

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту та логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Конспект лекцій
з дисципліни

«Управління міжнародними авіарейсами»
розробив Звонарьов К.О.

Київ – 2022

Лекція 1 на тему Введення в авіаційний менеджмент

План лекції:

1. Введення до курсу
2. Галузь авіаперевезень
3. Регуляторні органи в світі та в Україні
4. Основні завдання авіаційних підприємств
5. Організаційна структура авіапідприємства
6. Доступні крісло-кілометри та Оплачені пасажиро-кілометри
7. Коефіцієнт завантаження
8. Динаміка галузі, розміри, тенденції та проблеми галузі авіаперевезень
9. Ознайомлення студентів з робочою програмою та порядком оцінювання

1. Цей Курс спрямований на підготовку студентів до подальшої спеціалізації в авіабізнесі. Курс включає необхідні елементи управління виробництвом, управління фінансами та обліком, управління маркетингом та продажами.

2. Авіаційна галузь – це бізнес-сектор, який виробляє, обслуговує та експлуатує літаки та аеропорти. У цьому курсі ми не будемо вивчати виробництво літаків, тому будемо використовувати термін «авіація» / «авіагалузь» як синонім термінів «авіатранспортна галузь» або «галузь авіаперевезень».

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

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

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

Державіаслужба України:

- затверджує розподіл та частоти авіамаршрутів між авіакомпаніями;
- регулює питання забезпечення авіабезпеки;
- сертифікує авіапідприємства, повітряні судна, пілотів тощо;

- організовує порядок використання повітряного простору України.

Мінінфраструктури України є «головним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у галузі ...» (і т.і.). По факту суттєвим є вплив на авіагалузь через державні підприємства-монополісти. В Україні три державних монополіста (Укрерорух, аеропорти Бориспіль та Львів) контролюють майже всю авіагалузь, оскільки монополіно надають послуги для неї. А Мінінфраструктури управляє цими монополістами та впливає на тарифи монополістів, якість сервісів, інфраструктуру тощо.

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

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

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

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

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

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

5. Організаційна структура авіапідприємства. Структура підприємства - це його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів та систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними.

Зазвичай на авіапідприємстві існують наступні основні підрозділи:

- виробництво / операційна діяльність

- фінанси та облік

- комерційна діяльність / маркетинг та збут

- адміністративна діяльність та деякі інші (ІТ, кадрові, юридичні, допоміжні)

Протягом цього курсу ви ознайомитесь з головними функціями та процесами основних підрозділів та взаємодією між ними.

Курс передбачає вивчення деяких термінів, знання яких необхідно менеджерам для вільного спілкування в галузі. У кожній лекції будуть запропоновані кілька нових термінів.

6-7. Терміни. Available seat-kilometers (ASK) - (або APK: пасажиро-кілометри) Доступні крісло-кілометри – кількість крісел у літаках (тобто місця запропоновані для продажу), помножене на відстань перевезення.

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

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

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

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

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

Перегляд відеофайлу «What is Airline Passenger Load Factor» - приклад розрахунку LF.

8. Динаміка галузі. Розміри галузі авіаперевезень. Повітряний транспорт є основою міжнародного туризму, торгівлі та комерції.

Економічний вплив авіації на валову світову продукцію перевищує 3500 мільярдів доларів США, якби авіація була країною, це була б 17-та найбільша економіка у світі, яка б підтримувала 87,7 мільйонів робочих місць.

У 1945 році 9 мільйонів пасажирів подорожували авіасполученням. Це менше половини одного відсотка населення світу на той час. У 2019 році понад 4,7 мільярди осіб на рік скористались повітряним транспортом – це 60% від населення світу.

У світі існує понад 1000 авіакомпаній. Вони обслуговують майже 40000 аеропортів понад 15 000 літаками.

Регіональний розподіл трафіку наступний:

- Азіатсько-Тихоокеанський регіон 36% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 82%,

- Європа 25% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 85%,
- Північна Америка 23% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 85%
- Близький Схід 9% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 76%,
- Латинська Америка 5% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 82%,
- Африка 2% від загального ASK, з коефіцієнтом пасажирського завантаження 72%.

У 2010-х галузь зростала в середньому на 6-8% на рік (до ковіду).

Тенденції та проблеми галузі. Зростання галузі повітряного транспорту зазвичай у кілька разів перевищує зростання ВВП у всьому світі.

Зростають проблеми збитковості, всередині галузі існує проблема дисбалансу між прибутковими аеропортами та збитковими авіаперевізниками; повітряний транспорт потребує великих інвестицій для оновлення флоту та створення аеропортової інфраструктури.

9. Тематичний план та система оцінювання

№ пор.	Назва теми (тематичного розділу)	Обсяг навчальних занять (год.)							
		Денна форма навчання				Заочна форма навчання			
		Усього	Лекції	Практ. заняття	СРС	Усього	Лекції	Практ. заняття	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Модуль № 1 «Менеджмент авіакомпаній та аеропортів»									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1.	Введення в авіаційний менеджмент	5 семестр				6 семестр			
		8	2	2	4	7	2	-	6
1.2.	Авіакомпанії та аеропорти	12	4	2	6	7	2	-	10
1.3.	Операційний менеджмент	24	6	4	14	5	-	-	10
1.4.	Модульна контрольна робота № 1	4	2	-	2	-	-	-	-
	Усього за модулем № 1	48	14	8	26	30	4	0	26
Модуль № 2 «Управління доходністю авіапідприємств»									
2.1.	Управління фінансами та обліком	5 семестр				6 семестр			
		22	6	2	14	24	2	2	20
2.2.	Управління доходністю	14	4	2	8	17	-	1	16
2.3.	Авіаційний маркетинг	20	6	2	12	20	2	-	18

№ пор.	Назва теми (тематичного розділу)	Обсяг навчальних занять (год.)							
		Денна форма навчання				Заочна форма навчання			
		Усього	Лекції	Практ. заняття	СРС	Усього	Лекції	Практ. заняття	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.4.	Управління авіарейсами	10	2	2	6	16	-	-	16
2.6.	Виконання домашньої (контрольної) роботи (ЗФН)	-	-	-	-	8	-	-	8
2.7.	Підсумкова семестрова контрольна робота	-	-	-	-	5	-	1	4
2.8.	Модульна контрольна робота № 2	6	2	1	3	-	-	-	-
Усього за модулем № 2		72	20	9	43	90	4	4	82
Усього за 5 семестр		120	34	17	69	30	4	0	26
Усього за 6 семестр		-	-	-	-	90	4	4	82
Усього за навчальною дисципліною		120	34	17	69	120	8	4	108

Види навчальної роботи	Максимальна кількість балів	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
	Модуль № 1	
3 семестр		
Виконання тестових завдань	10 6 × 3 = 30	-
Виконання завдань на практичних заняттях	5 6 × 2 = 10	-
<i>Для допуску до виконання модульної контрольної роботи № 1 студент має набрати</i>	24	-
Виконання модульної контрольної роботи № 1	10	-
Усього за модулем № 1	50	-
Модуль № 2		
3 семестр		
Виконання тестових завдань	10 6 × 3 = 30	20 6 × 1 = 20
Виконання завдань на практичних заняттях	5 6 × 2 = 10	20 6 × 1 = 20
Виконання та захист домашньої (контрольної) роботи ЗФН	-	30
<i>Для допуску до виконання модульної контрольної роботи № 2 студент має набрати</i>	24	-
Виконання модульної контрольної роботи № 2	10	-
Усього за модулем № 2	50	70
Підсумкова семестрова контрольна робота	-	30
Усього за дисципліною	100	

Залікова рейтингова оцінка визначається (в балах та за національною шкалою) за результатами виконання всіх видів навчальної роботи протягом року. Підсумкова семестрова рейтингова оцінка в балах, за національною шкалою та шкалою ECTS заноситься до заліково-екзаменаційної відомості, навчальної картки та індивідуального навчального плану студента (залікової книжки), наприклад, так: 92/Відм./А, 87/Добре /В, 79/Добре/С, 68/Задов./D, 65/Задов./Е тощо.

Лекція 2 на тему Авіакомпанії та Аеропорти

План лекції:

1. Основні напрями діяльності Авіакомпаній
2. Володіння авіакомпаніями
3. Класифікації Авіакомпаній. Регулярні та чартерні авіакомпанії
4. Типи регулярних Авіакомпаній
5. Організаційна структура авіакомпанії
6. Доходи та витрати авіакомпанії
7. Перегляд відеофайлів («IATA - The Business of Freedom» , «Welcome on board of Boeing 777-200ER», «At the Airport»)

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

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

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

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

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

2. Володіння авіакомпаніями. Авіакомпанія може бути у приватній, спільній або державній власності. Державні авіакомпанії є неефективними, тому вони залишились в основному, на Близькому Сході та в Азії. Як правило, вони прямо або

опосередковано дотуються державою., Приватні авіакомпанії з одноосібним власником майже повністю пішли з ринку. Тому більшість авіакомпаній – акціонерні товариства з декількома власниками.

Найбільші авіакомпанії світу:

- American Airlines
- United Airlines
- Delta Air Lines
- Lufthansa
- Emirates
- IAG (British, Iberia, Vueling, Aer Lingus)
- China Southern Airlines
- Air France – KLM
- Air China Group
- China Eastern
- Southwest Airlines
- Ryanair

Найбільшими українськими авіакомпаніями є:

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

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

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

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

4. Типи регулярних авіакомпаній. Є два типи регулярних авіакомпаній:

- Класичний авіаперевізник
- Бюджетний перевізник (LCC)

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

В останні роки різниця між класичними та бюджетними авіаперевізниками зменшується. Класичні авіакомпанії зменшують ціни та пропонують декі послуги за додаткову плату, Бюджетні перевізники підвищують комфорт та ціни.

5. Організаційна структура авіакомпанії. Зазвичай на авіапідприємстві виділяють такі основні підрозділи:

- Льотна експлуатація
- Технічне обслуговування
- Фінанси та бухгалтерський облік
- Комерція / маркетинг і продажі
- Адміністративні та деякі інші (ІТ, HR, сервіс в польоті, юридичні, підтримка)

Протягом цього курсу ви ознайомитеся з основними функціями та процесами основних підрозділів та взаємодією між ними.

6. Доходи та витрати авіакомпанії

Дохід. Дохід, також відомий як продажі та оборот, це гроші, які компанія отримує або має право отримати в результаті продажів. Доходи авіакомпанії складаються з:

- Тариф авіаперевезення,
- Паливний збір,
- Доходи від перевезення понаднормативного багажу,
- Доходи від додаткових послуг (обрання місця, пріоритетна посадка, продаж на борту їжі, напоїв, товарів безмитної торгівлі)
- Рекламні доходи (на сайті, у літаку тощо),
- Доходи від додаткової діяльності (техобслуговування літаків інших компаній, оренда та концесії тощо),
- Доходи від надання зайвих літаків в лізинг з екіпажем.

Витрати. Витрати, понесені в процесі діяльності підприємства:

- Авіапаливо,
- Заробітна плата,
- Лізинг ПС або вартість володіння власними літаками,
- Технічне обслуговування та ремонти,
- Збори аеропортів,
- Збори за аеронавігацію та метеообслуговування,
- Витрати на обслуговування пасажирів,
- Витрати на продаж та дистрибуцію,

- Страхування,
- Фінансові витрати,
- Інші (оренда приміщень, комунальні, реклама тощо).

Зазвичай, авіакомпанії мають дуже високі доходи та дуже високі витрати. В результаті прибуток авіакомпаній дуже низький або від'ємний.

7. Перегляд відеофайлів:

- « IATA - The Business of Freedom » (IATA is serving the airline industry to make flying safe, more efficient and sustainable – роз'яснює цілі IATA)

- «Welcome on board of Boeing 777-200ER» (в літаку провідної української авіакомпанії)

- «At the Airport ».

Лекція 3 на тему Авіакомпанії та Аеропорти

План лекції:

1. Аеропорти та їх класифікація
2. Послуги, що надаються в аеропортах
3. Незалежні компанії що працюють в аеропортах
4. Доходи та витрати аеропортів
5. Співробітництво між аеропортами та базовими авіакомпаніями.
6. Сутність трансферу авіапасажирів. Базові авіакомпанії як драйвери розвитку аеропортів.

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

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

Також аеропорти поділяють на Хаби та Регіональні аеропорти.

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

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

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

2-3. Аеропортові послуги. Незалежні компанії що працюють в аеропортах.

Аеропорти надають такі послуги авіакомпаніям, а також вантажу та пасажирами:

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

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

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

Деякі послуги зазвичай надають лише незалежні компанії:

- безмитний продаж товарів,
- постачання харчування на рейс.

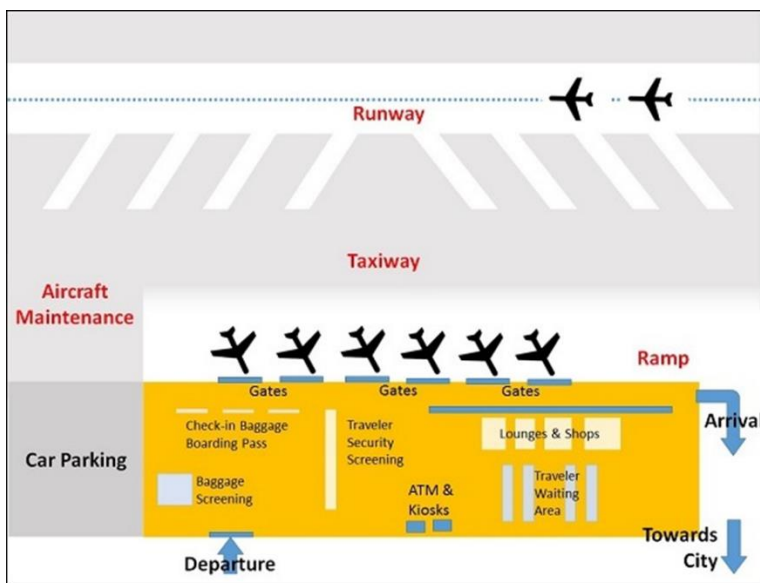
Незалежні компанії, які працюють в аеропорту, зазвичай сплачують концесійний збір аеропорту.

Слід додати, що прикордонні та митні служби не є підрозділами аеропорту. Це державні органи, розміщені в аеропорту.

Зазвичай аеропорти мають такі основні підрозділи:

- Виробництво
- Фінанси та бухгалтерський облік
- Комерція / маркетинг і продажі
- Адміністративні та деякі інші (ІТ, HR, юридичні, управління власністю, медичний, рятувальний підтримка тощо)
- Авіаційна безпека

Протягом цього курсу ви ознайомитесь з основними функціями та процесами основних підрозділів та взаємодією між ними.



Runway - злітно-посадкова смуга

Taxiway - руліжна доріжка

Ramp, apron – рампа, перон

Within the Terminal, passengers check-in their tickets, transfer their luggage, and go through security and passport/customs control. An airport may have several terminals.

У терміналі пасажери реєструють квитки, передають багаж, проходять контроль безпеки та паспортний/митний контроль. Аеропорт може мати кілька терміналів.

4. Доходи та витрати аеропорту. Дохід, також відомий як продажі та оборот, це гроші, які аеропорт отримує або має право отримати в результаті продажів. Доходи аеропорту поділяються на авіаційні доходи та неавіаційні доходи.

Авіаційні доходи аеропорту складаються з аеропортових зборів та допоміжних авіаційних послуг.

Типові аеропортові збори:

- збір за користування терміналом (зазвичай по кількості пасажирів),
- збір за зліт-посадку (зазвичай, відповідно до ваги літака),
- збір за стоянку літака,
- збір за забезпечення авіабезпеки.

В Україні вказані 4 збори регулюються державою.

Доходи від допоміжних авіаційних послуг:

- доходи від власного хендлінгу,
- доходи від концесій, пов'язаних з обслуговуванням літаків (постачання у літак палива, кетерінг, збори з незалежних хендлінгових компаній, збори з компаній технічного обслуговування тощо).

Неавіаційні доходи аеропорту:

- Доходи від оренди приміщень під ресторани та магазини,
- Доходи від паркування автомобілів,
- Доходи від реклами та інших видів діяльності (оренда, готельний бізнес, комунальні послуги тощо).

5. Співробітництво між аеропортами та базовими авіакомпаніями. Драйвером розвитку успішного аеропорту є потужні базові авіакомпанії (тобто авіакомпанії які базуються в даному аеропорту - даний аеропорт є центром маршрутної мережі базової авіакомпанії).

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

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

Аеропорти де базова авіакомпанія не є потужною:

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

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

6-7. Сутність трансферу авіапасажирів. Базової авіакомпанії як драйвери розвитку аеропорту. Трансфер авіапасажиру – це пересадка з рейсу на інший рейс в аеропорту з виходом пасажиру із літака.

