. Схематично реалізація стратегії авіакомпанії може бути представлена у вигляді "дерева цілей" (див. Рис. 3.6).

Щоб вибрати шлях розвитку авіакомпанії, потрібно ввести критерії оцінки.

Було використано експертні методи для визначення критеріїв, їх ваги та оцінки наслідків альтернативних дій. Було розглянуто окремі альтернативи на двох рівнях розгалуження.

Зважені оцінки будуть обчислюватися за такою формулою:

$$Ek = Wk_{ij} \times e_{ij} \quad (3.1)$$

Де Ek це ефект

Wk_{ij} - зважені значення критеріїв,

e_{ij} - оцінка наслідків альтернативних дій



Рис.3.6. Дерево цілей Alitalia

Зважені значення критеріїв та оцінка наслідків альтернативних дій проводиться на основі експертного методу.

Перший рівень вибору для вирішення проблеми можна описати наступним чином (див. Таблицю 3.4).

Другий рівень «Підвищення ефективності діяльності» розглядається на основі двох критеріїв (див. Таблицю 3.5).

Третій рівень «Посилення конкурентних позицій на ринку» можна розглядати відповідно до критеріїв (див. Таблицю 3.6).

Тепер, щоб оцінити ефективність кожного з чотирьох можливих шляхів, необхідно розрахувати добуток послідовних ефектів:

$$E(l) = e_{k_2} * e_{k_1}, \quad (3.2)$$

де $l = 1.4$; $k = 1.6$

Було отримано такі зважені оцінки ефективності можливих стратегій вирішення проблеми:

$$E(1) = 0.5 * 0.5 = 0.25 \text{ одиниці ефективності (оє),}$$

$$E(2) = 0.5 * 0.5 = 0.25 \text{ оє,}$$

$$E(3) = 0.5 * 0.5 = 0.25 \text{ оє,}$$

$$E(4) = 0.5 * 0.5 = 0.25 \text{ оє.}$$

Таблиця 3.4

Вибір способу вирішення проблеми “Підвищення ефективності авіакомпанії”

| Критерії | W | Підцілі | |
|--------------------|-----|---------------------------|---|
| | | Підвищення продуктивності | Посилення конкурентних позицій на ринку |
| Зростання продажів | 0.5 | 0.6 | 0.4 |
| Зниження витрат | 0.5 | 0.5 | 0.5 |
| | | Ефект (значення) | |
| | | 0.5 | 0.5 |

Таблиця 3.5

Вибір способу вирішення проблеми “Підвищення ефективності діяльності”

| Критерії | W | Дії | |
|----------------|-----|--|--------------------|
| | | Підтримання прийнятного рівня фінансової стійкості | Оптимізація витрат |
| Рентабельність | 0.5 | 0.4 | 0.6 |
| Капітал | 0.5 | 0.7 | 0.3 |
| | | Ефект (значення) | |
| | | 0.5 | 0.5 |

Таблиця 3.6

Вибір способу вирішення проблеми «Зміцнення конкурентних позицій на ринку»

| Критерії | W | Дії | |
|----------------|-----|---------------------------------|---|
| | | Розвиток та мотивація персоналу | Підвищення лояльності клієнтів і, як результат, збільшення продажів |
| Рентабельність | 0.5 | 0.6 | 0.4 |
| Прибуток | 0.5 | 0.4 | 0.6 |
| | | Ефект (значення) | |
| | | 0.5 | 0.5 |

Розрахунки показали, що всі вибрані цілі авіакомпанії мають однакову ефективність. Тобто необхідно розробити програму заходів для підвищення ефективності авіакомпанії, яка може задовольнити всі заявлені цілі:

- оптимізація витрат завдяки програмам енергоефективності, в тому числі шляхом оновлення парку літаків;

- зниження цін з метою залучення різних груп споживачів;
- завоювання більшої частки ринку шляхом створення програм лояльності;
- збільшення капіталізації компанії та досягнення прийняттого рівня фінансової стійкості;
- підвищення мотивації та кваліфікації персоналу.

Одним із резервів зменшення витрат є використання програм енергоефективності, в першу чергу програм зменшення кількості використовуваного палива. При цьому одним із варіантів є постійне оновлення парку літаків.

Таким чином, необхідно продавати на балансі авіакомпанії найстаріший парк літальних апаратів та обґрунтовувати придбання нових. Необхідно визначити, який літак і скільки продати.

