

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ.....	5
1.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії.....	5
1.2 Аналіз здійснення міжнародних авіаційних пасажирських перевезень авіакомпанією.....	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	19
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА АВІАКОМПАНІЇ WIZZ AIR.....	21
2.1 Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу авіакомпанії Wizz Air Holdings Plc.....	21
2.2 Вибір приймаючої країни авіакомпанії Wizz Air у контексті вдосконалення управління міжнародними авіаційними пасажирськими перевезеннями.....	31
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ	39
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процесу управління міжнародними авіаційними пасажирськими перевезеннями.....	39
3.2 Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення управління міжнародними авіаційними пасажирськими перевезеннями.....	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки неможливий без випереджувального комплексного розвитку національної транспортної системи неможливо створювати й розвивати єдиний ринок товарів і послуг, інтегрувати національну економіку у світову економічну систему, підвищувати якість життя, відновлювати позиції країни як одного з повноправних членів світового співтовариства. Однією з найважливіших складових транспортної системи є авіація.

Авіаційні пасажирські перевезення є найбільш швидкими і займають вагоме місце серед усіх міжнародних пасажирських перевезень. Проте для обслуговування даного виду перевезень потрібна розвинута інфраструктура та достатня система безпеки, адже рівень небезпеки польотів є вищими порівняно з іншими видами перевезень. Мережа аеропортів, транспортна база та авіаційна інфраструктура потребують вдосконалення та розвитку, особливо в контексті повноцінної інтеграції до європейської системи міжнародних перевезень. Саме тому, проблема підвищення ефективності міжнародних авіаційних перевезень стає вельми актуальною, що дозволяє по-новому поглянути на роль менеджменту в розвитку транспортної системи.

Проблемам міжнародних перевезень у сучасних наукових дослідженнях приділяється досить багато уваги, в тому числі питанню розвитку авіаційних перевезень в Україні. Дослідженням проблематики функціонування та розвитку комплексу авіаційних перевезень, в тому числі й пасажирських, як одного з провідних секторів економіки України займаються такі науковці, як В.П. Горбулін, Ю.Ф. Кулаєв, Ю.Є. Пащенко, В.Г. Герасименко, А.В. Замкова, М.П. Мальська та інші. Ряд статей в науковій профільній пресі присвячено стану авіаційної галузі, її внеску в економіку, дослідженню напрямків можливого розвитку авіаційної галузі в цілому та її пасажирського сегменту, зокрема.

Проте даний ринок має динамічний розвиток, і щорічно його функціонування зазнає ряду змін, тому дослідження ефективності міжнародних авіаційних пасажирських перевезень на сучасному етапі є актуальним і має

виключне значення для розвитку транспортної системи України.

Метою магістерської дисертації є дослідження ефективності міжнародних авіаційних перевезень, визначення ключових проблем і напрямів розвитку процесу управління.

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності компанії;
- визначено основні засади здійснення міжнародних авіаційних пасажирських перевезень авіакомпанією;
- проведено оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу авіакомпанії Wizz Air Holdings Plc;
- обрано приймаючу країну авіакомпанії Wizz Air у контексті вдосконалення управління міжнародними авіаційними пасажирськими перевезеннями;
- обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення процесу управління міжнародними авіаційними пасажирськими перевезеннями;
- проведено аналіз ефективності заходів щодо вдосконалення управління міжнародними авіаційними пасажирськими перевезеннями.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні методи удосконалення міжнародних авіаційних перевезень.

Об'єктом дослідження виступає сучасний стан міжнародних пасажирських авіаційних перевезень та перспективи його подальшого розвитку.

Методи дослідження. Для досягнення наукової мети використані такі методи дослідження: спостереження, порівняння, методи статистичного аналізу, структурно-логістичний аналіз, методи математичного моделювання тощо. Інформаційно-аналітичною базою дослідження є наукові монографічні видання, статистична звітність суб'єктів ринку авіаційної галузі, прогнози повітряних перевезень ICAO, IATA, ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

1.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії

Угорська авіакомпанія Wizz Air Holdings Plc – провідна авіакомпанія лоукост на ринку міжнародних перевезень України. Компанію Wizz Air було засновано восени 2003 р., командою з шести осіб на чолі з Джозефом Вараді, який став головним виконавчим директором компанії. Перший рейс відбувся 19 травня 2004 р. з Катовіце. Сьогодні компанія Wizz Air обслуговує 600 маршрутів із 25 аеропортів європейського регіону [1].