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

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

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

Таким чином, наявність потужної базової авіакомпанії є драйвером розвитку аеропорту. Це завжди вигідно аеропорту.

При цьому, розвиваючи аеропорт, авіакомпанія може нести великі збитки. Саме так, наприклад, 10 років тому збанкрутували авіакомпанії Malev та Аеросвіт. Вони потроїли пасажиропотік свої базових аеропортів, забезпечили високу прибутковість своїх аеропортів, але не змогли продовжити оперування внаслідок збитків. У галузі таких випадків було багато, тому в США, а потім і в Європі з'явилась процедура

захисту авіакомпаній від банкрутства. Наразі багато іноземних авіакомпаній захищені даної процедурою – від American Airlines та United Airlines до SAS. Вони працюють, перевозять десятки мільйонів пасажирів на рік, але виплата боргів минулих періодів перенесена на 5-15 років.

Лекція 4 на тему Операційний менеджмент

План лекції:

1. Особливості надання авіаційних послуг
2. Поняття «станція» та основні процеси на станції
3. Діяльність авіа кетерінгу
4. Обробка багажу
5. Зворотній зв'язок від пасажирів
6. Хендлінгові компанії та хендлінгові угоди IATA SGHA
7. Хендлінгові компанії в Україні

1. Особливості надання авіаційних послуг. Протягом цієї та наступної лекції ми будемо вивчати виробництво авіаційної продукції, тобто надання послуги авіаперевезення.

Слід зазначити, що надання послуг відрізняється від виробництва товарів (матеріальної продукції) кількома особливостями:

- послуги неможливо зберігати, відкладати споживання адже послуги споживаються в момент їхнього виробництва,
- споживання послуг здійснюється комплексно, тобто споживач повинен отримати повний набір послуг для повного обслуговування,
- важливим є коректний порядок надання повного набору послуг та їх синхронізація у часі,
- і деякі інші.

Послуга авіаперевезення є комплексною, тобто складається з кількох послуг, які можуть надаватися різними організаціями. Основною організацією є авіакомпанія. Саме авіакомпанія укладає з пасажиром договір авіаперевезення, авіакомпанія організує обслуговування пасажирів, авіакомпанія обирає хто буде її підрядником, тобто хто буде надавати частину послуг.

Ми починаємо наше дослідження з наземного обслуговування. В авіації наземне обслуговування визначає обслуговування коли літак знаходиться на землі біля виходу з терміналу аеропорту.

2. Поняття «станція» та основні процеси на станції. «Станція» — це термін, який використовується для опису діяльності авіакомпанії в конкретному аеропорту. Зазвичай, це підрозділ авіакомпанії в аеропорту.

Метою станції є забезпечення найбезпечнішого, найшвидшого та найефективнішого трансферу пасажирів і вантажу з одного місця в інше. Для цього рейси завжди мають бути підготовлені (з урахуванням обмежень часу) відповідно до галузевих стандартів

і стандартів авіакомпаній щодо здоров'я та безпеки, ємності та вантажопідйомності літака.

Основні процеси які здійснюються на станції:

- Обслуговування пасажирів (реєстрація, довідкова стійка, гейт-сервіс),
- Авіакаса, бронювання
- Lost and found, спеціальні пасажирські послуги
- Кейтеринг (харчування, поставка на борт літака, матеріали під митним контролем)
- Диспетеризація (Підготовки рейсу, Льотний брифінг)
- Частина обслуговування літака/рам্প хендлінгу (контроль навантаження літака, підтримка рутинних перевірок)

Зазвичай, авіакомпанії самостійно виконують незначну частку вказаних операцій самостійно, наймаючи хендлінгову компанію для решти функцій.

Типовий процес авіакомпанії з пасажирського обслуговування перед рейсом виглядає наступним чином:

- Підготовка до реєстрації
- Верифікація проїзних документів та реєстрація пасажирів
- Комплектування багажу
- Комплектування харчування
- Повідомлення всіх служб про підсумки реєстрації
- Підготовка Loadsheet (Зведено-завантажувальна відомість) та Weight and balance sheet (центрувального графіку)
- Доставка та завантаження багажу в ПС
- Контроль виходу пасажирів на Гейті
- У разі неявки пасажирів на посадку: виявлення зареєстрованого багажу, зняття багажу таких пасажирів, зняття порції бортхарчування
- Доставка та посадка пасажирів у літак
- Уточнення перевізної документації та її передача на рейс

Це базовий процес пасажирського обслуговування перед рейсом, аналогічні процеси підготовки рейсу існують у льотних підрозділів, технічних підрозділів та у підрозділів авіабезпеки.

В базовому аеропорту авіакомпанія має багато підрозділів, які координуються окремою диспетчерською службою авіакомпанії В небазовому аеропорту (аеропорту призначення), як правило, Менеджер станції координує діяльність всіх задіяних підрозділів.

Менеджер станції повинен гладко координувати всі послуги та діяльність станції, щоб досягти цілей авіакомпанії: забезпечити прибуток авіакомпаній через безпечне транспортування. Оскільки він є представником своєї авіакомпанії в багатьох органах, менеджер станції повинен мати високі навички спілкування.

3. Діяльність авіаційного кетерінгу. Авіаційний кетерінг авіакомпаній (також відомий як flight catering) — це термін, який застосовується до складного процесу забезпечення пасажирів авіакомпанією їжею та напоями в рамках обслуговування авіакомпанії на борту.

Оскільки обслуговування польотів віддалено від основної діяльності авіакомпанії, зазвичай його передано спеціалізованій компанії з обслуговування польотів. Кетерінг в авіаційній галузі абсолютно не схожий на будь-який інший тип кетерінгу:

- дуже велика кількість готових порцій на день (іноді, до 30000 на день),
- високі вимоги до зовнішнього вигляду готової порції протягом кількох годин,
- висока різноманітність меню: повинен бути вибір страв з риби, м'яса, різних салатів овочевих та фруктових, випічки та солодоців,
- обов'язкова наявність окремих меню: вегетаріанського, мусульманського, кошерного, дитячого тощо
- високі вимоги до схожості готових порцій (однаковий вигляд, вага тощо),
- особливо високі вимоги до свіжості, гігієни та безпеки, додаткові вимоги авіаційної безпеки,
- високі вимоги до точності постачання (+- 3 хвилини),
- велика кількість додаткових предметів що постачаються з кожною порцією (наприклад, на 1 далекомагістральний рейс Боїнга 747 постачається 42000 окремих предметів, від салфеток та соусів до фужерів та столових приладів, а рейсів щодня - сотні)
- велика кількість спеціального обладнання для постачання на борт (спеціальні кетерінгові автомобілі з ліфтом, велика кількість візків та боксів, тощо)

Кетерінговий процес зазвичай складається з таких елементів:

1. Пасажири та їх потреби

Процес починається з оцінки потреб пасажирів, використовуючи інформацію, отриману в результаті дослідження ринку та спостереження за фактичною поведінкою пасажирів.

2. Розробка продукту та послуг

На основі інформації, зазначеної в попередньому пункті, авіакомпанії розробляють специфікації своїх продуктів і послуг (часто консультуючись із кетерінговими компаніями). Ці специфікації визначають точну кількість і тип їжі, напоїв і спорядження, які потрібні на конкретному маршруті для кожного класу пасажирів.

3. Виробництво

Виходячи з прогнозованої кількості пасажирів для будь-якого конкретного рейсу, кетерінгова компанія виготовлює та готує в візках страви та інші предмети (столові прибори та посуд), готові для транспортування до літака. Перед рейсом (після завершення реєстрації) кількість пасажирів та необхідної їжі уточнюється.

4. Транспортування

Для перевезення їжі та напоїв використовуються спеціальні «автоліфти» (висотні вантажівки, які дають змогу постачати візки з їжею в літак і з нього). Після завантаження в літак візки та інші предмети повинні бути належним чином закріплені, щоб вони не пошкодилися або не спричинили аварії під час польоту.

5. Обслуговування

У відповідний час під час польоту бортпровідники здійснюють бортове обслуговування пасажирів харчуванням, закусками та іншими продуктами.

6. Прибирання

Після прибуття в пункт призначення з кожного літака знімається все обладнання для харчування та візки. Потім вони повертаються у виробничі підрозділи (кєтерінгову компанію) для очищення та повторного використання.

Авіакомпанія (окремий відділ в базовому аеропорту та менеджер станції в небазових аеропортах) регулярно проводить перевірки:

- харчування (якість і презентація страв)
- чистота (приміщення для виробництва харчових продуктів, кухонні приміщення та галереї на літаку повинні утримуватися в беззаперечній чистоті та відповідати необхідним стандартам; персонал кєтерінгу та бортпровідники повинні постійно дотримуватися правил особистої гігієни)
- обладнання (чисте та тех. обслуговуване; не використовується в приватних цілях; щомісячна інвентаризація для виявлення порушень)

4. Обробка багажу. Обробка багажу є важливим елементом загальної операційної системи аеропорту. Безперебійне отримання та обробка багажу, його доставка багажу після прибуття літака зазвичай позитивно впливає на інші елементи системи. Однак, якщо відправлення багажу затримується, літаку доведеться чекати біля гейту більше, ніж планувалося.

З точки зору пасажирів, обробка багажу має особливе значення. Усі пасажири здають свій багаж, сподіваючись, що після прибуття в пункт призначення вони отримають той самий багаж у такому ж стані.

Етапи обробки багажу:

- Реєстрація (перевірка ваги та габаритів, норми безкоштовного або понаднормативного багажу, позначення багажною биркою, відправка до зони сортування)
- Сортування (сортування за рейсами, розділення за типом – інтерлайн-трансфер, он-лайн трансфер, місцевий багаж, розділення за класом обслуговування)
- Завантаження (у наступному порядку: 1. інтерлайн-трансфер, 2. он-лайн трансфер, 3. місцевий багаж, 4. пошта та вантаж)

- Розвантаження (по прибутті літака в пункт призначення)
- Трансфер (по прибутті трансферний багаж необхідно відсортувати, перенести, звірити та знову завантажити)
- Претензійна зона

Приблизно в 1% випадків може статися неправильне поводження. Багаж може бути:

- затриманим (зазвичай, з прибуттям іншим рейсом),
- пошкодженим (в аеропорту),
- розкраденим (викрадення частини вмісту багажу),
- втраченим (багаж, який більше не розшукується пошуковою системою і власник якого подав претензію з вимогою компенсації).

У такому випадку пасажир звертається до авіакомпанії (до хендлінгової компанії) в аеропорту з претензією.

Представник авіакомпанії (хендлінгова компанія) створює PIR (property irregularity report). PIR заповнюється на станції, куди повинен був прибути багаж. Інформація PIR потрапляє в систему розшуку, яка шукає зниклий багаж.

Якщо багаж знайдено, його доставляють пасажирові, якщо ж багаж втрачено, пошкоджено або частково розкрадений, авіакомпанія виплачує компенсацію.

5. Зворотній зв'язок від пасажирів. Є декілька важливих елементів сервісу авіакомпанії, які впливають на задоволеність та лояльність клієнтів: процес бронювання та купівлі квитка, процес реєстрації, обробка багажу, переміщення пасажирів до літака, обслуговування на борту, кетерінг.

Відмінний рівень обслуговування призведе до задоволення пасажирів. Ці пасажири з більшою ймовірністю будуть літати авіакомпанією в майбутньому, ніж ті, хто незадоволений обслуговуванням авіакомпанії. Важливо, щоб авіакомпанія точно знала, що думають пасажири про реєстрацію, сервіс в польоті, кетерінг, обслуговування багажу тощо. Для отримання такої інформації авіакомпанія запитує відгуки пасажирів.

Зворотній зв'язок, отриманий від пасажирів під час польоту або одразу після польоту є важливим, оскільки:

- Проблеми визначаються одразу коли вони виникають. Це допомагає зробити рейс, яким подорожує пасажир, максимально комфортним і приємним.
- Ідентифікуються області, які можливо розвивати або вдосконалювати. Якщо вжити заходів, можна покращити рівень обслуговування пасажирів майбутніх рейсів.

6-7. Хендлінгові компанії та хендлінгові угоди IATA SGHA. Хендлінгові компанії в Україні. Вирішуючи, як виконувати наземне обслуговування, авіакомпанія розглядає наступні альтернативи:

- Авіакомпанія самостійно здійснює наземне обслуговування (тобто власним персоналом). З точки зору якості обслуговування, це, на думку багатьох, найкращий варіант. Нажаль, це також найдорожча альтернатива. Цей варіант є економічно нежиттєздатним, коли авіакомпанія не має високої частоти рейсів протягом усього дня, що дозволяло б оптимально використовувати свій персонал і обладнання.
- Авіакомпанія здійснює наземне обслуговування для себе та для інших авіакомпаній. Це дозволяє розподілити використання персоналу та обладнання та підвищує економічну рентабельність. Однак іноді такий варіант не дозволяється адміністрацією аеропорту, оскільки:
 - хендлінгові компанії повинні платити концесійні збори аеропорту,
 - хендлінгові компанії повинні мати багато спеціальних ліцензій.Крім того, важко знайти інші авіакомпанії для обслуговування. Адже інші авіакомпанії зазвичай не бажають, щоб їх обслуговувала конкуруюча авіакомпанія.
- Частина хендлінгу передається за контрактом до спеціальної хендлінгової компанії. Якщо вибрано цей варіант, авіакомпанія, як правило, сама виконує елементи наземного обслуговування, пов'язані з «контактом із клієнтом» (такі як реєстрація пасажирів), тоді як хендлінгова компанія займається іншими елементами (наприклад завантаження-розвантаження літака тощо).
- Усі операції з наземного обслуговування передані одній або декільком хендлінговим компаніям. У цьому випадку авіакомпанія здійснює лише супервайзінг (нагляд та контроль). Зазвичай такий варіант є найдешевшим та найбільш розповсюдженим.

Стандартні процедури IATA допомагають авіакомпаніям укладати хендлінгові угоди. Ці процедури були розроблені з трьох причин:

- щоб вказати всі необхідні послуги
- щоб стандартизувати вимоги до послуг
- щоб стандартизувати формат договору наземного обслуговування.

Стандартна угода про наземне обслуговування IATA (SGHA) відповідає вказаним вимогам. SGHA використовують авіакомпанії всього світу.

В Україні існує кілька хендлінгових компаній, які згідно з SGHA обслуговують рейси українських та іноземних авіакомпаній. Найбільшими хендлінговими компаніями України є ТОВ Інтеравіа (станом на 2019: близько 900 працівників, надає послуги 40 авіакомпаніям) та ТОВ Аерохендлінг (близько 450 працівників, надає послуги 25 авіакомпаніям).

Лекція 5 на тему Операційний менеджмент

План лекції:

1. Льотна експлуатація
2. Технічне обслуговування повітряних суден
3. Авіаційна безпека
4. Рамп хендлінг і охорона праці
5. Час розвороту літака
6. Відеоматеріали на тему операційний менеджмент («Interavia Ground Handling - Your flight begins on the ground», «What is a Turnaround»)

1. Льотна експлуатація. Льотна експлуатація повітряного судна (ПС) – це сукупність процесів та операцій, пов'язаних з використанням повітряного судна, що виконуються льотним екіпажем при підготовці до польоту та в польоті.

Льотний екіпаж (пілоти) - це персонал, який керує повітряним судном під час польоту. Склад екіпажу залежить від типу повітряного судна, а також від тривалості та мети польоту. Зазвичай на комерційних літаках є 2 пілоти:

- Командир ПС (captain), пілот найвищого рангу серед льотного екіпажу. Він несе повну відповідальність за безпечне транспортування всіх членів екіпажу, пасажирів і вантажу на борту з моменту, коли він піднімається на борт, до моменту, доки не залишить літак після польоту; його рішення є обов'язковими для виконання для членів екіпажу.
- Другий пілот (first officer), - інший пілот, який зазвичай сидить праворуч від капітана.

До екіпажу ПС також входить екіпаж пасажирської кабіни (бортпровідники) та іноді - інші пілоти (зазвичай на далекомагістральних рейсах, де потрібно більше двох членів екіпажу для заміни пілота під час його відпочинку в польоті).

В обов'язки пілотів входить безпечне перевезення пасажирів і вантажів, визначення найбільш безпечних маршрутів, аналіз планів польотів і погодних умов, розрахунок палива, перевірка роботи систем і навігаційного обладнання.

Бортпровідники також відповідають за безпеку та комфорт пасажирів на рейсі та інформують пасажирів у разі потреби.

Процес льотної експлуатації регламентується керівництвом з льотної експлуатації конкретного повітряного судна. Слід зазначити, що в авіації всі процеси регулюються менюалами (керівництвами) які взаємопов'язані та комплексно описують всі процеси.

Всі члени екіпажу ПС - це висококваліфіковані фахівці. Підготовка пілота або бортпровідника коштує авіакомпанії дорого, тому авіакомпанії високо цінують таких фахівців.