Для цього представляємо характеристики літаків авіакомпанії станом на 01.01.2020 (див. Таблицю 3.7).

Таблиця 3.7

Характеристика літаків авіакомпанії станом на 01.01.2020

| Тип літака | Кількість | Вік | | Середній вік |
|-----------------|-----------|------------|-------------|--------------|
| | | Найновіший | Найстаріший | |
| Airbus A310-300 | Cargo | | | |
| Airbus A319-100 | 14 | 4.6 | 11 | 7.9 |
| Airbus A320-200 | 29 | 6.7 | 12.1 | 8.9 |
| Airbus A321-200 | 9 | 0.0 | 9.3 | 6.9 |
| Airbus A330-200 | 20 | 4.8 | 13.3 | 8.53 |
| Airbus A330-300 | 30 | N/A | 5.5 | 2.6 |
| Airbus A340-300 | 4 | 15.9 | 20 | 17.8 |
| Boeing 737-700 | 2 | 10.1 | 10.3 | 10.2 |
| Boeing 737-800 | 74 | N/A | 17.6 | 9.6 |
| Boeing 737-900 | 11 | 1 | 4.7 | 3.5 |

| | | | | |
|----------------|------------|-----|-----|------------|
| Boeing 777-300 | 33 | 1.9 | 8.3 | 4.9 |
| Total | 228 | | | 7.0 |

З представлених даних видно, що серед літаків, що належать авіакомпанії, найбільшим віком є Airbus 340-300—4 одиниці у віці 17 років та Boeing 737-800—8 одиниць у віці 15 років.

Тому їх потрібно впроваджувати.

Розрахуємо ринкову вартість проданого літака.

Оцінимо ринкову вартість на основі порівняльного підходу, використовуючи метод мультиплікатора. Цей метод оцінки є найбільш переважним серед експертів.

Прикладами різних множників є: Ціна / Вік, Ціна / Максимальна злітна вага, Ціна / Години, Ціна / Термін служби.

В сучасних італійських умовах найбільш застосовними є мультиплікатори Ціна / Вік, Ціна / Час польоту. Вони є ключовими для інвестора, який приймає рішення про продаж літаків.

Параметри маси нальоту та зльоту можуть призвести до неадекватних витрат у турецькій практиці, оскільки часто неінтенсивне використання літаків кількома перевізниками безпосередньо не впливає на вартість, за інших рівних умов.

Для оцінки ринкової вартості літаків Boeing 737-800 у 2018 році на ринку було продано три аналоги:

Аналог 1 - літак American Airlines,

Аналог 2 - Авіакомпанія Аерофлот

Аналог 3 - літак IAG Alliance.

Розрахунок коефіцієнтів Ціна / Вік, Ціна / Таблиця годин відповідно до наведених аналогів представлений у таблиці 3.8.

Далі наводиться розрахунок ринкової вартості літака Boeing 737-800 для авіакомпанії (табл. 3.9).

Розрахунки показали, що ринкова вартість літаків Boeing 737, що належать авіакомпанії, становить 45,31 мільйона доларів за одиницю.

Для оцінки ринкової вартості літака Airbus A340-300 у 2018 році на ринку було продано три аналоги:

Аналог 1 - Air France - літак KLM,

Аналог 2 - авіакомпанія Lufthansa

Аналог 3 - авіакомпанія Аерофлоту.

Розрахунок мультиплікаторів Ціна / Вік, Ціна / Час польоту відповідно до наведених аналогів представлений нижче (Таблиця 3.10).

У таблиці 3.11. представлений розрахунок ринкової вартості літака Airbus A340 для авіакомпанії.

Розрахунки показали, що ринкова вартість літаків Airbus A340, що належать авіакомпанії, становить 201,35 млн. Доларів за одиницю (табл. 3.11).

На підставі розрахунків загальна ринкова вартість усіх літаків, що продаються авіакомпанією, становить \$ 1167,88 (табл. 3.12).