За перші десять років інтенсивного розвитку компанія Wizz Air перетворилася на найбільшу бюджетну авіакомпанію в Центральній і Східній Європі. В травні 2015 р. авіакомпанія Wizz Air провела повний ребрендінг і зміну зовнішнього вигляду літаків. Вона перейшла на новий, більш енергійний і сучасний стиль. Серед інших ініціатив, впроваджених у зв'язку з брендингом,— призначення місця, пріоритетна посадка, розвиток системи тарифів [1].

Компанія Wizz Air володіє новими, однотипними літаками сімейства A320, у тому числі A320s та A321ceo. Компанія Wizz Air отримала свій перший літак A321ceo в листопаді 2015 р., а у 2018 р. парк збільшився ще на 20 таких літаків та 110 новітніх літаків A321neo.

Сьогодні в компанії працює понад 3000 співробітників.

Для обґрунтованих висновків щодо загального стану Wizz Air та його діяльності проведемо фінансово-економічний аналіз стану та діяльності підприємства на основі даних фінансової звітності авіакомпанії.

Ключовим видом діяльності авіакомпанії є пасажирські перевезення і виручка від продажу пасажирських квитків стабільно зростає з 658,7 млн. Євро у 2014 р. до 1132,2 млн. євро у 2018 р. Так, у 2015 р. виручка від продажу квитків зросла на 20,51%, у 2016 р. ще на 12,74%, протягом 2017 р. темпи зростання

сповільнилися і склали лише 1,61%, а у 2018 р. знов зросли до 24,51% в порівнянні з 2017 р. (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Дохід авіакомпанії Wizz Air у 2014-2018 pp., млн. євро

У той же час допоміжний (або «нетиповий») дохід перевищував темпи зростання доходу від продажу квитків протягом 2015-2017 pp. і становив 22,77%, 23,23% та 22,18% відповідно у 2015, 2016 та 2017 pp. в порівнянні з попереднім, а у 2018 р. темпи зростання збільшилися на 23,61% до 806,8 млн. євро. Це привело до зміни у структурі доходів, в яких частка доходу від пасажирських перевезень зменшилась з 65,10% у 2014 р. до 58,39% у 2018 р. (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Структура доходу авіакомпанії Wizz Air у 2014-2018 pp., %

Загалом виручка від реалізації послуг зросла майже у два рази з 1011,8 млн. євро у 2014 р. до 1939,0 млн. євро у 2018 р.

Компанія Wizz Air цілеспрямовано знижує вартість і підвищує технологічність своїх послуг на усіх етапах подорожі. Мета Wizz Air зробити авіап перевезення доступними для громадян Центральної та Східної Європи, а також запропонувати новий формат авіапослуг усім пасажиром ЄС.

Так, середній дохід на одного пасажиром скоротився з 65,7 євро у 2017 р. до 65,4 євро у 2018 р., зменшившись на 0,4%, що продовжило стимулювати подальше зростання пасажиропотоку. Незначне зменшення середнього доходу на одного пасажиром відбулося через:

- зменшення середнього доходу пасажирського квитка на пасажиром у 2018 р. порівняно з 2017 р, як результат високого темпу росту потужності авіакомпанії та активного управління факторами навантаження;
- комбінованим впливом модифікації певних продуктів, запровадження політики вільної великої сумки для салону, блокування тарифів, гнучке партнерство з подорожей, посилення пріоритету послуг та збільшення проникнення клієнтів на існуючих ринках.

Середня протяжність перевезення одного пасажиром на регулярних рейсах скоротилася на 3,7% і склала 4189 км., що пояснюється пріоритетним розвитком внутрішньої маршрутної мережі авіакомпанії у 2018 р., що реалізується виключно на регулярній основі.