2. Технічне обслуговування повітряних суден. Технічне обслуговування повітряних суден — це виконання завдань, необхідних для забезпечення підтримання льотної придатності повітряного судна, які включають:

- перевірку,
- заміну,
- усунення дефектів,
- ремонт,
- капітальний ремонт,
- внесення модифікацій,
- дотримання директив щодо льотної придатності.

Мета технічного обслуговування полягає в тому, щоб підтримувати літак у стані льотної придатності, забезпеченні його безпечності для екіпажу та пасажирів, а також будь-кого в зоні обслуговування.

Технічне обслуговування повітряних суден — це суворо регламентована сфера, яка потребує надійного планування та профілактичного обслуговування кожного літака. Кожний літак має детальну, погодинну програму технічного обслуговування кожного елемента та кожної запчастини.

Типи необхідного технічного обслуговування відрізняються залежно від класу та типу повітряного судна, але зазвичай поділяються на:

- лінійне технічне обслуговування,
- важке технічне обслуговування (або Базове ТО),
- цехове технічне обслуговування компонентів

Лінійне технічне обслуговування включає передпольотні перевірки, щоденну перевірку рідин, плановий дрібний ремонт і модифікації, а також усунення несправностей.

Важке (базове) технічне обслуговування виконується рідше, але вимагає набагато більш ретельної перевірки, ремонту або заміни компонентів літака та потребує великого, добре обладнаного приміщення.

Технічне обслуговування цеху зосереджується на ремонті або капітальному ремонті окремих запчастин та компонентів літака.

Різницю між наведеними типами технічного обслуговування надається на фотографіях.

Хоча безпека та продуктивність є основними цілями технічного обслуговування літаків, ефективна програма технічного обслуговування також максимізує вартість перепродажу літака власником і запобігає втратам авіакомпанії через простой.

Зазвичай, лінійне технічне обслуговування авіакомпанія виконує власними силами, а важке (базове) технічне обслуговування та цехове технічне обслуговування здійснює в спеціалізованих компаніях MRO (aircraft Maintenance, Repair and Overhaul company). У бориспільському Хабі є єдина в

Україні сучасна MRO компанія - MAUtechnic. Вона надає послуги українським та іноземним авіакомпаніям.

3. Авіаційна безпека. Існує суттєва різниця між значеннями «Safety» та «Security». Safety означає запобігання ненавмисному збитку, тоді як Security відноситься до процедур, вжитих для запобігання навмисному збитку в результаті навмисної дії.

Метою авіаційної безпеки є захист міжнародної авіації від актів незаконного втручання.

Акти незаконного втручання означають дії або спроби таких дій, які ставлять під загрозу безпеку повітряного транспорту, тобто:

- незаконне захоплення повітряного судна в польоті або на землі,
- захоплення заручників на борту повітряного судна або на аеродромах, насильницьке вторгнення на борт повітряного судна, в аеропорт або на територію аеронавігаційного об'єкта,
- впровадження на борт повітряного судна або в аеропорт зброї або небезпечного пристрою чи матеріалу, призначеного для злочинних цілей,
- повідомлення неправдивої інформації щодо загрози безпеці повітряного судна в польоті або на землі,
- тощо.

Безпека пасажирів, екіпажу, наземного персоналу та населення в цілому є головною метою кожної країни в усіх питаннях, пов'язаних із захистом від актів незаконного втручання.

Тому у кожному аеропорту впроваджена певна програма безпеки аеропорту. Ці програми окреслюють дії, вжиті в таких сферах:

- Скринінг (догляд сканерами) пасажирів, багажу, вантажу, пошти
- Встановлення відеонагляду та ідентифікація підозрілих осіб
- Запобігання збройним нападам з-за периметру огорожі аеропортів
- Запобігання збройним нападам зсередини аеропортів
- Запобігання втручанням в роботу ІТ і т.і.

План безпеки – це скоординована програма із залученням широкої спільноти:

- Підрозділів безпеки аеропорту
- Державних органів
- Поліції
- Операторів повітряних суден
- Військ,
- Медичних фахівців та лікарень
- Служб порятунку та боротьби,
- Компаній обслуговування повітряного руху
- ЗМІ.

Найпомітнішою для пасажирів є процедура догляду. Основна мета такої перевірки полягає в тому, щоб встановити, чи безпечно допустити дану особу, пакунок, одиницю багажу тощо в злітно-посадкову зону та на борт літака. Безпека є однією з найважливіших сфер в авіації. Тому тренінги з безпеки проводяться для кожного хто працює на території аеропорту (персонал аеропорту, персонал авіакомпаній та персонал інших компаній).

4. Рамп хендлінг та охорона праці. Рампа (також відома як перон) – це зона, де літаки стоять для завантаження, розвантаження, обслуговування та дозаправки.

Обслуговування повітряного судна (обслуговування на пероні/рампі) передбачає:

- Підготовка літака до польоту
- Підготовка вантажу до посадки на борт літака
- Посадка пасажирів
- Вантажно-розвантажувальні роботи

Більш детально, це включає послуги на пероні, основні з яких (надаються фотографії процесів):

- Guiding the aircraft into and out of the parking position (by way of aircraft marshalling)
Заведення літака до стоянки та з неї (шляхом ейрмаршалінгу)

NB. Modern automated system: A Visual Docking Guidance System (VDGS) displays visual cues to the pilot for aircraft docking. It says Stop when nose wheel reaches the designated stop position of that particular aircraft type.

- Towing with pushback
Буксирування тягачами
- Lavatory drainage / toilet service
Дренаж туалету / туалет сервіс
- Заповнення водою
Water service
- Air conditioning
Наземне кондиціювання
- Airstart units (for starting engines)
Послуга запуску двигунів
- Luggage handling by means of beltloaders
Обробка багажу за допомогою навантажувачів з лентою
- Air cargo handling by means of cargo dollies
Оброблення вантажів за допомогою вантажних візків

- Refueling with a refueling tanker truck
Заправка за допомогою автоцистерн
- Refueling with a refueling pumper
Заправка за допомогою підземної системи для заправки
- Ground power units (vehicle capable of supplying power to aircraft parked on the ground)
Наземні силові установки (транспортні засіби, здатні забезпечувати електроенергією літак, припаркований на землі)
- Passenger stairs (used instead of an aerobridge or airstairs, some airlines use both to improve turnaround speed)
Пасажирські сходи (використовуються замість аеромосту чи трапа)
- Wheelchair lifts
Підйомники для інвалідних візків
- Deicing/Anti-icing service
Протиожеледна обробка літака
- тощо

Завдання, перелічені вище, по суті фізичні, вони зосереджені на переміщенні, завантаженні та перевірці. Усі ці дії пов'язані з ризиком.

85% усіх нещасних випадків спричинені помилками людини. Аварії, які відбуваються на рампі, можна згрупувати за чотирма основними заголовками:

1. Аварії з пасажирями. Відповідальність за турботу та безпеку пасажирів не закінчується на стійці реєстрації та не починається знову в літаку. Пасажирів також є вразливими, коли вони добираються до будівлі терміналу та з неї, незалежно від того, йдуть вони пішки чи автобусом.
2. Нещасні випадки з персоналом. Для всього персоналу рампи будь-який нещасний випадок, який стався на рампі, тягне за собою ризик серйозних травм. Навіть відносно легкі травми можуть коштувати компанії часу, грошей та незручностей.
3. Пошкодження літака. У сучасному літаку навіть незначне пошкодження може серйозно вплинути на безпечне виконання польоту. Щоб забезпечити безпеку пасажирів і екіпажу, важливо негайно повідомляти керівника про будь-які пошкодження.
4. Пошкодження наземної техніки та транспортних засобів. Весь персонал рампи зобов'язаний постійно дотримуватися правил водіння та експлуатації.

Персонал на пероні, який використовує наземне обладнання та транспортні засоби, повинен дотримуватися наступних важливих правил:

- Прочитати, зрозуміти та неухильно застосовувати правила безпеки, пов'язані з роботою на пероні
- Знати значення попереджувальних знаків та розмітки на пероні, дотримуватись їх навіть під час ходьби
- Негайно повідомляти про будь-які пошкодження

5. Час розвороту літака. Важливо згадати концепцію часу розвороту літака на землі (часу виконання наземних робіт), термін, який пов'язаний з наземним обслуговуванням і операціями на пероні.

Літак приносить дохід, літаючи, а не залишаючись на землі. Літаки зазвичай літають від пункту призначення до пункту призначення без тривалих перерв. Таким чином, тривалість часу, протягом якого виконуються всі дії з обслуговування літака на землі, може стати вузьким місцем при генерування доходів.

Час розвороту на землі означає тривалість часу між паркуванням літака та пушбеком (операцією буксирування, початком руху) тобто час, протягом якого літак залишається на рампі.

Усі операції з наземного забезпечення мають бути розташовані таким чином, щоб мінімізувати час перебування на землі та скоротити час виконання робіт. Чим швидше літак залишить перон для вильоту, тим краще

Еталонний час розвороту наведений у менюалах до літаків, у яких виробник надає оптимальний час і послідовність операцій рампи для конкретного типу та моделі літака.

Час розвороту оптимізується завдяки безпечному виконанню якомога більшої кількості паралельних операцій на пероні.

Наприклад, висадка та посадка пасажирів можуть відбуватися одночасно із завантаженням і розвантаженням вантажу, оскільки авіаміст задіяний з лівого боку літака, а вантажні навантажувачі задіяні з правого боку. Ці дві операції рампи не заважають одна одній.

Однак деякі операції не можливо виконувати паралельно. Наприклад, заправку паливом або прибирання неможливо здійснювати з пасажирами на борту, тому важлива їх правильна послідовність.

Час розвороту у вузькофюзеляжних літаків менший, ніж у широкофюзеляжних. Крім того, рівень підготовки та кількість наземного персоналу також відіграють важливу роль у визначенні того, наскільки швидко завершуються всі операції на пероні та готується літак до вильоту.

6. Відеоматеріали на тему операційний менеджмент («Interavia Ground Handling - Your flight begins on the ground», «What is a Turnaround»)

Лекція 6 на тему **Управління фінансами та обліком**

План лекції:

1. Роль фінансового менеджера
2. Роль обліку в організації
3. Базова термінологія
4. Обов'язкова звітність
5. Управлінський облік
6. Аутсорсинг фінансової функції в організації

1. Роль фінансового менеджера.

Термін «фінансовий менеджмент» передбачає найкраще використання фінансових ресурсів компанії з метою максимізації вартості компанії.

Чому ми використовуємо вартість, а не прибуток? Вартість організації є мірою здатності організації отримувати прибуток у майбутньому, при цьому вартість також враховує пов'язаний ризик. Таким чином, вартість є більш повним показником економічної цінності організації, оскільки вона враховує не лише прибутковість.

Фінансовий менеджмент важливий, оскільки він має справу з рішеннями, які можуть побудувати чи зруйнувати компанію.

Основними обов'язками фінансового менеджера є планування, отримання та використання коштів для максимізації вартості організації. Для цього є два основні напрями діяльності, якими повинен займатися фінансовий менеджер. Він приймає:

- Інвестиційні рішення, які визначають розподіл активів
- Фінансові рішення, які стосуються залучення коштів для бізнесу.

Аналіз і планування є частиною цього процесу, оскільки вони сприяють прийняттю успішних інвестиційних і фінансових рішень.

Термін «фінансовий менеджер» часто використовується для позначення будь-кого, хто займається прийняттям або впровадженням фінансових рішень. Два найважливіших фінансових менеджера в будь-якій організації це:

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

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

Ці фінансові менеджери підпорядковані CFO.

Як ви пам'ятаєте з Лекції 1, незважаючи на зростання, авіаційна галузь стикається з певними проблемами:

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

Таким чином, проблеми авіаційної галузі фінансові, вона потребує кращого фінансового менеджменту. Ефективне фінансове управління відіграватиме ключову роль у майбутньому успіху галузі. Під час цього циклу лекцій ми розглядаємо завдання та інструменти фінансового менеджменту у сучасній галузі авіаперевезень.

2. Роль обліку в організації.

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

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

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

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

У Google класі ви знайдете:

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

3. Базова термінологія.

Щоб зрозуміти інформацію, яку надають облікові записи, корисно знати кілька термінів і їх значення. Менеджери добре знайомі з цією термінологією.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Обов’язкова звітність.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Управлінський облік.

Управлінська звітність складається спеціально для менеджменту компанії та використовується для моніторингу прогресу компанії. Управлінський облік не повинен відповідати МСФЗ або GAAP. Різноманітна управлінська звітність готується часто, зазвичай щотижня або щодня. Різна звітність готується для різних підрозділів та щодо різних видів діяльності компанії, а транзакції виділяються в деталях. Управлінській облік надає менеджменту різні показники продуктивності (продажі, витрати, фінансові показники, витрачені години тощо), які дають змогу побачити, чи підрозділи працюють на оптимальному рівні.

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

6. Аутсорсинг фінансової функції в організації.

Нижче наведено дві діаграми, що ілюструють можливі позиції фінансів в організації: внутрішні та зовнішні.

Авіаційне підприємство може заощадити в деяких випадках, використовуючи аутсорсинг. Ще однією перевагою аутсорсингу є те, що певні трудомісткі операції можна передати іншим компаніям. Такі операції можна проводити в місцях, віддалених від фінансового центру авіакомпанії, де витрати на робочу силу можуть бути значно дешевшими.

Однак у аутсорсингу фінансових функцій і недоліки. Той факт, що аутсорсинговий персонал є зовнішнім, означає, що він не зможе познайомитися з нашою компанією достатньо близько. Як наслідок, аутсорсери можуть не налагодити комфортні та продуктивні робочі стосунки з потрібними людьми. Це знижує оперативність роботи аутсорсерів. Крім того, будучи сторонніми для повсякденного управління компанією, малоймовірно, що вони матимуть таку ж глибину розуміння компанії, як внутрішній персонал.

Тому внутрішнє розміщення фінансової функції в організації є найпоширенішою практикою.

Лекція 7 на тему Управління фінансами та обліком

План лекції:

1. Фінансові коефіцієнти
2. Аналіз фінансових коефіцієнтів: бенчмаркінг та аналіз трендів
3. Класифікація фінансових коефіцієнтів. Коефіцієнти ліквідності, довгострокової платоспроможності, рентабельності
4. Джерела та використання коштів
5. Питання фінансування авіаційної галузі
6. Лізинг ПС: сухий лізинг, мокрий лізинг, фінансовий лізинг, зворотний лізинг

1. Фінансові коефіцієнти (приклад).

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

Подивіться на приклад:

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

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

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

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

Проаналізуємо коефіцієнти. Формула рентабельності продажів (ROS): **прибуток*100% /обсяг продажів**

Тому:

Рентабельність продажів за 1 рік AAA: $\$1 \text{ млн.} * 100\% / \$10 \text{ млн.} = 10\%$ Рентабельність продажів за 2 рік AAA: $\$2 \text{ млн.} * 100\% / \$10 \text{ млн.} = 20\%$

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

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

Це набагато корисніша інформація, ніж порівняння абсолютних цифр.

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

2. Аналіз фінансових коефіцієнтів: бенчмаркінг та аналіз трендів.

Бенчмаркінг передбачає порівняння параметра з параметрами конкурентів у галузі та/або із загальними результатами галузі та/або з універсальними стандартами (такими як відсоткова ставка, отримана на депозитних рахунках).

Аналіз трендів передбачає відстеження того, як певний параметр змінився протягом певного періоду часу, зазвичай від 3 до 5 років. Тенденція, визначена цими змінами, може багато чого розповісти про те, як працює компанія, а також передбачити майбутні показники компанії.

Приклад бенчмаркінгу, приклад аналізу трендів.

3. Класифікація фінансових коефіцієнтів. Фінансові показники зазвичай поділяють на три категорії:

- Коефіцієнти ліквідності – вказують на здатність компанії виконувати свої грошові (короткострокові) зобов'язання.
- Коефіцієнти довгострокової платоспроможності – вказують на здатність компанії виконувати свої довгострокові фінансові зобов'язання, при цьому платоспроможність пов'язана зі структурою капіталу компанії.
- Коефіцієнти прибутковості – пов'язані з тим, наскільки ефективно організація використовувала наявні ресурси.

Коефіцієнти ліквідності вимірюють здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних або ліквідних активів:

Коефіцієнт оборотного капіталу (або коефіцієнт поточної ліквідності) =
поточні активи / поточні зобов'язання

Низький коефіцієнт, менший за одиницю, означатиме що компанія не зможе виконати свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх поточних активів, і вказуватиме на фінансові труднощі. Дуже високий коефіцієнт (більше п'яти) може означати, що компанія нерозумно використовує свій оборотний капітал. У банку може бути надлишок грошей, які не використовуються, або боржникам надається надто багато часу до оплати, або запаси підтримуються на занадто високому рівні.