Таблиця 3.8

Розрахунок коефіцієнтів

| Індикатор | Аналог 1 | Аналог 2 | Аналог 3 | Середнє значення |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|------------------|
| Орієнтовна ціна продажу, млн. дол | 49 | 34 | 43 | - |
| Вік, роки | 16 | 14 | 12 | - |
| Години польоту, години | 54250 | 63750 | 45620 | - |
| Ціна / Вік | 3.1 | 2.42 | 3.56 | 2.99 |
| Ціна / години польоту | 0.00057 | 0.00045 | 0.00070 | 0.00058 |

Таблиця 3.9

Розрахунок ринкової вартості літаків Boeing 737 для Alitalia

| | |
|--|----------|
| Індикатор | Вартість |
| Коефіцієнт Ціна/Вік | 2.99 |
| Коефіцієнт Ціна/Польотні години | 0.00058 |
| Вік, роки | 15 |
| Польотні години, години | 68620 |
| Ринкова вартість об'єкта оцінки за коефіцієнтом Ціна / Вік, млн. Дол | 50.83 |
| Ринкова вартість об'єкта оцінки за коефіцієнтом Ціна / Час польоту, млн. Дол | 39.8 |
| Вагова ринкова вартість, млн. Дол | 45.31 |

Таблиця 3.10

Розрахунок коефіцієнтів

| Індикатор | Аналог 1 | Аналог 2 | Аналог 3 | Середнє значення |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|------------------|
| Орієнтовна ціна продажу, млн. Дол | 200 | 210 | 180 | - |
| Вік, роки | 18 | 16 | 21 | - |
| Польотні години, години | 51620 | 43650 | 68470 | - |
| Ціна/Вік | 11,1 | 13,12 | 8,57 | 10,93 |
| Ціна/Польотні години | 0,0038 | 0,0048 | 0,0026 | 0,0037 |

Таблиця 3.11

Розрахунок ринкової вартості літака Airbus A340-300 для Alitalia

| | |
|---------------------------------|--------|
| Індикатор | Value |
| Коефіцієнт Ціна/Вік | 10,93 |
| Коефіцієнт Ціна/Польотні години | 0,0037 |

| | |
|--|--------|
| Вік, роки | 17 |
| Польотні години, години | 58620 |
| Ринкова вартість об'єкта оцінки за коефіцієнтом Ціна / Вік, млн. Дол | 185,81 |
| Ринкова вартість об'єкта оцінки за коефіцієнтом Ціна / Час польоту, млн. Дол | 216,89 |
| Вагова ринкова вартість, млн. Дол | 201,35 |

Таблиця 3.12

Ринкова вартість усіх літаків авіакомпанії, що продаються

| Літаки | Кількість | Ринкова вартість одиниці, млн. Дол | Загальна ринкова вартість, млн. доларів |
|----------------|-----------|---------------------------------------|---|
| Boeing 737 | 8 | 45,31 | 362,48 |
| Airbus 340-300 | 4 | 201,35 | 805,4 |
| Разом | | | 1167,88 |

Однак слід зазначити, що літаки є дуже специфічним і дорогим активом. Відповідно, продавати один літак на ринку і дванадцять одночасно - це абсолютно різні речі. Таким чином, вартість кожного окремого літака, виставленого на продаж, буде знижена. Знижка на ринкову вартість літака визначається в розмірі 20%. У таблиці 3.13 представлений розрахунок ринкової вартості літаків, що продаються.

**Розрахунок ринкової вартості реалізованого літака авіакомпанії з
урахуванням знижки**

| Показник | Вартість |
|---|----------|
| Загальна ринкова вартість проданого літака, млн доларів | 1167,88 |
| Знижка ринкової вартості | 20,00% |
| Загальна ринкова вартість проданого літака з урахуванням знижки, млн. Дол | 934,304 |

Таким чином, розрахунки показали, що загальна ринкова вартість реалізованого літака авіакомпанії з урахуванням знижки становить 934 304 мільйони доларів.

Крім того, для компенсації зниклих літаків з метою підтримання відповідної місткості флоту авіакомпанії необхідно придбати таку ж кількість літаків.

Слід зазначити, що значна частина літаків купується за фінансовою орендою.

Дуже невелика частина парку літаків була придбана авіакомпанією за оперативною орендою, хоча цей вид оренди має очевидні переваги. У таблиці 3.14 представлено порівняльні характеристики фінансового та операційного лізингу.

Суть оперативного лізингу полягає в тому, що літаки передаються лізингоодержувачу на істотно коротший період, ніж період зносу літака. Оперативний лізинг, як правило, коливається від 3 до 7 років і має переваги для орендаря, пов'язані з обмеженим строком перебування.