Загальні операційні витрати авіакомпанії Wizz Air стабільно зростають. Так, у 2015 р. темп зростання операційних витрат становив 17,52%, у 2016 р. ще на 12,61%, що нижче темпів зростання операційних доходів відповідно на 3,78 та 3,84 в.п. У 2017-2018 рр. темпи зростання операційних витрат перевищували темпи зростання операційних доходів і склали відповідно 10,13% у 2017 р. та 25,21% у 2018 р. в порівнянні з попереднім (рис. 1.3).

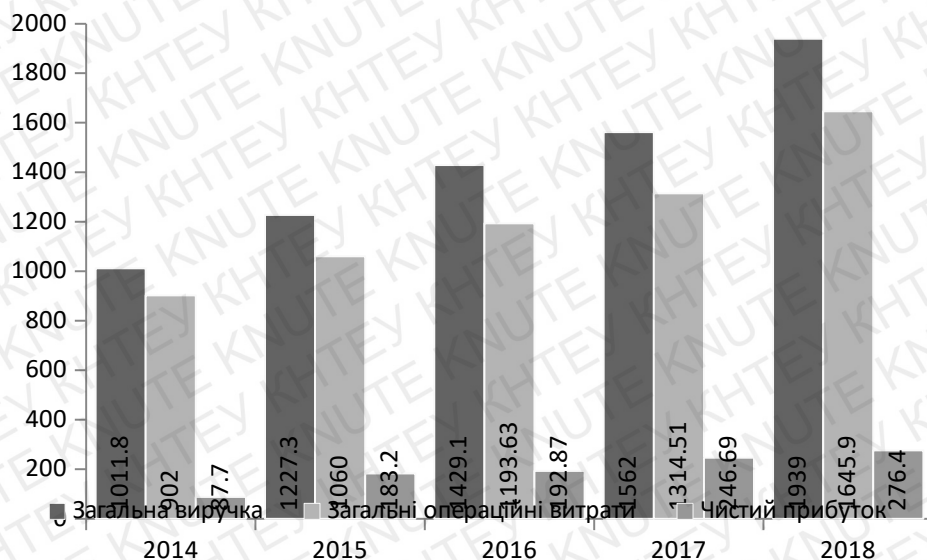


Рис. 1.3 Динаміка доходів, витрат та прибутків авіакомпанії Wizz Air у 2014-2018 рр., млн. євро

Чистий прибуток авіакомпанії Wizz Air збільшився більш ніж вдвічі на 108,89% з 87,7 млн. євро у 2014 р. до 183,2 мон. євро у 2015 р. У 2016 р. чистий прибуток збільшився на 5,28% в порівнянні з 2015 р., а у 2017 р. ще на 27,9%. Протягом 2018 р. чистий прибуток збільшився на 12,04% та склав 276,4 млн. євро.

Активи авіакомпанії збільшились майже в чотири рази стрімкими темпами. Так, у 2015 р. активи зросли майже вдвічі на 74,38%, у 2016 р. темпи зростання сповільнились і склали лише 30,50%, у 2017 р. збільшились ще на 27,37%, а у 2018 р. ще на 26,28% збільшившись протягом досліджуваного періоду з 585,2 млн. євро до 2142,1млн. євро (табл. 1.1). Найбільший вплив на зростання активів мало зростання оборотних активів, вартість яких збільшилась за досліджуваний період у чотири рази з 363,4 млн. євро у 2014 р. до 1457,5 млн. євро у 2018 р., та зростання вартості основних засобів втричі з 221,8 млн. євро до 684,5 млн. євро відповідно у 2018 р. в порівнянні з 2014 р.

Серед оборотних активів найбільш вагомою статтею балансу є грошові кошти та їх еквіваленти, які збільшились з 185,6 млн. євро у 2014 р. до 979,6 млн. євро у 2018 р., це свідчить про високу ліквідність балансу.