Коефіцієнт ліквідності (або коефіцієнт швидкої ліквідності) = (оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання

Він подібний до коефіцієнта оборотного капіталу, але він зосереджується на здатності компанії погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів. Актив вважається **ліквідним**, якщо його можна легко конвертувати в готівку. Гроші в банку і готівка в касі абсолютно ліквідні.

Дебітори (борги боржників) майже ліквідні, оскільки вони лише в одному кроці від готівки, поки авіакомпанія очікує виплати. Запаси (запчастини та паливо) не такі ліквідні, як дебітори. Запчастини та паливо — це не те, що зазвичай продає авіакомпанія. Їх можна конвертувати в готівку, але не в ході повсякденного бізнесу.

Коефіцієнти довгострокової платоспроможності стосуються здатності компанії виживати в довгостроковій перспективі, тобто протягом багатьох років. Прикладами є співвідношення боргу до власного капіталу та коефіцієнт покриття відсотків:

Співвідношення боргу до власного капіталу = довгостроковий борг / власний капітал

Цей коефіцієнт демонструє, наскільки великий борг відносно власного капіталу. Важливість коефіцієнтів платоспроможності полягає в тому, що вони надають інформацію про фінансовий ризик організації. Занадто великий борг робить компанію ризикованим підприємством у фінансовому сенсі.

Коефіцієнт покриття процентів = Прибуток до відрахування процентів і податків / проценти за кредитами

Коефіцієнт покриття процентів вимірює здатність компанії обслуговувати свої процентні платежі. Високий коефіцієнт покриття відсотків є бажаним, оскільки тоді компанія здатна сплачувати більше відсотків, ніж вона повинна. Якщо ж компанія не може виплачувати проценти за кредитами, вона може бути оголошена банкрутом. Однак є альтернативи:

- можна укласти нові фінансові домовленості зі своїми позичальниками для погашення відсотків пізніше,
- у США та деяких інших країнах компанія може подати заяву про банкрутство відповідно до Chapter 11, яка захистить бізнес від кредиторів,
- можна почати продавати частину своїх активів, щоб сплатити відсотки,
- можна звернутися до акціонерів для отримання фінансової підтримки або збільшення власного капіталу.

Коефіцієнти рентабельності – найбільш розповсюджені показники оцінки ефективності організації – вони пов'язані з тим, наскільки ефективно компанія використовувала свої ресурси.

Операційна маржа = операційний прибуток * 100% / дохід авіакомпанії

Примітка: Операційний прибуток також відомий як прибуток до відрахування процентів та податків (РВІТ).

Рентабельність продажів = РВІТ * 100% / загальний оборот

Рентабельність продажів вимірює прибутковість всього бізнесу по відношенню до загального обсягу продажів. Зазвичай це стосується авіакомпаній, які мають дочірні компанії (примітка: компанія вважається дочірньою компанією іншої компанії, якщо ця компанія володіє більш ніж 50% акціонерного капіталу). Під час розрахунку цього коефіцієнта дохід від усіх компаній у групі авіакомпанії об'єднується, щоб дізнатися, скільки прибутку було отримано від загального обсягу продажів.

Це були приклади коефіцієнтів ліквідності, коефіцієнтів довгострокової платоспроможності та коефіцієнтів прибутковості. Запам'ятайте, що коефіцієнтний аналіз є однією з найпоширеніших форм фінансового аналізу. Фінансові коефіцієнти можна використовувати для оцінки минулої діяльності компанії та прогнозування майбутнього. Коефіцієнти виражаються у відсотках (наприклад, операційна маржа становить 5%) або у прямому співвідношенні (наприклад, коефіцієнт оборотного капіталу 1,3:1).

4. Джерела та використання коштів.

Баланс описує фінансовий стан організації на певний момент часу. Звіт про фінансові результати (P&L) описує, що сталося з організацією протягом періоду між двома балансами. Однак він зосереджується на відповідності доходів і витрат – скільки коштувало виробництво та продаж послуг, скільки витрачено на оперування авіакомпанії/аеропорту та скільки компанія заробила від наданих послуг.

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

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

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

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

5. Питання фінансування авіаційної галузі.

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

Використання:

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

Джерела:

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

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

6. Лізинг ПС.

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

Сухий лізинг. Це найбільш розповсюджений на авіаційному ринку вид оренди літаків. Лізингова компанія купує літак та передає літак в оренду Авіакомпанії на

декілька років. При цьому Авіакомпанія самостійно наймає пілотів та бортпроводників, проводить технічне обслуговування повітряного судна та його страхування, несе все операційні витрати.

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

Мокрий лізинг. При договорі мокрого лізингу перша авіакомпанія (фактичний експлуатант) передає в оренду другій авіакомпанії (замовнику рейсу) свій літак разом зі своїм екіпажем на декілька днів чи місяців. Фактичний експлуатант забезпечує технічне обслуговування авіалайнера та його страхування, а замовник рейсу – заправляє літак та оплачує аеропортові збори.

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

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

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

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

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

Зворотний лізинг. Великі авіакомпанії домовляються з виробниками про великі знижки та купують одразу партії літаків – десятки чи навіть сотні одиниць. Далі, щоб

звільнити фінансові ресурси, вони продають ці авіалайнери лізинговим компаніям та беруть ці ж літаки вже на умовах сухого лізингу за зменшеної ціною.

Таким чином:

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

Лекція 8 на тему Управління фінансами та обліком

План лекції:

1. Повторення ключових термінів з фінансів та обліку

Повторення та закріплення матеріалу, пройденого на лекціях 6-7.

Лекція 9 на тему Управління фінансами та обліком

План лекції

1. Фінансовий контроль
2. Методи фінансового контролю: планування та бюджетування
3. Методи фінансового контролю: контроль витрат
4. Методи фінансового контролю: кредитний контроль
5. Методи фінансового контролю: управління доходністю та овербукінгом
6. Методи фінансового контролю: аналіз результативності

1. Фінансовий контроль.

Для того, щоб будь-яка організація працювала якомога ефективніше, менеджмент повинен мати постійний доступ до необхідної інформації. Тому однією з найважливіших функцій фінансового менеджера є виробництво інформації. Фінансовий контроль є основним способом, за допомогою якого фінансова функція забезпечує досягнення максимальної ефективності. Більшість великих організацій мають детальну комп'ютеризовану систему обліку витрат, яка щодня подає актуальну інформацію.

Фінансовий контроль — це використання фінансової інформації для впливу на діяльність компанії та управління нею. Фінансовий контроль стосується процедур, політик та засобів, за допомогою яких організація мінімізує витрати та максимізує дохід.

Які методи фінансового контролю найбільш широко використовуються? Ми ознайомимось з кількома методами: планування та бюджетування, контроль кредитів, контроль витрат, управління доходністю, аналіз результативності.

2. Фінансовий контроль: планування та бюджетування.

Фінансове планування передбачає встановлення фінансових цілей і мети, а також розробку методів, які будуть використовуватися для досягнення цих цілей.

Від фінансового планування можна отримати чотири основні переваги:

- Передбачення проблем і можливостей (процес планування спонукає менеджерів намагатися передбачити проблеми та визначити можливості)
- Координація дій (процес планування заохочує менеджерів з різних підрозділів координувати та планувати свої напрямки дій; щоб гарантувати, що кожен відділ працює над загальними цілями, необхідно встановити цілі та підцілі)
- Допомога в контролі (план надає менеджерам ціль і дорожню карту), тобто опис того, які дії потрібно виконати)

- Забезпечення стандартів продуктивності (у плані встановлюються «еталонні показники» або рівень для порівняння; порівнюючи початковий план із фактичними показниками, можна оцінити результативність протягом певного періоду; можна зрозуміти які підрозділи працювали добре / краще / гірше, ніж очікувалося? Краще, ніж інші підрозділи? Враховуючи цю інформацію, можна буде скласти наступний план)

Як правило, процес планування в авіакомпанії включає:

- планування маршрутів (виходячи з ринкового попиту, керівництво авіакомпанії приймає рішення щодо розширення, скорочення чи припинення обслуговування існуючих маршрутів, а також щодо початку роботи на нових маршрутах),
- планування парку повітряних суден (існує дуже тісний зв'язок з плануванням маршруту, оскільки останнє впливатиме на перше),
- оцінка капітальних проектів (це стосується будь-яких великих інвестицій, крім придбання літаків; запропоновані закупівлі повинні бути представлені у формі короткого бізнес-плану з прогнозованими доходами, витратами тощо),
- складання бюджету (готувати бюджет рекомендується у по-місячному розрізі, у формі, подібній до детального P&L і звіту про рух грошових потоків).

Бюджетування є одним із найважливіших інструментів загального контролю, яке використовується сучасним менеджментом. Бюджет виступає механізмом контролю планування. Бюджетний контроль, передбачає підготовку бюджетів і подальше порівняння фактичних та запланованих видатків або порівняння фактичної результативності з бюджетом і вжиття коригувальних дій, якщо необхідно, для усунення недоліків. Систему бюджетного контролю неможливо стандартизувати та зробити єдиною для всього бізнесу.

3. Фінансовий контроль: контроль витрат.

Контроль витрат — це інструмент, який використовується менеджментом для регулювання та контролю витрат у межах запланованого рівня, і включає: підготовку бюджету, оцінку фактичної результативності, впровадження необхідних дій для усунення невідповідностей.

Інструментами контролю витрат є:

- попередня оцінка вартості (цей інструмент використовується на етапі ініціації проекту; на цьому етапі користувачі відповідають за оцінку фінансової життєздатності конкретного проекту)
- моніторинг витрат (використовується на етапі виконання; на цьому етапі користувачі відстежують свої витрати, щоб перевірити, чи немає будь-яких перевитрат або непотрібних витрат, щоб витрати підтримувались на бюджетному рівні)

- фінансова оцінка (це використовується на завершальному етапі; користувачі оцінюють, чи досяг певний проект попередньо визначених фінансових цілей чи ні)
- повноваження витратити кошти (встановлення рівнів схвалення покупок/платежів, які залежать від функцій особи, її досвіду та стажу)
- віднесення витрат до діяльності (загальні витрати департаменту, вартість обслугованого пасажирів, вартість тони вантажу тощо)
- контроль часу (як засіб контролю витрат на оплату праці корисно вивчити кількість часу, витраченого на виконання різних видів діяльності у підрозділі)
- контроль продуктивності праці персоналу тощо.

4. Фінансовий контроль: кредитний контроль.

Коли авіакомпанія (або будь-якого компанія) надає кредит / послуги в кредит одному зі своїх клієнтів, вона відображує цю операцію на своєму балансі як дебіторську заборгованість. Основна мета кредитного контролю полягає в тому, щоб гарантувати, що клієнти та агенти сплачують авіакомпанії те, що вони заборгували в час коли вони повинні заплатити. Друга мета полягає в тому, щоб переконатися, що саме ці клієнти та агенти в першу чергу гідні отримати кредит.

Чим швидше компанія конвертує дебіторську заборгованість в готівку, тим краще. Однак слід бути обережним, щоб не застосовувати умови оплати, які є настільки жорсткими, що спонукають потенційних клієнтів вести свій бізнес з іншим, більш терпимим перевізником.

Якщо боржник не дотримується умов платежу, ви повинні вжити заходів: зв'язатися з боржником і наполягати на оплаті. Заходи для отримання коштів від несвоєчасних платників: телефонні дзвінки, нагадування, колекторські листи, штрафи, судові позови, колекторські агентства.

5. Фінансовий контроль: управління доходністю та перепродажем/овербукінгом.

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

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

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

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

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

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

Це можна продемонструвати на наступному прикладі:

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

Yield = $150/600 = 0,25$ доларів США за пасажирокілометр

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

Це «узгодження» досягається наступним чином:

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

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

1. Рейс (всі місця) віртуально розділений на блоки місць. Кожен блок має бути проданий за певним тарифом.
2. Блоки відрізняються правилами тарифів (умовами) і розмірами тарифів (в \$). Менш дорогі тарифи є обмежувальними, а дорожчі — менш обмежувальними.
3. Авіакомпанія відкриває та закриває можливість продажу у визначеному блоку залежно від попиту. Якщо продажі рухаються повільно, авіакомпанія може перейти до нижчого тарифу. Коли закінчаться місця в найдешевшому блоці, пасажирів зможуть купувати квитки тільки в дорожчі блоки. Загальне правило - чим менше часу залишилося до вильоту рейсу, тим дорожчі блоки місць залишаються в продажу.
4. Балансуючи відкриття/закриття якогось блоку місць («класу бронювання»), авіакомпанія прагне максимізувати загальний дохід, отриманий від рейсу.

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

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

6. Фінансовий контроль: аналіз результативності.

Аналіз результативності - це метод вивчення або порівняння досягнутого результату в порівнянні з поставленою метою. Фінансовий аналіз результативності аналізує компанію за певний період часу — зазвичай це останній фінансовий квартал або рік. Бюджет, баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів є найважливішими фінансовими звітами, які використовуються в аналізі.

Зазвичай використовуються наступні напрямки аналізу результативності:

- бюджетні відхилення,
- порівняння з попередніми роками,
- порівняння з іншими авіакомпаніями,
- фінансові коефіцієнти,
- прибутковість,
- продуктивність персоналу,
- витрати на діяльність.

Бюджетні відхилення. Якщо існує різниця між грошима, які компанія планувала отримати або витратити, і поточною ситуацією (тобто тим, що фактично отримано або витрачено), це називається відхиленням бюджету. Розбіжності або відхилення від запланованого бюджету краще виражати у відсотках від запланованого бюджету. Це забезпечує краще розуміння ступеня недостатньої або надлишкової продуктивності та допомагає визначити пріоритети, де потрібно більш чітко пояснити причини відхилень, що дозволяє їх усунути в майбутньому. Відхилення часто можна аналізувати за трьома елементами – обсягом, ціною та їхнім міксом.

Порівняння з попередніми роками та порівняння з іншими авіакомпаніями.

Авіакомпанія не повинна сліпо порівнювати показники цього року з минулорічними, не розуміючи можливого викривлення: вплив інфляції, радикальні зміни в активності, різні структури маршрутів, самостійне надання допоміжних послуг або їхня закупівля тощо.

Фінансові коефіцієнти та прибутковість. Найважливішими коефіцієнтами, які використовуються для аналізу результативності, є довгострокова платоспроможність, ліквідність і прибутковість. Також необхідно розуміти фактори, які можуть спричинити розбіжності між різними авіакомпаніями та між власними цифрами за попередні роки.

Продуктивність персоналу. Продуктивність персоналу можна контролювати на рівні компанії, визначаючи дохід на одного працівника. Інші способи моніторингу продуктивності персоналу на рівні компанії: ASK на співробітника, RPK на співробітника, кількість пасажирів на співробітника. Компанія також може

вимірювати продуктивність персоналу на рівні підрозділу. Приклади: кількість інвойсів оброблена працівником, тони вантажу продані на одного працівника тощо.

Витрати пов'язані з діяльністю. Як і у випадку з продуктивністю підрозділу, це стосується діяльності, де є вимірний результат, наприклад: витрати на порцію їжі (підрозділ кетерінгу), вартість кілометра пробігу (транспортний відділ) тощо.

Підсумовуючи, фінансовий менеджер повинен оптимально використовувати інформацію, яка йому доступна. Це означає максимально використовувати практики та процедури, які здатні мінімізувати витрати та максимізувати дохід (гарним прикладом цього є система управління доходністю).

Лекція 10 на тему Управління фінансами та обліком

План лекції:

1. Управління грошовими коштами
2. Управління доходністю (Yield management) – практичні приклади. управління доходністю та управління перепродажем

1. Управління грошовими коштами.

Грошові кошти включають гроші які компанія має в касі плюс гроші які знаходяться на банківському рахунку. Бізнес не може вижити без коштів, і, як наслідок, управління грошовими коштами має вирішальне значення для ефективної роботи будь-якої компанії. Авіакомпанія може продовжувати свою діяльність, навіть якщо вона зазнає збитків, за умови, що вона генерує достатньо грошових коштів. Однак вона може зазнати невдачі, навіть якщо отримує прибуток, якщо в неї не вистачає грошей. Саме відсутність грошових коштів часто є причиною банкрутства (а не, як більшість думає, збитковість оперування).

Є дві основні причини, чому компанії тримають гроші:

- повсякденні операції: компанії повинні мати мінімальну суму на рахунках та в касі, щоб покрити відтік грошових коштів, напр. на заробітну плату, податкові платежі, погашення боргів,
- страхуватися від несподіваних обставин: компанія повинна мати ліквідні активи, щоб мати можливість здійснювати платежі, коли виникають несподівані ситуації чи обставини.

Ефективне управління грошовими коштами є важливою частиною фінансового планування та значною мірою залежить від ефективного прогнозування грошових коштів.