Порівняльна характеристика фінансового та оперативного лізингу

| Фінансовий лізинг | Оперативний лізинг |
|--|--|
| Тривалий термін (до 15 років експлуатації); | Термін дії контракту (3–7 років) значно менший, ніж строк корисного використання літака (20–30 років); |
| Після закінчення контракту літак стає власністю орендаря; | Після закінчення контракту повітряне судно повертається орендодавцю / контракт поновлюється; |
| Після укладення контракту повітряне судно негайно ставиться на баланс одержувача та амортизується, орендар несе фінансові витрати; | Витрати на оренду відносяться на собівартість; |
| Зобов'язання відображаються за дисконтованою вартістю; | Зобов'язання за договором є позабалансовими та відображаються в примітках до звітів за дисконтованою вартістю. |
| Збільшує боргове навантаження авіакомпанії. | |

Через те, що термін служби літаків може становити в деяких випадках 20-30 років, цей факт дозволяє оператору реагувати на зміни ринкових умов.

На практиці в Туреччині операційні операції лізингу в даний час здійснюються за такою схемою. Літак передається орендарю за договором оренди (з використанням податкових пільг). Після повернення літака орендодавцю він передається іншому орендарю, але на умовах регулярної оренди.

На думку орендодавців, найбільш привабливим для авіакомпаній в оперативному лізингу є можливість регулярно оновлювати свій флот, не турбуючись про продаж застарілих літаків на вторинному ринку.

Крім того, літаки, що перебувають в оперативному лізингу, перебувають поза балансом, що не впливає на структуру капіталу авіакомпанії. У цьому

випадку лізингові платежі орендаря - це операційні витрати. Основні переваги оперативного лізингу для авіакомпанії представлені в таблиці 3.15.

Таким чином, основними перевагами використання оперативного лізингу в діяльності авіакомпанії є відсутність первинного внеску за договором лізингу та відсутність витрат на обслуговування та обслуговування літаків.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що оперативний лізинг є принципово іншою бізнес-моделлю порівняно з операціями фінансового лізингу. Якщо роль орендодавця в операціях фінансового лізингу полягає у забезпеченні фінансування, оцінці ризиків та потенціалу позичальника, а також в організації поставок повітряних суден, то під час оперативного лізингу лізингодавець супроводжує орендований актив протягом усього життєвого циклу останній.

Орендодавець забезпечує перевірку, ремонт та технічне обслуговування повітряного судна, власником якого він є. Орендар також позбавляється необхідності організовувати продаж літаків, якщо немає необхідності в його подальшому використанні.

Іншою причиною використання оперативного лізингу для авіакомпанії може бути те, що цей механізм, на відміну від фінансового лізингу, не розглядається банками як боргові зобов'язання позичальника.

Отже, оперативний лізинг дозволяє залучити додаткове фінансування, необхідне, наприклад, авіакомпаніям для розвитку інших видів діяльності.

Основні переваги операційного лізингу для Alitalia

| Переваги | Коментарі |
|--|---|
| Відсутність авансового платежу за договором оренди | Авіакомпанія, як орендар, не перенаправляє кошти на одноразовий перший внесок за орендований актив |
| Короткий термін оренди | Авіакомпанія може орендувати літаки на 3-5 років, залежно від виробничих потреб |
| Доступ до нових літаків | Авіакомпанія може періодично оновлювати свої судна флоту, переглядаючи договір оперативної оренди з новим з отриманням нового повітряного судна |
| Відсутність витрат на обслуговування | Орендодавець бере на себе тягар утримання та обслуговування повітряних суден |
| Лізингові платежі повністю відносяться на собівартість | Дозволяє економити на податку на прибуток |

Таким чином, оновлення парку літальних апаратів повинно здійснюватися за допомогою діючих механізмів лізингу.

Для компенсації зниклого повітряного судна з метою підтримання відповідної місткості флоту авіакомпанії необхідно придбати такі літаки:

1. Boeing 777-200ER- 3 одиниці.
2. Boeing 737-800- 8 од.

Оновлення парку літальних апаратів призведе до зменшення кількості використовуваного палива, що матиме значний вплив на вартість авіатранспорту, оскільки витрати на паливо займають значну його частину.

Таким чином, авіакомпанія зможе зменшити вартість авіаквитків з метою залучення різних груп споживачів, насамперед у внутрішніх напрямках.

Проведемо прогнозну оцінку очікуваного результату запропонованої діяльності.

Для початку проведемо порівняльний аналіз механізмів придбання літальних апаратів: для лізингу кредитів та фінансових рахунків.

Загальна вартість літаків складе 1539 мільйонів доларів:

1. Boeing 777-200ER - 3 одиниці за ціною 265 мільйонів доларів.
2. Боїнг 737-800-8 одиниць за ціною 93 мільйони доларів.

Нижче наведені вихідні дані для розрахунку витрат авіакомпанії при придбанні літаків у кредит та за схемою фінансового лізингу (див. Таблицю 3.16).