Таблиця 1.1

Динаміка активів авіакомпанії Wizz Air у 2014-2018 рр., млн. євро

Активи	2014	2015	2016	2017	2018	Відносне відхилення, %			
						2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2015	2018 до 2017
Основні засоби	221,8	247,1	353,6	505,7	684,5	11,41	43,10	43,01	35,36
Оборотні активи	363,4	773,4	978,3	1190,7	1457,5	112,82	26,49	21,71	22,41
Запаси	42,4	73,6	101,6	155,8	162,1	73,58	38,04	53,35	4,04
Похідні фінансові інструменти	0,4	60,7	1,7	10,1	34,1	15075	-97,20	494,12	237,62
Торгова та інша дебіторська заборгованість	116,5	167,9	197,7	208,7	239	44,12	17,75	5,56	14,52
Грошові кошти та їх еквіваленти	185,6	448,6	645,6	774	979,6	141,70	43,91	19,89	26,56
Інші активи	18,5	22,6	31,7	42,1	42,7	22,16	40,27	32,81	1,43
Сукупні активи	585,2	1020,5	1331,8	1696,3	2142,1	74,38	30,50	27,37	26,28

У структурі активів найбільшу частку займають оборотні активи, частка яких зросла з 62,10% у 2014 р. до 68,04% у 2018 р. (рис. 1.4).

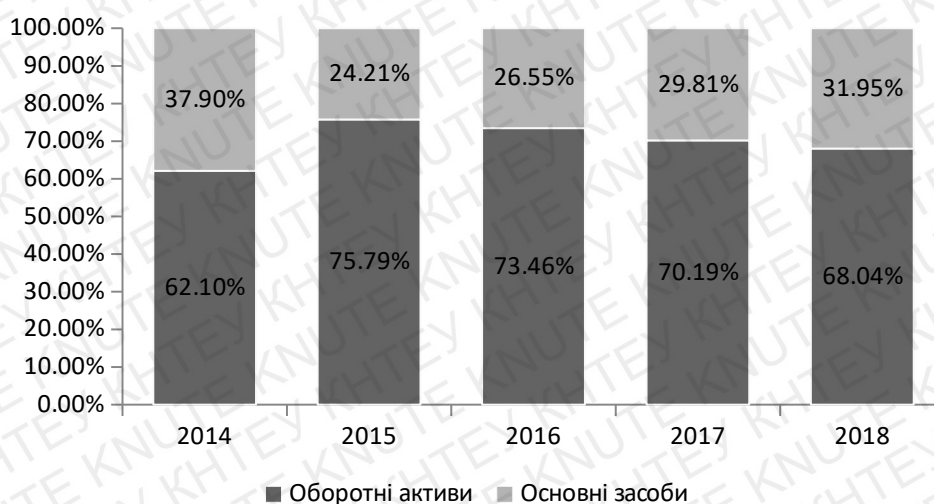


Рис. 1.4 Структура активів авіакомпанії Wizz Air у 2014-2018 рр., %

Капітал авіакомпанії Wizz Air стрімко зростає. 25 лютого 2015 р. компанія вперше публічно розмістила свої акції, які прийняли на Лондонську фондову біржу, де вони зареєстровані під кодом WIZZ, що призвело до зростання капіталу

майже в вісім разів – на 187,62% у 2015 р. в порівнянні з 2014 р. У 2016 р. капітал Wizz Air збільшився на 49,77%, у 2017 р. на 38,28%, а у 2018 р. на 30,38% і на кінець періоду склав 1241,9 млн. євро (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка пасивів авіакомпанії Wizz Air у 2014-2018 рр., млн. євро