Прогнозування грошових коштів може бути короткостроковим та довгостроковим. У короткостроковій перспективі компанія повинна керувати своєю грошовою позицією, щоб найкращим чином використовувати наявні гроші. У довгостроковій перспективі вона повинна планувати свої фінанси для досягнення довгострокових цілей (програми заміни флоту для авіакомпаній, інфраструктурні проекти для аеропорту тощо).

Надється приклад управлінської звітності аеропорту з прогнозом на 4й кв. 2021 року: спрощені рух грошових коштів та P&L.

Ключовими елементами управління грошовими коштами є:

- Відповідність надходжень і відтоків грошових коштів,
- Надійне короткострокове прогнозування,
- Ефективне стягнення боргів,

- Максимальне використання безкоштовного кредитного періоду, наданого постачальниками,
- Короткострокове інвестування тимчасових надлишків коштів,
- Короткострокові запозичення для покриття тимчасової нестачі коштів (сезонність),
- Форвардні контракти та інші продукти хеджування для зменшення валютних ризиків/ризиків відсоткових ставок/цінових ризиків на паливо.

Важливо, щоб компанія усвідомлювала важливість управління грошовими коштами. Авіакомпанія може бути прибутковою, але якщо немає грошових коштів, вона не зможе продовжувати свою діяльність.

2. Управління доходністю (Yield management) – практичні приклади. управління доходністю та управління перепродажем.

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

Це «узгодження» досягається наступним чином:

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

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

Ви можете побачити відмінності:

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

Спробуйте пояснити:

- різницю між 3ма тарифами в економ-класі,
- чому за 5 місяців до вильоту тариф “economy standard” 5129 грн, за 3 місяці – 4751 грн, а за 3 дні до вильоту – 13459 грн?

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

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

Тобто якщо б авіакомпанія продала 100 квитків по \$70, вона покрила б всі свої прямі витрати на рейс? Відповідь «НІ»: адже по-перше, існує no-show (кілька % пасажирів зазвичай не приходять на рейс), по-друге, у авіакомпанії є також непрямі витрати (зарплати адміністративного персоналу та менеджменту, утримання офісів, % по кредитах тощо). Коли авіакомпанія розподіляє такі витрати на всі рейси, вона отримає, наприклад збільшення витрат ще на 20%. Тобто для рейсу що розглядається, повні витрати будуть $\$7000 + 20\% = \8400 .

Як найбільш ефективно продати цей рейс?

1. Авіакомпанія аналізує історію no-show на рейс за цим напрямком у даний день тижня і встановлює, наприклад що 5% пасажирів як правило, не приходять на такий рейс). Тому авіакомпанія пропонує для продажу не 100, а 105 крісел.
2. За пів-року до дати рейсу авіакомпанія виставляє для продажу квитки по \$90 в економ класі та \$300 бізнес-класі. А також невелику кількість місць в економ класі по \$70 та по \$110 з різними Правилами тарифу.
3. Авіакомпанія щоденно дивиться на динаміку продажів, і, в залежності від динаміки, відкриває для продажу місця за більш дешевим або більш дорогим тарифом.
4. Якщо продаж йде дуже повільно, авіакомпанія може оголосити розпродаж та виставити на продаж кілька крісел наприклад по \$30, щоб привернути увагу потенційних пасажирів. Більшість пасажирів не встигнуть купити крісла по \$30, тому частина з них купить по \$70.
5. Чим ближче до дати вильоту, тим дорожче буде продавати авіакомпанія. Адже пасажирів, які шукають квитки незадовго до вильоту, готові платити більше. Тому кілька тижнів до вильоту авіакомпанія буде продавати квитки в економ клас за \$110 або \$130.

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

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

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

Всього: 84 квитка за \$7900

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

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

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

Тому перед вильотом рейсу авіакомпанія має:

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

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

Всього: 101 продане крісло за \$10450.

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

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

У нашому прикладі авіакомпанія максимізувала доходи та зайнятість крісел:

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

тобто застосувала yield менеджмент (управління доходністю).

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

Лекція 11 на тему Управління фінансами та обліком

План лекції:

Розгляд практичних прикладів Підвищення доходності трансформації стратегії та бізнес-процесів аеропорту «Бориспіль» шляхом трансформації авіапідприємства:

1. Приклад 2. Від стагнації до зростання. Реакція на кризу 2014-2017 років
2. Приклад 2. Заборона польотів у 2020 році та всесвітня пандемія
3. Приклад 3. Заборона польотів у 2022 році та війна
4. Питання для самоконтролю.

Приклад 1. Від стагнації до зростання.

Від вміння менеджерів реагувати на кризові явища та забезпечувати швидку трансформацію підприємства залежить виживання сучасного бізнесу.

На прикладі реакції на кризу 2014-2017 років професійної команди Аеропорту «Бориспіль» проаналізуємо, як стагнующе та збиткове державне підприємство протягом короткого часу було перетворене у високоефективне та прибуткове.

Наприкінці 2014 року Аеропорт Бориспіль знаходився у кризовому стані:

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

Наростання кризових явищ вимагало негайного вжиття заходів та залучення команди професіоналів. Тому наприкінці 2014 року була сформована нова управлінська команда Аеропорту, більшість з якої, до речі, наразі працює в Національному Авіаційному Університеті.

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

- зниження купівельної спроможності населення, втрата російського та кількох інших ринків,
- низький рівень сервісу та привабливості Аеропорту,

- закупівля надлишкового обладнання та необґрунтовані капіталовкладення у інфраструктуру,
- неефективні технології, низька продуктивність праці, непрозорі закупівлі «з урахуванням інтересів» - призводили до високої собівартості послуг,
- конфронтація з авіаперевізниками, обумовлена високою собівартістю та необґрунтованим підвищенням тарифів (Рис.1).



Рис.1: Причини кризового стану

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

Оптимальною обраною стратегією розвитку Аеропорту як міжнародного Хабу, розроблений план дій (Рис.2):



Рис.2: План антикризових заходів

Нова стратегія передбачала трансформацію підприємства за кількома напрямками:

1. Співпраця з авіакомпаніями в частині розвитку перевезень та збільшення трансферного пасажиропотоку (створення спільного авіаційного продукту з базовими авіаперевізниками, впровадження гнучкої системи мотивації авіаперевізників що дозволила б конкурувати за трансферні потоки з іноземними аеропортами).
2. Забезпечення операційної ефективності задля недопущення зростання витрат (оптимізація бізнес-процесів шляхом моніторингу / оцінки / бенчмаркінгу / корегування, підвищення енергоефективності, конкурентність та прозорість закупівель, впровадження логістичної концепції «JustInTime», відмова від збиткових послуг, аутсорсінг, розірвання збиткових договорів, тощо).
3. Підвищення привабливості аеропорту для клієнтів (впровадження додаткових (неавіаційних) сервісів та послуг, підвищення культури обслуговування, боротьба з крадіжками, тощо).
4. Розвиток лише тієї інфраструктури, яка необхідна для реалізації нової стратегії (для обслуговування трансферних пасажирів, для підвищення рівня обслуговування пасажирів та авіакомпаній).
5. Інші напрями (підвищення безпеки, зменшення аварійності, спрощення формальностей, тощо).

Нова, антикризова стратегія була впроваджена у 2015 році. За рахунок забезпечення безпрецедентного зростання доходів та збереження стабільного рівня витрат (навіть в умовах інфляції та суттєвого зростання пасажиропотоку) була досягнута рекордна прибутковість авіапідприємства (Рис.3, Рис.4, Рис.5, Рис.6):



Рис.3: Динаміка доходів (МСФЗ)



Рис.4: Динаміка витрат (МСФЗ)



Рис.5: Динаміка прибутку (МСФЗ) Рис.6: Динаміка пасажиропотоку

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

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

Таким чином стагнующе та збиткове підприємство було перетворене у високоефективне та конкурентоспроможне.

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

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

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

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

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

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

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

1. Співпраця державою:

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

2. Виробництво:

- Оптимізація використання виробничих потужностей (тимчасове припинення обслуговування пасажирів в терміналі «D», обмеження використання автотранспорту та інфраструктурних об'єктів, зменшення споживання енергії та енергоносіїв, зменшення площ для утримання, тимчасове зменшення кількості персоналу із збільшенням продуктивності праці тощо),
- Замовлення лише товарів та послуг спрямованих на заходи запобігання негативному розвитку епідемічної ситуації та підтримки функціонування підприємства,
- Призупинення реалізації некритичних (перспективних) проектів,
- Тощо.

3. Фінанси:

- Реструктуризація кредитних договорів, зі зменшенням % ставок та перенесенням строків,

- Забезпечення залишків коштів для гарантій безперервної діяльності. Отримання фінансування від міжнародних фінансових інституцій,
- Скорочення обсягів закупівель,
- Перегляд вже наданих замовлень постачальникам з метою перенесення термінів поставок товарів/послуг,
- Скорочення витрат,
- Посилення контролю за дебіторською заборгованістю,
- Тощо.

4. Комерційна діяльність:

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

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

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

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

3. Вперше в історії Аеропорт Бориспіль увійшов в топ-15 найбільших аеропортів Європи за кількістю пасажирів. Згідно звіту ACI Europe, до якого увійшов 341 найбільший аеропорт Європи, аеропорт Бориспіль за 5 місяців 2021 року випередив низку потужних летовищ за кількістю пасажирів. Зокрема і аеропорти Відня, Риму, Лісабону, Афін, Мюнхену, Барселони, Брюсселю, Женеви, Цюріху, Мілану, Варшави та ще понад 300 найбільших аеропортів Європи. У звіті, оприлюдненому в червні 2021, були представлені дані щодо пасажиропотоку. У першому півріччі 2021 року аеропорт “Бориспіль” вперше в історії України увійшов до топ-15 найбільших аеропортів Європи.

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

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

Приклад 3. Заборона польотів у 2022 році та війна.

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

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

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

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

4. Питання для самоконтролю.

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

Лекція 12 на тему Авіаційний маркетинг

План лекції:

1. Сутність маркетингу
2. Поведінка клієнта
3. Мотивація споживача
4. Потреби різних типів мандрівників
5. Комплекс маркетингу (маркетинг-мікс)

1. Сутність маркетингу.

В основному, роль маркетингу завжди полягала в тому, щоб задовольняти споживчий попит з метою отримання прибутку. Для того, щоб виконати цю роль, маркетинговий процес повинен гарантувати, що продукція або послуги організації відповідають потребам і бажанням споживачів, і що ця продукція або послуги поставляються за правильною ціною, в потрібне місце і в потрібний час.

У той же час, маркетинг повинен створювати обізнаність споживачів про переваги продуктів або послуг, щоб мотивувати їх придбання. Маркетинг також повинен передбачати зміни, щоб переконатися, що організація адаптується до майбутніх ринкових умов.

З цього вступу відносно ролі маркетингу зрозуміло, що він охоплює дуже широкий спектр діяльності. Пітер Друкер був першим провідним авторитетом в галузі, який визнав, наскільки фундаментальним є маркетинг, і визначив його наступним чином: "Маркетинг настільки важливий, що його не можна розглядати як окрему функцію. Це весь бізнес, який розглядається з точки зору його кінцевого результату, тобто з точки зору клієнта.

Друкер мав на увазі дві речі. По-перше, він вказує на те, що "Маркетинг - це дійсно бізнес". По-друге, він говорить про те, що маркетинг повинен створити в бізнесі Клієнтоорієнтованість - тобто використання точки зору клієнта для прийняття рішень - оскільки це є "рецептом успіху".

Визнання цієї ролі маркетингу стало широко розповсюдженим. Функція маркетингу швидко розвивалася, беручи на себе відповідальність за все, що описано нижче:

- Бути "очима і вухами" організацій по відношенню до своїх клієнтів, конкуренції і багатьох тенденцій і проблем, які можуть вплинути на майбутнє,
- Відігравати провідну роль у визначенні того, що потрібно виробляти, за скільки це має бути продано, і як це має бути розподілене,
- Виступати в якості "голосу" компанії через відповідальність за рекламу, просування та засоби масової інформації, такі як Інтернет.

Важливо розуміти, як ця відповідальна роль виникає і які наслідки це має для сучасного маркетингового менеджменту. Щоб проілюструвати це, ми розглянемо схему, яка досить легко запам'ятовується.

Наведену вище схему часто називають "Вічним трикутником маркетингу".

Коло навколо цього трикутника представляє навколишнє середовище. Розвиток технологічного, регуляторного та соціально-економічного середовища будь-якої галузі впливатимуть на швидкість змін.

Візьмемо для прикладу авіаційну галузь:

- Технології значно вплинули на авіаційний бізнес, забезпечивши більші та економічніші літаки, а також більш економічні способи просування та розповсюдження продукції,
- Дерегуляція зробила революцію в тому, що колись було дуже стабільною структурою. Наприклад, середовище "відкритого неба" забезпечує легший доступ до ринку, більшу конкуренцію і низькі тарифи,
- Соціально-економічні зміни, такі як збільшення доходів і бажання подорожувати, створили основу для більш широкого і різноманітного ринку споживачів.

Маркетинг в авіатранспортному бізнесі повинен йти в ногу з цими факторами, дозволяючи авіакомпанії розуміти змінливі відносини між своєю компанією, клієнтами і конкурентами.

Цей трикутник взаємовідносин є "вічним", тому що в ньому завжди буде ключ до успіху і невдачі. Якщо ви можете змінити форму трикутника, з'ясувавши, як стати ближче до клієнтів, ніж це вдасться зробити конкурентам, ви виграєте. Якщо ви дозволите конкурентам підібратися ближче - ви програєте. Оскільки навколишнє середовище змінюється швидше, зростає потреба в постійній переоцінці того, що потрібно для "перемоги".

Все це призвело до розширення ролі маркетингу, яку ми щойно описали, і пояснює, чому "клієнтоорієнтованість" - зближення з клієнтами для того, щоб зрозуміти і задовольнити їхні потреби і бажання в умовах жорсткої конкуренції - стала сутністю сучасного підходу до маркетингу.

"Вічний трикутник" є корисною концепцією, яку слід пам'ятати під час вивчення та застосування маркетингу. Вона діє як контрольний список для збору ринкової інформації і як шаблон або порядок денний для обговорення питань маркетингу з працівниками з інших підрозділів вашої авіакомпанії. Він також слугує постійним нагадуванням про сили, що діють на вашому ринку, допомагаючи вам оцінити свою ринкову позицію і планувати відповідно до неї.

Таким чином, компанія, яка наближається до клієнтів, оцінює конкуренцію та розуміє власні сильні та слабкі сторони, майже напевно майже напевно досягне успіху в сучасному бізнесі.

2. Поведінка клієнтів.

Щойно описавши "клієнтоорієнтованість" як суть сучасного маркетингу, настав час зосередитися на деяких глибоких аспектах поведінки клієнтів. Необхідно дослідити наступні сфери, щоб забезпечити вас фундаментальними концепціями, що знадобяться у вашій авіаційній кар'єрі:

- Визначення клієнта,
- Мотивація споживача,
- Ролі та процеси прийняття рішень споживачем.

На будь-якому ринку найбільш фундаментальне розмежування яке необхідно зробити - це розмежування між "клієнтами" та "потенційними клієнтами". Клієнт - це той, хто вже здійснив покупку у вашій організації, тоді як потенційний клієнт - це той, хто купує цей продукт або послугу у когось іншого і може здійснити таку покупку у вас у майбутньому.

Таким чином, ваші клієнти вважаються вашими конкурентами як потенційні клієнти, в той час як їхні клієнти є потенційними клієнтами для вас.

Всі клієнти та потенційні клієнти не однакові. Одна з простих класифікацій типів поведінки виглядає наступним чином:

- "Холодний потенційний клієнт": хтось на вашому ринку, з ким ви не мали попередніх контактів,
- "Теплий потенційний клієнт": хтось, з ким ви мали попередній контакт, що вказує на можливу майбутню покупку,
- "Перший клієнт": той, хто купує у вас вперше,
- "Повторний клієнт": той, хто купує у вас в другий раз,
- "Постійний покупець": той, хто купує у вас часто,
- "Лояліст": той, хто купує тільки у вас,
- "Адвокат": той, хто рекомендує вас іншим на основі свого досвіду користування вашим продуктом або послугою.

Ця проста класифікація дуже корисна для управління маркетинговими діями.

Розглянемо на мить будь-які два типи, наприклад, "теплий потенційний клієнт" і "постійний клієнт"; очевидно, що вам потрібно буде по-різному ставитися до цих двох груп при просуванні вашого продукту або послуги з таких причин, як зазначено нижче:

- "теплі" потенційні клієнти не мають досвіду користування вашим продуктом або послугою, і вам потрібно буде надати їм основну інформацію про нього, яка не знадобиться постійним клієнтам для того, щоб зробити вибір.
- ваша мета з постійними клієнтами повинна полягати в тому, щоб заохотити їх продовжувати купувати у вас; ця мета є передчасною для "теплих" потенційних клієнтів.