Таблиця 3.16

Вихідні дані для розрахунку вартості придбання літака в кредит та за схемою фінансового лізингу

| Показник | Кредит | Фінансовий лізинг |
|--|-----------------|-------------------|
| Загальна вартість літаків, дол | 1 539 000 000 | 1 539 000 000 |
| Коефіцієнт зносу | 10% | 10% |
| Тривалість контракту | 3 years | 3 years |
| Контрактна ставка | 16% | 12% |
| Частота платежів | 1 раз на місяць | 1 раз на місяць |
| Передоплата | 20% | 20% |
| Прискорений коефіцієнт зносу | 1 | 1,5 |
| Преміум лізинг | - | 5% |
| Вартість додаткових послуг лізингової компанії | - | 10% |
| Розмір ПДВ | 18% | 18% |

Розрахунок орендних платежів за договором фінансового лізингу проводиться за такою формулою:

$$ОП = АО + КР + ПЛ + ДП + ПДВ \quad (3.3)$$

Де ОП - сума орендних платежів;

АО - амортизація орендодавця;

КР - вартість використаних кредитних ресурсів;

ДП - вартість додаткових послуг орендодавця;

ПЛ – преміум лізинг;

ПДВ - ПДВ сплачує орендар.

При розрахунку зносу при застосуванні лінійного методу сума зносу визначається за формулою:

$$AO = \frac{k \times m \times (PB \times N_d)}{100} \quad (3.4)$$

Де ПВ - первісна вартість орендованого активу, руб .;

N_d – Нормальна норма амортизації, % на рік.

Розрахунок комісійних за використані кредитні ресурси проводиться за такою формулою:

$$KR = \sum_{t=1}^n PK_t \times \frac{L_t}{365} \times \frac{AR}{100\%} \quad (3.5)$$

де PK_t - кредитні ресурси, що використовуються для придбання літаків;

AR - річна ставка користування кредитом, %;

L - - тривалість періоду (днів);

n - - кількість періодів; t - - номер періоду.

Формула розрахунку преміум лізингу виражена у відсотках до вартості лізингової угоди, має такий вигляд:

$$PL = DV \times p_i \quad (3.6)$$

де ПЛ – преміум лізинг;

ДВ - договірна вартість (початкова вартість літака);

p_i - процентна ставка орендодавця (відсоток річних).

Розрахунок суми ПДВ проводиться за такою формулою:

$$PDV = \frac{P \times R_{PDV}}{100} \quad (3.7)$$

де Р - прибуток від операції за договором лізингу;

R_{PDV} - Ставка ПДВ, %

Давайте розрахуємо розмір орендних платежів авіакомпанії, коли вони сплачуються рівними частинами протягом кожного року з періодичністю, зазначеною в угоді про фінансовий лізинг (див. Таблицю 3.17).

Загальна вартість лізингових платежів складе 2 280 430 898 доларів.

Таблиця 3.17

Розрахунок орендних платежів за договором фінансового лізингу

| № | Показник | Вартість, дол |
|---|--|---------------|
| 1 | Нарахування зносу | 692 550 000 |
| 2 | Плата за користування кредитними ресурсами | 429 381 000 |
| | 1-й рік | 170 829 000 |
| | 2-й рік | 143 127 000 |
| | 3-й рік | 115 425 000 |
| 3 | Податок на авіаперевезення | 103 022 918,4 |
| 4 | Розмір лізингової премії | 61 560 000 |
| 5 | Розмір плати за додаткові послуги | 123 120 000 |
| 6 | Податок на додану вартість | 332 146 980 |
| 7 | Загальна вартість орендних платежів | 2 280 430 898 |

У таблиці 3.18 наведено порівняльний розрахунок витрат на кредит та фінансовий лізинг.

Згідно з наведеними нижче розрахунками, очевидно, що різниця в реальних витратах підприємства за схемою фінансового лізингу забезпечує економію авіакомпанії в сумі 165 709 649,1 доларів (9,68% порівняно з позикою), що становить 10,8 % від вартості придбаних літаків.

Таким чином, схема придбання літаків для здійснення діяльності авіакомпанії на основі фінансового лізингу є набагато ефективнішою в порівнянні з банківським кредитуванням.

Однак, як було сказано раніше, використання схем оперативного лізингу є більш вигідним (див. Таблицю 3.19).