3. Мотивація споживачів.

Як ми вже бачили, маркетинг - це, перш за все, задоволення потреб і бажань клієнтів за допомогою продуктів і послуг. Мотивація споживачів базується на цих "потребах" і "бажаннях", і тому ми повинні їх розуміти.

Потреби споживачів. По суті, "потреба" - це усвідомлене відчуття людиною дефіциту. Іншими словами, це те, чого клієнт потребує для того, щоб відчувати задоволення. Наприклад, у випадку з діловими авіапасажирами, надійність і зручність послуги є гарними прикладами того, що є ключовими потребами. Авіакомпанія, яка не може забезпечити високий рівень надійності та зручності, втратить такого бізнес-мандрівника на користь своїх конкурентів.

Бажання клієнтів. "Хотіти" - це потреба після того, як на неї вплинули культура, суспільство та особистість людини. Існує два види потреб: матеріальна потреба та психологічна потреба. Матеріальна потреба може полягати в тому, щоб мати знайому їжу під час подорожі, а психологічна потреба може полягати в тому, щоб мати можливість спілкуватися рідною мовою під час подорожі.

Авіакомпанія, яка, таким чином, пропонує своїм японським клієнтам можливість вибору японської кухні на своїх рейсах та надає бортпровідників, які можуть розмовляти японською мовою, задовольняє матеріальні та психологічні потреби цих клієнтів. Авіакомпанія задовольняє матеріальну потребу в певному виді їжі та психологічну потребу в простоті спілкування.

На діаграмі нижче ми можемо побачити різні потреби авіакомпанії ділових та туристичних пасажирів. Пізніше ми побачимо, як ми використовуємо ці різні набори потреб для визначення та розвитку груп пасажирів, які називаються "сегментами".

4. Потреби різних типів пасажирів.

Близькомагістральні Ділові мандрівники	Далекомагістральні Ділові мандрівники	Мандрівники на відпочинок
1. Безпека	1. Безпека	1. Безпека
2. Пунктуальність	2. Комфорт	2. Ціна
3. Зручність	3. Пунктуальність	3. Комфорт
4. Ціна	4. Зручність	4. Обслуговування в польоті
5. Комфорт	5. Обслуговування в польоті	5. Пунктуальність
6. Програми лояльності	6. Програми лояльності	6. Програми лояльності
7. Обслуговування в польоті	7. Послуги	7. Зручність

У світлі багатьох різних типів пасажирів, яких авіакомпанії перевозять кожного дня, вони повинні бути в змозі розрізняти потреби і бажання та їх вплив на рішення про

покупку. Ця важлива тема задоволення потреб і бажань стане наріжним каменем для маркетингових стратегій і планів.

Прийняття рішень покупцями. Важливо розуміти процес прийняття рішень, який призводить до купівлі авіаквитків. Розглянемо поїздку на відпочинок; простий процес прийняття рішення про таку поїздку може виглядати приблизно так:

1. Визначитись з часовими та вартісними параметрами
2. Скласти шорт-лист напрямків
3. Порівняти інформацію в інтернеті - обрати оптимальний маршрут
4. Зробити бронювання

Знання природи процесів прийняття рішень клієнтами є важливим кроком на шляху до більш ефективного маркетингу. Наприклад, просування напрямків відпочинку вашої авіакомпанії буде ідеальним, коли споживачі наближаються до другого кроку в процесі, описаному вище, але буде набагато менш ефективним після цього. Успішний маркетинг - це не тільки про те, щоб робити правильні речі. Не менш важливим є вибір часу. Якщо ми робимо правильні речі в потрібний час, то успіх майже гарантований.

5. Комплекс маркетингу.

Маркетинг, орієнтований на споживача, передбачає комплекс заходів, які спрямовані на задоволення потреб і бажань споживача. У всіх галузях, взяті разом, ці заходи стали відомі як маркетинг-мікс або «комплекс маркетингу», і були розділені на чотири добре відомі категорії під назвою "Чотири Р": Product (продукт), Price (ціна), Promotion (просування) і Place (місце).

Класичний маркетинг-мікс:

- Продукт (Розклад? Обслуговування в польоті? Зали очікування? Брендинг)
- Ціна (Чисті тарифи? Знижки? Якість за гроші?)
- Просування (Інтернет? Реклама? Програма для часто літаючих пасажирів?)
- Місце (Дистрибуція?)

Продукт

Продукт або послуга визначається як "набір атрибутів", які задовольняють потреби клієнта. У галузі авіаперевезень ці атрибути включають пункти призначення, в які можна літати. Розклад, класи обслуговування на борту, засоби реєстрації та інші питання, такі як вибір вин, що пропонуються пасажиром різних класів обслуговування. Авіакомпанії зазвичай пропонують цілий ряд послуг, кожна з яких має свій власний набір таких атрибутів.

Ціна

Рішення, пов'язані з ціною продукту, є надзвичайно важливими, оскільки це єдиний "Р", який приносить дохід авіакомпанії. Строго кажучи, ціна - це просто сума грошей, яку авіакомпанія стягує за кожен свій продукт або послугу. Деякі приклади цінових рішень такі:

- Стягнення "премії" за вищу якість обслуговування,
- Надання "позапікових знижок" для стимулювання попиту в низький сезон,
- Пропонування "початкових цін", щоб допомогти запуснути новий маршрут,
- Рішення про запровадження "спеціальних тарифів в Інтернеті".

Просування

Діяльність, пов'язана з просуванням авіаційних продуктів, передбачає просте інформування потенційного клієнта про те, що його потреби будуть задоволені пропонованими послугами. Деякі приклади рішень з просування авіакомпанії:

- Як ми можемо вийти на ринок китайських громадян у Києві?
- Як ми будемо просувати наші нові розклади до Нью-Йорка?
- Як часто треба надсилати листи членам нашої програми для часто літаючих пасажирів?
- Чи слід розробити кампанію по електронній пошті для просування нашого нового маршруту?

Місце

Також відоме як дистрибуція, місце - це маркетингова діяльність, за допомогою якої продукти стають доступними споживачеві для придбання і споживання. Таким чином, воно включає в себе все, починаючи від GDS (глобальної системи дистрибуції) авіакомпанії і закінчуючи місцевим прилавком туристичного агента. Маркетологи авіакомпаній стикаються тут з багатьма проблемами, такими як:

- Як можна найкращим чином використовувати різні канали дистрибуції для бізнесу?
- Де інвестиції в удосконалення технологій принесуть найкращу віддачу?
- Як можна розвивати відносини з туристичним бізнесом, щоб забезпечити найкраще обслуговування клієнтів, а також взаємну прибутковість?

У виробничій галузі люди і процеси, що використовуються для створення продукту, віддалені від клієнта. В авіаційній галузі ці люди і процеси складають основну частину безпосереднього досвіду клієнтів кожного перевізника - якість роботи персоналу на лінії обслуговування і те, як вони виконують свої завдання, справляють глибоке враження на клієнтів.

Авіакомпанії продають послуги, які є нематеріальними, швидкопливними, мінливими і сильно залежать від людей, які їх надають. Завдяки цим важливим та унікальним характеристикам з'являються два додаткових "Р" або елементи маркетинг-міксу:

- People - Люди (якість послуг значною мірою залежить від людей, які їх продають і надають).
- Process - Процеси (компанії, що надають послуги, вважають важливим процес, за допомогою якого послуги надаються або підтримуються).

Наприклад, ставлення, ефективність і процес бронювання, реєстрації та обслуговування в салоні літака визначатимуть якість загального досвіду покупки, а також визначатимуть, чи повернеться клієнт до авіакомпанії для повторних покупок.

Лекція 13 на тему Авіаційний маркетинг

План лекції:

1. Маркетинговий процес
2. Управління комплексом маркетингу
3. Маркетингове середовище
4. Маркетингові дослідження
5. Специфічні для галузі питання маркетингу

1. Маркетинговий процес.

Ключовими етапами правильно організованого процесу планування та здійснення маркетингової діяльності є наступні:

1. Збір інформації про ринок,
2. Сегментування ринку,
3. SWOT,
4. Цілі та стратегії,
5. Розробка та впровадження планів,
6. Аналіз та вдосконалення.

Перед переходом до етапів формулювання цілей і стратегій, а також розробки маркетингових планів, необхідно почати зі збору ринкової інформації. Цей перший етап іноді називають "маркетинговим аудитом", і він передбачає збір та аналіз всієї інформації, що має відношення до маркетингового плану. Пам'ятайте з "вічного трикутника", про який йшлося раніше, що він повинен охоплювати всі наступні сфери інформації:

- Навколишнє середовище - які ключові тенденції в середовищі, в якому працює авіапідприємство, є очевидними і який їхній можливий вплив? Наприклад, чи буде спостерігатися тенденція до дерегуляції, що призведе до посилення конкуренції, збільшення ємності літаків та зниження цін?
- Клієнти - які дані ви маєте про мотивацію ваших клієнтів і про те, як часто вони подорожують? Крім того, що ви знаєте про ваших потенційних клієнтів (клієнтів ваших конкурентів)?
- Конкуренція - які ключові переваги в продуктах і послугах має кожен конкурент у порівнянні з вашою авіакомпанією? Які відгуки ви отримуєте від ваших продавців та агентів про діяльність конкурентів? Яка власна конкурентна позиція вашої авіакомпанії?
- Ваша компанія - Які ключові переваги продукту та послуг має ваша компанія? Як вони використовуються?

Наступним важливим кроком є сегментування ринку, тобто поділ його на різні групи клієнтів, які відрізняються одна від одної. Як ми бачили, одним з корисних способів сегментації ринку є використання мети подорожі.

Виходячи з цього, можна виділити наступні сегменти:

- Ділові мандрівники, які шукають зручності та комфорту,
- Відпочиваючі, яким потрібне недорогі наземне житло та авіаперельоти,
- VFR (Відвідування друзів та родичів), які шукають найдешевшу форму авіаперельоту.

Важливе розуміння, яке дає орієнтація на клієнта, - це можливість легко розпізнавати і діяти відповідно до різних потреб і бажань кожного з цих трьох простих сегментів.

Після завершення сегментації ринку вам необхідно оцінити кожен сегмент з точки зору його майбутньої важливості для вашої авіакомпанії, та зосередити свою увагу на вашій ринковій позиції у двох або трьох найбільших сегментах. Це робиться за допомогою SWOT-аналізу, який передбачає розгляд ваших сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у кожному сегменті по відношенню до ваших конкурентів.

Коли це буде зроблено, ви матимете міцний фундамент, на якому потрібно будувати реалістичні цілі та обґрунтовані стратегії. Потім ці цілі та стратегії потрібно буде розбити на маркетинговий план, який висвітлює графік ініціатив, діяльності та результатів, передбачених, як правило, на 3-річний період.

Після реалізації цього плану буде необхідна програма оглядів для моніторингу ефективності та аналізу подій. Це забезпечує нову інформацію, необхідну для створення процесу, в якому нові плани складаються на основі досвіду реалізації старих.

Таким чином, маркетинг передбачає циклічний процес, коли нові стратегії та плани базуються на результатах реалізації попередніх стратегій та планів. Це означає, що з часом цей процес стає простішим і досконалішим.

2. Управління комплексом маркетингу.

Ми щойно обговорили ініціативи, діяльність та результати, що містяться в маркетингових планах. Вони описують, як всі елементи комплексу маркетингу - "чотири Р" (Product, Price, Promotion and Place), а також "People" і "Process" - будуть управлятися з метою задоволення потреб і бажань клієнтів з отриманням прибутку.

Дві ключові особливості управління комплексом маркетингу, які необхідно зрозуміти з самого початку, це те, що:

- Такі елементи як продукт і ціна повинні бути об'єднані разом, щоб сформувати пропозиції, які надаються як "повна пропозиція для клієнтів"
- Кожна пропозиція неминуче вимагатиме від вас розгляду альтернатив та прийняття компромісних рішень для того, щоб "досягти правильного балансу" між різними вимогами, такими як надання споживчої цінності та отримання прибутку.

Якби все що маркетингологам потрібно було робити, це говорити, що нам потрібно всього більше - більше продуктів, більше низьких цін, більше рекламних бюджетів і більше агентів на більших комісійних - для того, щоб досягти результатів, то життя було б дуже легким. Але маркетинг працює не так - нам постійно доводиться йти на компроміси, маючи більше однієї з цих речей за рахунок іншої, щоб досягти успіху.

Для того, щоб будь-який бізнес був успішним, він повинен передбачати, ідентифікувати та задовольняти потреби і бажання споживачів з отриманням прибутку. Сучасні авіакомпанії та аеропорти повинні досягти успіху в цій місії, незважаючи на складне середовище, що призводить до розширення ролі маркетингу в нашій галузі. Ця роль полягає в досягненні клієнтоорієнтованості компанії, що дозволяє їй стати ближче до своїх клієнтів і потенційних клієнтів, щоб зрозуміти і задовольнити їхні потреби і бажання в більш конкурентному світі.

Шлях до цього лежить через маркетинг-мікс. Використовуючи плановий підхід, цей комплекс можна варіювати для створення нових пропозицій для клієнтів, спрямованих на покращення результатів. Однак, досягнення цього вимагає від авіаційних маркетологів робити "важкий вибір" між багатьма варіантами, які можуть існувати. Належне управління комплексом маркетингу означає прийняття правильних рішень, коли необхідно зробити цей вибір.

3. Маркетингове середовище.

Для того, щоб будь-який бізнес був успішним, він повинен передбачати, визначати та задовольняти потреби та бажання споживачів з отриманням прибутку. Ці потреби та бажання розвиваються під впливом факторів у навколишньому середовищі авіакомпанії, таких як економічні, соціальні та культурні зміни. Тому важливо сканувати наше середовище для моніторингу цих факторів.

Інші сили, такі як політичні та технологічні впливи, також можуть змінювати форму нашого бізнесу, створюючи умови, які можуть або сприяти зростанню, або перешкоджати зростанню. Їх також необхідно враховувати.

В рамках всіх цих впливів відбувається конкурентна боротьба між нашою авіакомпанією/аеропортом та конкурентами. Тому дуже важливо розуміти внутрішнє середовище нашої власної авіакомпанії/аеропорту і порівнювати його з конкурентами. Роблячи це, і пов'язуючи цю інформацію з іншими даними конкурентної розвідки, ми можемо отримати уявлення, необхідне для розуміння сильних і слабких сторін всіх основних гравців на наших ринках.

Сканування навколишнього середовища може здатися складним завданням. Найкращий спосіб підійти до нього - це точно визначити, що сканувати і чому, а потім забезпечити аналіз інформації та її представлення в чіткій і стислій формі. Коли ця інформація буде додана до результатів маркетингових досліджень, які ми збираємося обговорити, ви отримаєте дуже потужну комбінацію. Сучасні авіакомпанії повинні досягти успіху в цій місії, незважаючи на складне середовище, а це означає, що роль маркетингу в нашій галузі зростає.

4. Маркетингові дослідження.

Маркетингові дослідження - це систематичне проектування, збір, аналіз та надання даних і висновків, що стосуються конкретної маркетингової ситуації, з якою стикається компанія.

Маркетингові дослідження доповнюють сканування навколишнього середовища, створюючи потужну комбінацію, яка допоможе вам приймати обґрунтовані маркетингові рішення. Використовуючи їх разом, ви можете помістити кожен дослідницький проект в належний контекст, гарантуючи, що цілі, які ви ставите, є актуальними і що дослідження дає корисні результати.

В маркетингових дослідженнях існує 3 основних типи дослідницьких проектів:

- Деякі дослідження включають "безперервні" проекти, які відстежують тенденції протягом тривалого часу. Безперервні проекти спрямовані на вимірювання тенденцій з плином часу, наприклад, тих, які відбуваються в профілях клієнтів і рівня задоволеності клієнтів. Прикладом цього є опитування під час польоту.
- "Спеціальні" проекти стосуються конкретних питань, таких як проблема або можливість на ринку, які потребують дослідження. Заплановані спеціальні проекти передбачають поглиблене вивчення конкретної ринкової ситуації, яка, на думку Авіакомпанії, повинна бути досліджена - наприклад, думка цільових клієнтів про новий продукт або послугу.
- Незаплановані спеціальні проекти стосуються непередбачених, але невідкладних подій, наприклад, як відновити частку ринку, коли конкурент загрожує залучити клієнтів за допомогою нової маркетингової ініціативи.

Крім того, для проведення маркетингових досліджень існують різноманітні методи і техніки, і кожна з них вимагає відповідних навичок і досвіду для забезпечення належного використання. Професійне дослідницьке агентство знає набагато більше про відповідні методи, які можна застосувати до даного проекту, ніж авіакомпанія або аеропорт, гарантуючи, що цілі дослідження будуть досягнуті найбільш ефективним чином. Агентство також буде неупередженим при аналізі результатів. Це гарантує, що результати дослідження є точним відображенням думки клієнтів.