Проаналізувавши дані таблиці 3.19, можна зробити висновок, що під час оперативного лізингу авіакомпанія має економію на експлуатації літаків у сумі 982 620 720 доларів, у тому числі за рахунок авансу на 20% —307 800 000 доларів, передбаченого фінансовий лізинг, а також роботи з технічного обслуговування та ремонту - 307 800 000 доларів, тобто на 15,78% менше, що може бути значним для фінансового планування в авіакомпанії та ефективно розподілити фінансові ресурси, що залишаються у розпорядженні авіакомпанії. Згідно з розрахунками, очевидно, що придбання літаків за схемою оперативного лізингу призведе до економії фінансових ресурсів авіакомпанії.

Таблиця 3.18

Порівняльний розрахунок витрат на кредит та фінансовий лізинг

| № | Параметри | Кредит, долари | Фінансовий лізинг, долари |
|----|--|----------------|---------------------------|
| 1 | Вартість літака з ПДВ | 1 539 000 000 | 1 539 000 000 |
| 2 | Перший внесок (власні кошти) | 307 800 000 | 307 800 000 |
| 3 | Розмір позики | 1 231 200 000 | 1 231 200 000 |
| 4 | Нараховані відсотки (ануїтетна виплата) | 590 976 000 | 1 049 230 898 |
| 5 | Сума платежів | 1 822 176 000 | 2 280 430 898 |
| 6 | ПДВ встановлюється при придбанні літаків | 234 762 714 | 347 862 339,6 |
| 7 | Податок на майно (2,2%) | 33 858 000 | 0 |
| 8 | Нарахована зниження вартості за досліджуваний період | 461 700 000 | 692 550 000 |
| 9 | Сума зменшення бази оподаткування податком на прибуток | 1 086 534 000 | 1 932 568 559 |
| 10 | Економія на податку на прибуток | 217 306 800 | 386 513 721,9 |

| | | | |
|----|--|---------------|---------------|
| 11 | Сума, яка зменшує податкові витрати компанії | 452 069 514 | 734 376 061,5 |
| 12 | Разом: витрати авіакомпанії | 1 711 764 486 | 1 546 054 837 |
| 13 | Заощадження за лізинговою схемою, долари | 165 709 649,1 | |
| | Економія на схемі лізингу в% | 9,68% | |

Крім того, оновлення парку літаків збільшить енергоефективність за рахунок зменшення витрат на паливо, які займають значну частину витрат на збут (18,4%).

Слід зазначити, що новий літак споживає, як правило, на 25-30% менше палива, ніж старший літак. Отже, оновлення парку літаків на 12 одиниць призведе до сукупного зменшення витрат на паливо на 5%.

Таблиця 3.19

Порівняльний розрахунок витрат на фінансовий та оперативний лізинг

| Показник | Фінансовий лізинг, долари | Операційний лізинг, дол |
|--|---------------------------|-------------------------|
| Вартість транспортних засобів | 1 539 000 000 | 1 539 000 000 |
| Передоплата | 307 800 000 | 0 |
| Сума позики за договором оренди | 1 231 200 000 | 1 539 000 000 |
| Нарахування зносу | 615 600 000 | 0 |
| Орендна ставка | 12% | 16% |
| Плата за використанні кредитні ресурси | 1 120 545 900 | 1 231 200 000 |
| Преміум лізинг | 5% | 5% |
| Вартість додаткових послуг лізингової компанії | 10% | 10% |
| Преміум лізинг | 61 560 000 | 76 950 000 |
| Оплата додаткових послуг | 123 120 000 | 153 900 000 |

Продовження таблиці 3.19

| | | |
|--|---------------|---------------|
| Податок на додану вартість | 456 556 669,6 | 540 189 000 |
| Сума зменшення бази оподаткування податком на прибуток | 1 920 825 900 | 1 462 050 000 |
| Економія податку на прибуток | 39 063 778,52 | 292 410 000 |
| Сума, що зменшує податкові витрати підприємств | 84 543 778,71 | 832 599 000 |
| Технічне обслуговування автомобіля | 31 211 376,75 | 0 |
| Витрати підприємства за лізинговою схемою загалом | 2 152 260 720 | 1 169 640 000 |
| Економічність компанії при використанні оперативного лізингу | - | 982 620 720 |
| Економія в% | - | 63,85% |

Зменшення витрат на паливо призведе до зменшення вартості авіаквитків для деяких напрямків, що призведе до збільшення пасажиропотоку в середньому на 10%.