Таким чином, маркетингові дослідження є спеціалізованою галуззю, і є вагомими причини для залучення професійного досвіду, як всередині, так і ззовні вашої організації, в обох типах проектів.

Зазвичай в авіаційному маркетингу використовується комбінація якісних і кількісних досліджень. Якісні дослідження - збір інформації про потреби, бажання і ставлення споживачів від відносно невеликої кількості людей в досить неструктурованому вигляді. Кількісні дослідження - статистичний аналіз відповідей великої кількості людей, як правило, у вигляді репрезентативної вибірки з них; ця форма дослідження проводиться у високо структурований спосіб.

Інтернет робить дослідження менш дорогими та ширшими за охопленням, ніж традиційні методології. Завдяки економічній ефективності та інтерактивній природі Інтернету дослідники можуть використовувати його для проведення веб-опитувань, розповсюдження анкет та проведення онлайн-панелей споживачів.

5. Специфічні для галузі питання маркетингу.

Як ми вже говорили раніше, мета цього курсу - дати загальне уявлення про маркетинг без зайвих подробиць. Конкретні деталі, сподіваюсь, ви вивчите на спеціальному

курсів "Маркетинг". Однак, хотілося б звернути вашу увагу на деякі специфічні для галузі питання.

Два правила, яких слід дотримуватися, щоб зробити сканування середовища корисним в авіакомпанії:

- Одне з важливих правил - бути вибіркоким, визначаючи ті фактори, які мають особливе значення на ринку. Наприклад, ділові поїздки будуть дуже чутливі до міжнародних економічних умов.
- Друге правило полягає в тому, щоб бути дуже ретельним; всі аспекти навколишнього середовища, які мають відношення до ринку. Такі як економічна, соціальна та політична ситуації які повинні бути включені в процес сканування.

Три способи, за допомогою яких економічне середовище може вплинути на авіакомпанію:

- Економічне середовище може викликати зростання на ринках авіакомпанії. Наприклад, збільшення особистого доходу стимулюватиме попит на туристичні подорожі.
- По-друге, коливання валютних курсів можуть викликати збільшення попиту на одному ринку і зменшення на іншому. Наприклад, якщо валюта країни втрачає вартість по відношенню до інших країн, це може стимулювати в'їзний туризм, але зменшити закордонні подорожі.
- По-третє, міжнародний економічний спад не тільки зменшить попит на ділові поїздки, але й може призвести до зниження класу подорожей з бізнес-класу до економічного.

Які політичні фактори слід відстежувати, бо вони можуть дати раннє попередження про зміни на ринку подорожей?

- Зміна процентних ставок, оподаткування та валютного контролю є прикладами сфер прийняття політичних рішень, які можуть вплинути на туристичний ринок.

Підвищення відсоткових ставок та оподаткування - особливо підвищення таких податків, які безпосередньо накладаються на подорожі - зменшить попит, а зниження - стимулюватиме попит. Валютний контроль, як правило, вводиться у т.ч. для обмеження виїзних поїздок, і тому він є ще одним політичним фактором, який необхідно відстежувати.

"Культурний фактор", який може призвести до змін у потребах ринку, і що авіакомпанії можуть зробити, щоб відреагувати на цей фактор:

- По мірі того, як наші клієнти стають більш знайомими з міжнародними подорожами, зростає їх впевненість і прагнення до незалежності. Це приклад культурного фактору, який змінює те, чого хоче ринок. В даному випадку у відповідь на цей фактор можна було б розробити продукти, призначені для незалежних мандрівників.

Дві важливі особливості аналізу внутрішнього та конкурентного середовища:

- використання тих же даних про авіакомпанії-конкуренти, що і про вашу власну компанію; це дозволяє проводити коректне порівняння.
- бути в курсі змін які пропонує кожен конкурент; ці зміни можуть призвести до зміни частки ринку, і їх моніторинг допоможе вашій авіакомпанії/ аеропорту відреагувати на них.

Лекція 14 на тему Авіаційний маркетинг

План лекції:

1. Вивчення ключових термінів та визначень

1. Вивчення ключових термінів та визначень.

Дерегуляція авіаперевезень - юридичний процес, за допомогою якого уряди прагнуть перетворити авіаційний бізнес на повністю конкурентну галузь, відкриту для всіх компаній, які бажають брати в ній участь.

Альянс - партнерство між двома або більше авіакомпаніями, яке передбачає інтеграцію частини або всього оперування та маркетингової діяльності.

Канібалізація - коли клієнт авіакомпанії купує квиток за нижчою ціною замість свого звичайного квитка за вищою ціною. Наприклад, пасажир бізнес-класу, який починає літати на місцях економ-класу. Приклад для аеропортового бізнесу: нова авіакомпанія, отримуючи знижки від аеропорту для новачків, переманює існуючих пасажирів традиційної авіакомпанії з її історичних маршрутів - аеропорт отримує зменшення доходів без збільшення кількості пасажирів.

Клієнт - фізична або юридична особа, яка купує і використовує продукт або послуги компанії. Вони не завжди збігаються; наприклад, у випадку корпоративних ділових поїздок користувачем є мандрівник, а платить компанія. У цьому випадку необхідно звернути увагу на те, хто обирає авіакомпанію, яка буде використовуватися.

Канал розповсюдження - різні варіанти, які існують для того, щоб ваш продукт опинився в потрібному місці в потрібний час для того, щоб клієнт зміг його придбати. Канали можуть бути як прямими (ваші власні), так і непрямими (чужі, наприклад, туристичні агенції).

Економічне середовище - включає в себе фактори, які впливають на купівельну спроможність споживачів і структуру витрат. Такими факторами в контексті авіакомпанії є: Багатство на душу населення, Особистий дохід, Промисловий розвиток, Валютні обмеження, Рівень імпорту/експорту, Коливання валютних курсів тощо.

Еластичний попит - це коли зміна ціни змінює попит. Іншими словами, якщо попит еластичний, зміна ціни викликає протилежну зміну загального доходу (загальний дохід = загальні витрати + прибуток).

Еластичність - відносна реакція зміни попиту на зміну ціни.

Аналіз середовища - це процес оцінки та інтерпретації зібраної інформації. Аналіз зібраних даних може здійснюватися менеджером з маркетингу або дослідниками, яким було доручено провести дослідження.

Сканування навколишнього середовища - це весь процес моніторингу та розуміння впливу навколишнього середовища на компанію, а також використання цієї інформації як вхідної інформації для розробки стратегії та планування.

Вічний трикутник - використовується для ілюстрації важливості розуміння Клієнтів, Конкурентів та власної Компанії у всій маркетинговій діяльності. Взаємовідносини між цими трьома точками трикутника лежать в основі маркетингового успіху.

Часто літаючий пасажир - клієнт, який часто подорожує повітряним транспортом і тому має високу індивідуальну цінність. Точне визначення того, як часто клієнт повинен подорожувати, щоб вважатися частим, варіюється; на коротких маршрутах це може бути один раз на місяць, а на далекомагістральних маршрутах - два або три рази на рік.

Програма для часто літаючих пасажирів - програма, призначена для залучення, утримання та розвитку пасажирів, які часто літають, шляхом їх винагороди та визнання кожного разу, коли вони подорожують з відповідною Авіакомпанією. Ці програми використовують прямі канали зв'язку та методи маркетингу по базах даних для створення відносин з окремими клієнтами.

Нееластичний ринок - це ринок, на якому ціна має дуже обмежений вплив на рівень попиту. Таким чином, підвищення ціни призведе до збільшення доходу.

Внутрішнє середовище - бізнес-середовище авіакомпанії, яке складається з сил всередині неї, що впливають на її здатність обслуговувати своїх клієнтів. До таких сил відносяться різні цілі та види діяльності компанії, управління компанією, співробітники, їх компетентність та мотивація, а також внутрішньофірмові комунікації.

Макросередовище - соціальні сили, які впливають на все мікросередовище - демографічні, економічні, природні, технологічні, політичні та культурні сили.

Управління маркетингом - аналіз, планування, реалізація та контроль програм, спрямованих на створення, формування та підтримку вигідних купівельних відносин з цільовими споживачами з метою досягнення цілей організації.

Маркетинг-мікс (також відомий як **комплекс маркетингу**) - набір контрольованих маркетингових змінних, які компанії змішують для отримання бажаної реакції на цільовому ринку.

Класично це включає в себе "4 P": **Product** (продукт), **Price** (ціна), **Promotion** (просування) і **Place** (місце) - в авіаційній галузі ми дотримуємося думки, що **People** (люди) і **Process** (процес) також повинні бути включені в мікс, оскільки те, як до клієнтів фактично ставляться під час подорожі, є ключовим елементом в їхньому досвіді купівлі.

Маркетинговий план - це детальний виклад маркетингових цілей, стратегій і заходів, які компанія буде реалізовувати на своїх основних цільових сегментах ринку, а також відповідальність за відповідні дії.

Маркетингове планування - це процес, який використовується для створення належного маркетингового плану. Починаючи з маркетингового аудиту, процес маркетингового планування переходить до опису цільових сегментів ринку, а також цілей і стратегій, які будуть використовуватися в кожному сегменті. Потім вони об'єднуються в маркетинговому плані.

Маркетингова стратегія - напрямок маркетингу, необхідний для досягнення конкретних маркетингових цілей.

Позиціонування на ринку - організація того, щоб продукт зайняв чітке, відмінне і бажане місце по відношенню до конкуруючих продуктів у свідомості цільових споживачів.

Маркетингові дослідження - об'єктивний і систематичний збір, реєстрація, аналіз, інтерпретація та подання зібраної інформації про споживачів, про товари, про конкурентів та про інші фактори зовнішнього середовища, що впливають на ринкову ситуацію.

Сегмент ринку - група споживачів, які мають спільні характеристики, що відрізняють їх від інших, та реагуватимуть однаково на певну пропозицію.

Сегментація ринку - класифікація клієнтів Компанією на групи на основі їх потреб, бажань, характеристик та поведінки.

Ринковий тест - це коли Компанія здійснює зміну ціни на фіксований період часу та вивчає ефект.

Мікросередовище - сили, близькі до компанії, які впливають на її здатність обслуговувати своїх клієнтів.

Політичне середовище - охоплює закони, уряд, агентства та групи впливу, які впливають та обмежують різні організації та окремих осіб. До факторів, що впливають на авіаційну галузь, відносяться:

- Фінансові фактори, такі як зовнішній борг, інфляція і т.д.,
- Національна політика, тобто збройні сили, можливі обмеження на поїздки,
- Регуляторне законодавство,
- Взаємна торгівля, включаючи іноземні інвестиції,
- Урядова політика в галузі туризму,
- Екологічні міркування, наприклад, обмеження рівня шуму.

Комплекс просування - специфічне поєднання реклами, особистого продажу, стимулювання збуту та зв'язків з громадськістю, яке компанія використовує для досягнення своїх завдань у сфері маркетингових комунікацій.

Якісне дослідження - Якісне дослідження передбачає збір інформації про потреби, бажання та ставлення споживачів від відносно невеликої кількості людей у неструктурований спосіб.

Кількісні дослідження - кількісні дослідження передбачають статистичний аналіз відповідей великої кількості людей, як правило, у вигляді репрезентативної вибірки з них. Як правило, ця форма дослідження проводиться у високо структурований спосіб.

SWOT-аналіз - аналіз сильних/слабких сторін/ можливостей/ загроз. Для кожного цільового сегмента ринку проводиться ретельна і реалістична оцінка конкретних **сильних і слабких сторін**, що містяться **в компанії**. Також визначаються основні **можливості та загрози**, які містяться у **зовнішньому середовищі**.

Сильні сторони - відносні переваги авіакомпанії / аеропорту, які слід розвивати або використовувати.

Слабкі сторони - відносні недоліки Авіакомпанії, які необхідно виправити або компенсувати іншим способом.

Можливості - ситуації, що існують на зовнішньому ринку, які повинні бути використані.

Загрози - ситуації на зовнішньому ринку, які кидають виклик авіакомпанії/ аеропорту.

Ціноутворення за обсягом – стандартна практика зниження ціни для тих, хто купує великі обсяги певного продукту (ціна знижується в обмін на більші обсяги).

Лекція 15 на тему Авіаційний маркетинг

План лекції:

1. Управління просуванням – аналіз практичного кейсу від визначення конкурентних переваг до промоушнал-міксу:

- огляд авіакомпанії "АероСвіт" станом на 2008 рік
- просування в маркетинговій стратегії авіакомпанії АероСвіт
- приклад промо-кампанії 2008 року за маршрутом Тбілісі-Київ
- пропозиції щодо вдосконалення представленої кампанії

1. Управління просуванням - практичний кейс.

Студенти попросили мене у цій лекції описати та оцінити приклад рекламної кампанії авіакомпанії.

Задля цього завдання я надам огляд рекламної кампанії, проведеної у 2008 році українським авіаперевізником - авіакомпанією "АероСвіт" на новому маршруті КВР-TBS.

Я почну з короткого представлення авіакомпанії "АероСвіт" станом на 2008 рік. Далі я розгляну систему просування компанії та представлю набір інструментів, які використовував "АероСвіт" у просуванні. Потім я наведу приклад кампанії на новому маршруті КВР-TBS: її передумови, цілі, бюджет та мікс просування. Після цього я оціню її на основі реальних результатів та надам пропозиції щодо вдосконалення, які, на мою думку, варто інтегрувати у вашу майбутню управлінську практику.

Огляд авіакомпанії "АероСвіт" станом на 2008 рік

Компанія, з якою я добре знайомий, - це авіакомпанія "АероСвіт". Ця компанія працювала на українському ринку з 1994 року. У 2008 року компанія успішно утримувала статус найбільшого та найрейтинговішого авіаперевізника України, який виконував міжнародні та внутрішні рейси, використовуючи сучасні літаки та надаючи високоякісний сервіс клієнтам. Авіакомпанія "АероСвіт" була найбільш швидкозростаючою авіакомпанією в Україні. Її ринкова частка в Україні щороку збільшувалася в середньому на чотири відсоткові пункти. У 1999 році авіакомпанія "АероСвіт" виконувала 16% від загального обсягу пасажирських перевезень в Україні, порівняно з 25% наприкінці 2002 року та 52% (разом з афілійованими компаніями) у середині 2008 року.

Прийнявши та реалізувавши стратегію розвитку мережі (з головним хабом в Міжнародному аеропорту "Бориспіль" - КВР), компанія отримала додаткові трансферні пасажиропотоки та стала не лише безумовним лідером національної галузі, але й помітним гравцем на ринку Східної Європи. Авіакомпанія "АероСвіт" забезпечила зручне сполучення через Україну між Росією, Центральною Європою, Північною Європою і Північною Америкою, Південно-Східною Азією, Середземномор'ям та Близьким Сходом. На той час авіакомпанія "АероСвіт" обслуговувала понад 60 маршрутів у більш ніж 30 країн світу: Азербайджан, Болгарія, Великобританія, Німеччина, Греція, Єгипет, Ізраїль, Індія, Іспанія, Італія, Канада, Кіпр, Китай, Латвія, Мальта, Молдова, Об'єднані Арабські Емірати, Польща, Росія, Сербія, США, Таїланд, Туніс, Туреччина, Угорщина, Чехія, Швеція, Естонія та інші.

Компанія вдало поєднувала переваги як від диференціації, так і від лідерства у витратах.

Я працював в авіакомпанії "АероСвіт" 13 років - з 1995 по 2008 рік - і пройшов повний кар'єрний шлях від самого початку до першого заступника генерального директора та CFO компанії.

Просування в маркетинговій стратегії авіакомпанії АероСвіт

Просування є найбільш помітним компонентом комплексу маркетингу, а також невід'ємною частиною загальної маркетингової стратегії компанії та корпоративної стратегії. Воно тісно взаємодіє з іншими елементами комплексу маркетингу - продуктом, ціноутворенням та дистрибуцією - з метою максимізації загальної ефективності всього комплексу маркетингу.

Загалом, цілі просування в авіакомпанії "АероСвіт" можна розділити на три категорії:

- інформування цільового сегменту (оголошення нового напрямку польотів, оголошення нового продукту, пояснення нової послуги, виправлення помилкової інформації або вражень, опис доступності продукту та послуг, повідомлення про зміну цін тощо);
- нагадування цільовому сегменту (про сезонні знижки, про переваги цілий рік, про особливості та переваги продукту, про популярність нового продукту, про продаж спеціальних веб-тарифів тощо);
- переконати цільовий сегмент (здійснити покупку в певний час, заохотити клієнтів обрати авіакомпанію "АероСвіт", переконати клієнтів звернутися за додатковою інформацією, тощо).