Таким чином, дохід від продажу турецьких авіаліній зросте на 10%, або на 833 231 804,3 долара. Економія при експлуатації літаків за схемою оперативного лізингу за перший рік складе: $(982\,620\,720 + 165\,709\,649,1) / 5 = 229\,666\,074$ доларів. Зниження витрат на паливо складе: 7665 доларів.

Тобто загальний дохід збільшиться на 1 070 563 621 долар. Загальні витрати за програмою діяльності становитимуть 400 447 800 доларів. (витрати на оперативний лізинг на 1 рік).

Економічний ефект складе: 670 115 821 дол.

Економічна ефективність складе: 62,59%.

Отже, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільними.

ВИСНОВКИ

| | | | | | | | | |
|--|----------------|--|--|-------------------------------|---------------|--|--------------|----------------|
| Кафедра організації авіаційних перевезень | | | | НАУ. 20. 1. 58. 001 ПЗ | | | | |
| Виконала | Гулієва Н.С. | | | ВИСНОВОК | Літера | | Аркуш | Аркушів |
| Керівник: | Шевченко Ю.В | | | | | | Д 98 | 3 |
| Нормконтролер | Дерев'яно Т.А. | | | | | | | |
| Завідувач кафедри | Шевчук Д.О. | | | | | | | |

Під час завершення кваліфікаційної роботи було встановлено, що ефективність використання ресурсів сильно впливає на управління доходами авіакомпанії та її успіх на ринку авіаперевезень загалом. Попит на повітряні перевезення визначається валовим національним продуктом як зовнішнім фактором, вираженим у формі транспортного потенціалу і відображається у формі внутрішніх та контрольованих параметрів: тарифів, частоти польотів.

Фактичний пасажирообіг та операційний дохід залежать від цих факторів. Вантажопідйомність залежить як від внутрішніх факторів, так і від ситуації, що склалася на ринку. Це капітал, склад та структура флоту, мережа авіакомпаній, сформована авіаперевізником, стандарти цін та послуг на ринку та прийняті авіакомпаніями.

Було проаналізовано низку зовнішніх факторів, що впливають на діяльність авіакомпанії Alitalia, таких як геополітичне середовище в країні та світі, ціни на паливо тощо. Ведення рахунків компанії є важливим для обчислення річного обороту компанії або щорічних відомостей про прибутки та збитки компанії. Це допомагає вирішити, чи втрачає компанія збитки чи отримує прибуток від своєї господарської діяльності. Тому підтримка деталей у ідеальному порядку є важливою для вирішення майбутнього компанії.

Розробка та практичне застосування сучасних технологій у галузі повітряних перевезень тісно взаємопов'язані з вирішенням важливих економічних проблем, однією з яких є завдання зменшення витрат та підвищення ефективності діяльності авіакомпанії. Єдиного рецепту зменшення витрат не існує. Але існує ряд способів, які авіакомпанії можуть використовувати для підвищення ефективності та зменшення витрат. Є три способи зменшити витрати авіакомпанії. Однією із значних статей витрат у структурі витрат на транспорт на повітряному транспорті є витрати на паливо. Зміна вартості авіаційного палива в першу чергу залежить від світових цін на нафту, що дуже важко передбачити.

Методом економії витрат, пов'язаних зі зміною ціни на паливо, є ризик хеджування. Інший відомий спосіб економії орієнтований на використання

однотипних літаків у авіакомпаніях, що дозволяє зменшити частину витрат на придбання запасних частин та підготовку та перепідготовку льотних екіпажів. В умовах нестабільності ринку повітряного транспорту актуальними стають завдання зменшення витрат за рахунок ефективного використання літаків. Відповідно до цих фактів рішенням є підвищення ефективності використання літаків.

Запропонованим способом підвищення ефективності використання парку літаків Alitalia є збільшення пропускної спроможності. Це можна зробити, збільшивши потужність 2-х типів літаків Alitalia, доставка яких буде здійснюватися в 2019-2023 роках. Для підвищення ефективності використання парку літаків Alitalia шляхом придбання та використання нових надлегких місць для 92 A321 NEO та 10 B737-9 MAX необхідні інвестиції на суму 40 800 000 USD. Ця сума буде основною інвестицією в 2018 році.

Оскільки літак стане власністю авіакомпанії, потужність флоту збільшуватиметься щороку до 2023 року, тому термін реалізації проекту становить 5 років. ЧПВ проекту становить 388 242 753. Це означає, що інвестиції у придбання нових місць для авіакомпанії Alitalia додадуть вартості авіакомпанії. У 2023 році, коли наш проект буде повністю реалізований, Alitalia отримає на 7,17% більше прибутку порівняно з поточною стратегією розвитку авіакомпанії. Однак нинішня ситуація яка склалась загалом у світовій цивільній авіації через пандемію коронавірусу дуже негативно позначилось на економіці і планах авіакомпаній. Протягом багатьох років авіація була на піці свого економічного зростання. Оскільки пандемія коронавірусу фактично зупинила міжнародні авіаперевезення це призвело до найбільш різкого падіння попиту.

В результаті IATA очікувала, що попит на авіаперельоти, вимірюваний в оплачених пасажиро-кілометрах (RPKs), в цьому році знизиться майже вдвічі в порівнянні з рівнем 2019 року. По даним IATA рівень пасажирообігу знизився на 50% як і передбачалося.

IATA очікує, що збільшення попиту на авіаперельоти буде відставати від відновлення економіки на два роки. Її базовий прогноз передбачає, що попит на авіаперевезення в наступному році все ще буде нижче на 24%, в порівнянні з рівнем 2019 року. Оскільки IATA спочатку прогнозувала продовження стійкого зростання в 2020 і 2021 роках, це означає, що її переглянуті прогнози на наступний рік на 32% нижче докризових очікувань. При такому сценарії, повернення пасажиропотоку до рівня 2019 роки не слід очікувати до 2023 року.

Але IATA також зазначила більш песимістичну точку зору - застосовну, якщо спостерігається більш повільне відкриття економіки і зняття обмежень на поїздки буде тривати в третьому кварталі. Відповідно до цього сценарію IATA очікує, що трафік буде на 34% нижче рівня 2019 року - і на 41% нижче докризових очікувань на 2021 рік.

Навіть при самому позитивному прогнозі, IATA і раніше вважає, що пасажиропотік в 2025 році залишиться на 10% нижче рівня, спочатку передбаченого до кризи.

Однак Alitalia усе поступово починає повертатись до норми. У результаті ретельної роботи з національними та міжнародними органами охорони здоров'я авіакомпанія повертається до роботи. Авіакомпанія відновлює польоти станом на листопад 2020 року на 94 напрямків, але вже з новими правилами безпеки пасажирів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Airbus офіційний вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <https://www.airbus.com/>
2. Airlines Inform. Aircraft specifications [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <https://www.airlines-inform.com/commercial-aircraft/Boeing-737-9MAX>
3. Boeing офіційний вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <https://www.boeing.com/>
4. Alitalia офіційний вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - https://www.alitalia.com/ru_ru/homepage.html
5. Мережа польотів Alitalia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <https://corporate.alitalia.com/en/network/company/network/network.html>
6. Річний звіт 2017 Alitalia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <https://corporate.alitalia.com/static/upload/rel/relazione-illustrativa.pdf>
7. IATA Інформаційний бюлетень про галузеву статистику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/fact-sheets/fact-sheet---industry-statistics/>
8. Lufthansa офіційний вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <https://www.lufthansa.com/ua/en/Homepage>
9. Операційна ефективність та управління витратами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <http://www.iata.org/whatwedo/opsinfra/Pages/efficiency.aspx>
10. *Мауріціо Ла Рокка, Франческо Фазано, Джан Марко Наполі* Авіакомпанія Alitalia: бізнес-випадок поганого корпоративного управління. Стаття. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - https://www.researchgate.net/publication/338136243_Alitalia_airline_A_business_case_of_bad_corporate_governance

11. Дійсна модель організації, управління та контролю до італійського законодавчого наказу №.231/011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <https://corporate.alitalia.com/static/upload/ali/alitalia-sai-general-section.pdf>
12. Компанія лояльності Alitalia S.p.A. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - https://corporate.alitalia.com/static/upload/201/0001/201912-alitalia-loyalty-general-section-mogc-231_eng.pdf
13. Політика повідомлень Alitalia . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <https://corporate.alitalia.com/static/upload/pol/policy-whistleblowing2.pdf>
14. Кодекс етики Alitalia . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <https://corporate.alitalia.com/static/upload/cod/code-of-ethics2.pdf>
15. Пояснювальна доповідь Alitalia . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <https://corporate.alitalia.com/static/upload/rel/relazione-illustrativa.pdf>