Для досягнення поставлених цілей просування авіакомпанія "АероСвіт" використовувала наступний набір інструментів (promotional mix):

- Реклама,
- Персональні продажі,
- PR,
- Стимулювання збуту,
- Корпоративні продажі.

Реклама. Реклама була найбільш помітним елементом кампанії просування авіакомпанії. Авіакомпанія "АероСвіт" використовувала широкий спектр рекламних носіїв: Інтернет, друковані ЗМІ (газети, журнали, зовнішня реклама), ефірні ЗМІ (телебачення, радіо), пряма поштова розсилка, пряма електронна пошта.

Персональні продажі. На відміну від реклами, розрахованої на масову аудиторію, авіакомпанія "АероСвіт" використовувала персональний продаж як індивідуальний метод просування для "елітних" клієнтів. Хоча персональний продаж є дорогим інструментом просування, компанія використовувала його завдяки адаптації рекламного меседжа до потреб аудиторії.

Зв'язки з громадськістю. PR використовувався для просування корпоративного іміджу авіакомпанії "АероСвіт", зміцнення її репутації та стимулювання попиту на її

послуги. Основними PR-інструментами, які використовувала авіакомпанія "АероСвіт", були: прес-конференції та прес-релізи (оголошення про відкриття нових маршрутів, нових послуг, результати діяльності тощо), виступи та обіди з журналістами, які організовувала авіакомпанія, корпоративний PR на теми, не пов'язані з продажами, просування інтересів авіакомпанії у державних органах влади тощо.

Стимулювання збуту. Інструменти стимулювання збуту в авіакомпанії "АероСвіт" включали в себе заходи, які доповнюють рекламу, зв'язки з громадськістю та особисті продажі. Заходи зі стимулювання збуту, як правило, проводилися на короткостроковій основі з метою стимулювання негайного інтересу та продажу. Авіакомпанія "АероСвіт" використовувала стимулювання збуту для досягнення трьох цілей: стимулювання збуту, залучення клієнтів, навчання клієнтів. Основними інструментами стимулювання збуту, що використовувалися в діяльності авіакомпанії "АероСвіт", були: конкурси та заохочення, знижки (повернення коштів готівкою або в кредит), ознайомчі поїздки, туристичні та виставкові стенди, спонсорство заходів.

Корпоративні продажі. Корпорації були потужною силою що забезпечували значну частку доходу авіакомпанії "АероСвіт". Тому авіакомпанія "АероСвіт" прагнула визначити, націлити та розвивати свій бізнес за допомогою плану корпоративних продажів та укладання контрактів з корпоративним сегментом. Корпоративний план продажів авіакомпанії включав наступні етапи: дослідження, сегментація, таргетинг, постановка цілей, програми продажів, моніторинг та оцінка. Авіакомпанія "АероСвіт" застосовувала як комісійні брутто-ціни, так і бескомісійні нетто-ціни в корпоративних продажах.

Для забезпечення максимальної ефективності вищезазначених інструментів промо-міксу, авіакомпанія "АероСвіт" планувала та реалізовувала промо-активність комплексно, щоб різні інструменти доповнювали один одного та створювали більш потужний меседж.

В якості реального прикладу нижче наведено промо-план відносно невеликої кампанії з просування нового маршруту Тбілісі (Грузія) - Київ (Україна), проведеної авіакомпанією "АероСвіт" в Грузії в період його перебування на посаді в.о. генерального директора авіакомпанії.

Приклад промо-кампанії 2008 року за маршрутом Тбілісі-Київ

Передумови проведення промо-кампанії в Грузії

Відповідно до річного бізнес-плану авіакомпанії "АероСвіт", у березні 2008 року компанія розпочала виконання комерційних рейсів між Києвом та Тбілісі (Грузія).

Хоча цей маршрут в цілому вважався збитковим, враховуючи спроби інших авіакомпаній працювати на ньому в минулому, проведений аналіз та прогнози свідчили про те, що за умови правильного використання конкурентних переваг авіакомпанії "АероСвіт", він може стати прибутковим вже на другий рік оперування.

Виконання польотів за маршрутом Київ - Тбілісі - Київ розпочато на літаках Boeing B737 за нічним розкладом, що забезпечувало зручне стикування із загальною мережею польотів авіакомпанії "АероСвіт" та дозволило додатково завантажити парк повітряних суден у нічний час (тобто протидіяти простоюванню повітряних суден у

нічний час). Таке рішення дозволило, по-перше, залучити як прямі, так і трансферні пасажиропотоки та, по-друге, зменшити експлуатаційні витрати за рахунок додаткового завантаження парку повітряних суден.

Серія аналізів ринку підтвердила значний попит на цей продукт, а також слабкі сторони інших конкуруючих перевізників: UM-air та Air Georgia на прямих ринках та Міжнародних Авіаліній України та кількох інших перевізників на стикувальних трансферних ринках.

Очікувалося, що через 6 місяців робота на цьому маршруті дозволить авіакомпанії "АероСвіт" завоювати близько 40% ринку прямих пасажирських перевезень між Києвом і Тбілісі та не менше 55% ринку трансферних пасажирських перевезень між Тбілісі та третіми пунктами через Київ.

Успіх проекту, що розглядається, базувався на використанні конкурентних переваг авіакомпанії "АероСвіт", які полягали у наступному:

- перевага диференціації (найбільш розвинена та диверсифікована маршрутна мережа серед усіх українських авіакомпаній, лідируючі позиції на трансферних ринках; дотримання високих стандартів безпеки та сервісу; найбільший та найсучасніший флот в Україні; лідируючі позиції в країнах СНД щодо впровадження нових авіаційних технологій тощо)

- стабільне лідерство за скороченням витрат.

Практичним вираженням цих конкурентних переваг в даному проекті були:

- наявність додаткових доходів на інших маршрутах мережі польотів,
- можливості додаткового використання парку повітряних суден у нічний час,
- можливість обліку фінансового результату без фіксованих витрат на лізинг, оскільки лізинг не збільшувався в результаті оперування (адже компанія вже несла лізингові витрати у зв'язку з роботою на інших маршрутах),
- висока якість продукту авіакомпанії у поєднанні з його відносно низькою собівартістю.

У лютому - березні 2008 року (безпосередньо перед початком польотів) було проведено рекламну кампанію як в Україні, так і в Грузії. Оскільки промо-кампанія в Україні була досить стандартною, зважаючи на значний досвід авіакомпанії "АероСвіт" у просуванні нового напрямку в Україні, вона не розглядається в даному завданні. Промо-кампанія в Грузії носила більш цікавий характер. Тому вона розглядається більш детально в даній лекції.

Цілі промо-кампанії в Грузії

Були визначені наступні цілі промо-кампанії в Грузії:

Маркетингові цілі: Збільшити частку на грузинському ринку – на прямому та на трансферному через Київ. Після перших місяців роботи - досягти 30% частки ринку на прямому та 30% на трансферному ринку.

Рекламні цілі: Інформування потенційних пасажирів про вихід на ринок авіакомпанії "АероСвіт": прямих пасажирів - з акцентом на якість та помірні ціни, трансферних пасажирів - з акцентом на широку географію польотів.

Таким чином, цілі промо-кампанії авіакомпанії були інформативними та освітніми, підпорядкованими загальній меті створення поінформованості.

Бюджет промо- кампанії в Грузії

Промо-бюджет на 2 місяці кампанії в Грузії був визначений на рівні 75 тис. доларів США, виходячи з наступних факторів: необхідність збереження лідерства за вартістю; досвід компанії в запуску промо-кампанії з аналогових ринків; розмір грузинського ринку; поправка на індекс споживчих цін та на індекс загальних рекламних цін.

Мікс просування

В умовах обмеженого рекламного бюджету, авіакомпанія "АероСвіт" обрала для проведення промо кампанії низькобюджетний набір інструментів. Основні рекламні цілі були досягнуті за допомогою серії PR-ініціатив та радіо-кампанії, підтриманих зовнішньою рекламою та електронною розсилкою, наступним чином:

- За 30 днів до початку польотів були проведені зустрічі та презентації з основними туристичними агенціями (консолідаторами) Грузії. Бюджет - 3 тис. доларів США.

- За 20 днів до початку роботи - розпочато радіорекламу, яка триватиме 40 днів. Заклик радіо-кампанії - "Відкрий світ з "АероСвітом". Підкреслювалась широка мережа авіакомпанії, якість та авторитетність бренду. Бюджет - 30 тисяч доларів США.

- За 20 днів до початку польотів - старт зовнішньої реклами (білборди в Тбілісі та на головних дорогах країни), яка триватиме 60 днів. Заклик зовнішньої кампанії - "Відкрий світ з АероСвітом"; стильний впізнаваний дизайн білбордів. Бюджет - 20 тисяч доларів США.

У день початку роботи та наступного дня організовано офіційний державний прийом в посольстві України в Тбілісі та прес-конференцію. Бюджет - 20 тис. доларів США. Оскільки Грузія перебувала у напружених відносинах з усіма сусідніми країнами (Росія, Туреччина, Азербайджан, Вірменія) і мала добрі відносини з Україною, авіакомпанія "АероСвіт" позиціонувала свою PR-кампанію, присвячену відкриттю нового авіасполучення між Грузією та Україною, як соціальний проект, що має на меті побудувати для грузинів міст до Європи та дружнього решти світу. Таке позиціонування сподобалося урядовцям та проурядовим ЗМІ (в той час як опозиційні ЗМІ також були позитивно налаштовані). Таким чином, авіакомпанія "АероСвіт" отримала широкомасштабне позитивне висвітлення в ЗМІ протягом щонайменше 10 днів.

За 15 та 7 днів до початку польотів та на 7 день після початку польотів було здійснено 3 хвили е-mail розсилок потенційним корпоративним клієнтам та установам. Бюджет - 2 тисячі доларів США.

Таким чином, в рамках цієї невеликої промо-кампанії компанія експериментувала з різними інструментами залучення продажів під загальною метою створення поінформованості.

Після першого місяця роботи авіакомпанія "АероСвіт" завоювала 27% прямого ринку та 32% трансферного ринку.

Оцінка кампанії з просування та пропозиції щодо її покращення

Представлений вище план просування в цілому використовував можливості, що впливають з наявності досить розвиненого відділу маркетингу та просування в авіакомпанії.

Стандартний промо-мікс компанії включав корпоративні продажі, що відрізняється від класичної моделі. Його можна було б віднести до галузевої специфіки. Однак сегмент корпоративного ринку в Грузії виявився незначним, і авіакомпанія "АероСвіт" не концентрувалася на корпоративних продажах під час цієї кампанії.

Постановка чітких і вимірних рекламних цілей допомогла створити ефективний і реалістичний набір тактичних прийомів, необхідних для їх досягнення. Компанія обрала комбінацію стратегій push та pull, стимулюючи попит на рівні споживача за допомогою рекламної кампанії та PR, а також персональних продажів для стимулювання агентств.

Набір інструментів, які авіакомпанія використовувала для цієї кампанії, був визначений з урахуванням концепції низького бюджету, обраної для цієї кампанії. В цілому такий підхід довів свою ефективність.

Кампанія просування була виконана в рамках правильного базового звернення, і в цілому була ефективною. Однак, через недостатній попередній аналіз ефективності локальних рекламних інструментів, ми переоцінили зовнішню рекламу та недооцінили радіорекламу. Оскільки кількість білбордів вздовж основних магістралей, на яких ми розмістили свою рекламу, була занадто великою, білборди компанії губилися серед інших. Можна порекомендувати проводити більш глибокий аналіз рекламних каналів перед початком кампанії.

Представляючи продукт авіакомпанії "АероСвіт" великим туристичним агентствам (консолідаторам), авіакомпанія була впевнена, що вони швидко донесуть інформацію до своїх субагентських мереж. Однак після перших 3 декад продажів авіакомпанія виявила, що фактично продажем займалися лише головні офіси консолідаторів у Тбілісі, тоді як їх субагенти в менших містах не були поінформовані про деталі продукту і не мали можливості здійснювати продажі. Така ситуація склалася в основному через нашу невірну оцінку грузинського менталітету. Там дуже поважають індивідуальний підхід. Тому недоліком промо-кампанії стала недостатня увага авіакомпанії "АероСвіт" до невеликих туристичних агентств, які формують близько 60% ринку. Тому можна порекомендувати більше уваги приділяти крос-культурним відмінностям при плануванні закордонної промо-кампанії.

Прес-конференція та прийом пройшли на високому рівні та широко висвітлювалися у ЗМІ. Однак, оскільки цей захід був орієнтований в основному на представників влади, на нього було запрошено меншу кількість представників індустрії. Таким чином, вплив цього заходу на туристичних агентів був не таким значним. Можна порекомендувати залучати більше галузевої громадськості, оскільки саме на таких заходах найлегше налагодити особисту комунікацію та створити позитивне сприйняття бренду.

Одним з інструментів, що використовувався в рамках цієї кампанії, була електронна розсилка турагентствам та потенційним клієнтам. Незважаючи на те, що авіакомпанія дотримувалася загальних правил розсилки (щоб уникнути сприйняття цих

повідомлень як спаму), значна частина надісланих листів не була належним чином сприйнята агентствами. Як ми зрозуміли пізніше, це відбувається через відсутність особистого спілкування, як зазначалося вище. Таким чином, можна порекомендувати не робити акцент на електронній пошті як на інструменті просування маловідомої компанії на першому етапі її виходу на новий ринок.

Таким чином, рекомендовані наступні **пропозиції щодо вдосконалення представленої кампанії**:

- проводити більш глибокий аналіз ефективності рекламних каналів перед запуском кампанії;
- враховувати крос-культурні відмінності при плануванні закордонної рекламної кампанії;
- залучати більше галузевої громадськості до PR-заходів;
- не акцентувати увагу на електронній пошті як інструменті просування на першому етапі виходу компанії на новий ринок.

Наведені вище рекомендації до елементів промо-міксу підвищують їх ефективність та спрямовані на максимізацію їхнього колективного впливу.

Цей приклад дав вам можливість проаналізувати рекламну кампанію авіакомпанії - від конкурентних переваг компанії до використовуваного промо-міксу. Оцінка цього практичного кейсу збагатить ваші навички та дозволить розробити перелік практичних рекомендацій, корисних для подальшого застосування.

Лекція 16 на тему Управління авіарейсами

План лекції:

Огляд та обговорення основних кейсів та прикладів, вивчених протягом курсу:

1. Впровадження хабової моделі в аеропорту задля збільшення пасажиропотоку та кількості рейсів (аеропорт «Бориспіль»)
2. Робота авіапідприємств в умовах кризи («Бориспіль» в умовах пандемія, «Бориспіль» в умовах війни)
3. Розрахунок завантаженості рейсів (кілька прикладів з вильотом з КВР), оцінка рентабельності (умовні компанії AAA та BBB)
4. Потреби різних типів авіапасажирів (ділові пасажири та відпочиваючі, далеко- та близькомагістральні рейси)

1. Впровадження хабової моделі в аеропорту задля збільшення пасажиропотоку та кількості рейсів (аеропорт «Бориспіль») - див. матеріал лекції 11.

2. Робота авіапідприємств в умовах кризи («Бориспіль» в умовах пандемія, «Бориспіль» в умовах війни) - див. матеріал лекції 11.

3. Розрахунок завантаженості рейсів (кілька прикладів з вильотом з КВР), оцінка рентабельності (умовні компанії AAA та BBB) - див. матеріал лекції 1 та лекції 7.

4. Потреби різних типів авіапасажирів (ділові пасажири та відпочиваючі, далеко- та близькомагістральні рейси) - див. матеріал лекції 12.

Лекція 17 на тему Управління авіарейсами

План лекції:

Продовження огляду основних кейсів та прикладів, вивчених протягом курсу:

1. Управління тарифами (на прикладі авіакомпанії LOT)
2. Управління доходністю (умовна авіакомпанія)
3. Управління просуванням (авіакомпанія Аеросвіт)

- 1. Управління тарифами (на прикладі авіакомпанії LOT) - див. матеріал лекції 10.**
- 2. Управління доходністю (умовна авіакомпанія) - див. матеріал лекції 10.**
- 3. Управління просуванням (авіакомпанія Аеросвіт) – див. матеріал лекції 15.**

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Airline marketing, Independent study, IATA Montreal-Geneva, 2003.
2. Station management, Distance learning, IATA Montreal, 2002.
3. Airline Finance and accounting management, Distance learning, IATA Montreal-Geneva, 1999.
4. Doganis Rigas. The airline business in the 21st century. UK: Routledge, 2001, 240 pages.
5. O'Connor William. An introduction to airline economics. 6th edition, Praeger publishers, 2000.
6. Strategic Management in Aviation. Critical Essays Edited By Thomas C. Lawton, UK: Routledge 2016, 416 pages.
7. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції. – НАУ, м. Київ, 2022. –230 с.