Пасиви	2014	2015	2016	2017	2018	Відносне відхилення, %			
						2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2015	2018 до 2017
Капітал	159,9	459,9	688,8	952,5	1241,9	187,62	49,77	38,28	30,38
Торгова та інша кредиторська заборгованість	120,7	123,9	177,3	197,7	254,7	2,65	43,10	11,51	28,83
Конвертована заборгованість	43,2	27,3	33,6	33	32,2	-36,81	23,08	-1,79	-2,42
Відстрочені доходи	206,3	262,9	321,6	388,8	437,4	27,44	22,33	20,90	12,50
Похідні фінансові інструменти	3,5	81,7	17,6	1,8	13,7	2234,29	-78,46	-89,77	661,11
Резерви	27,6	52,4	84,9	113,7	153	89,86	62,02	33,92	34,56
Інші зобов'язання	3,8	8,2	8,1	8,9	9,2	115,79	-1,22	9,88	3,37
Загальна сума зобов'язань	425,3	560,6	643,1	743,8	900,2	31,81	14,72	15,66	21,03
Загальний капітал і зобов'язання	585,2	1020,5	1331,8	1696,3	2142,1	74,38	30,50	27,37	26,28

Загальна сума зобов'язань зросла більш ніж вдвічі з 425,3 млн. євро у 2014 р. до 900,2 млн. євро у 2018 р. Таким чином, якщо на початку досліджуваного періоду, частка зобов'язань у пасивах

У структурі пасивів відбулося зростання частки капіталу з 27,32% у 2014 р. (рис. 1.5) до 57,98% у 2018 р.



Рис. 1.5 Структура пасивів авіакомпанії Wizz Air у 2014-2018 pp., %

Ефективність комерційної діяльності Wizz Air оцінюється, насамперед, з позиції рентабельності (табл.. 1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка рентабельності та ефективності діяльності авіакомпанії Wizz Air у 2014-2018 pp., %

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)			
						2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2015	2018 до 2017
Рентабельність активів, %	24,13	23,69	19,71	20,72	18,96	-0,45	-3,97	1,00	-1,75
Рентабельність капіталу, %	54,85	39,83	28,00	25,90	22,26	-15,01	-11,83	-2,10	-3,64
Рентабельність продажу, %	10,85	13,63	16,48	15,84	15,11	2,78	2,85	-0,63	-0,73
Рентабельність реалізації, %	8,67	14,93	13,50	15,79	14,25	6,26	-1,43	2,30	-1,54
Фондовіддача, євро/євро.	456,2	496,7	404,2	308,9	283,3	40,5	-92,5	-95,3	-25,6

Рентабельність активів за чистим прибутком 24,13% на початку періоду показує, що 1 євро інвестованих в активи коштів принесла 24,13 євроцентів чистого прибутку. Протягом 2015-2016 pp. рентабельність активів за чистим прибутком зменшилась на 0,45% та 3,97% відповідно, а у 2017 p. збільшилась на 1,0 % і склала 20,72%. У 2018 p. показник зменшився на 1,75% і склав 18,96%.

Рентабельність капіталу у 2014 р. склала 54,85%. Це означає, що за досліджуваний рік 54,85 євроцентів чистого прибутку припадало на 1 євро вкладеного капіталу. У 2015 р. даний показник зменшився до 15,01 євроцентів чистого прибутку на 1 євро капіталу, у 2016-2018 рр. зменшився до 22,26 євроцентів чистого прибутку.

Рентабельність продажу поступово збільшується протягом досліджуваного періоду. Так, рентабельність продажу у 2014 р. склала 10,85%, а у 2018 р. даний показник збільшився до 15,11%. Рентабельність реалізації за чистим прибутком теж зростає з 8,67% у 2014 р. до 14,25% у 2018 р. Фондовіддача підприємства зменшується з 456,2 євро/євро у 2014 р. до 283,3 євро у 2018 р. з кожного євро вкладених у основні засоби коштів.

Аналіз ділової активності Wizz Air наведений в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Система показників ділової активності Wizz Air у 2014-2018 рр., днів

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)			
						2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
1. Період обороту активів (Па)	201	261	357	435	427	60	96	78	-8
2. Період обороту оборотних активів (Поа)	78	154	237	275	252	75	84	38	-23
3. Період обороту матеріальних оборотних активів (Пмоа)	23	27	33	47	45	3	6	15	-2
4. Період погашення дебіторської заборгованості (Пдз)	65	65	69	76	69	1	4	7	-7
5. Коефіцієнт оборотності активів (Кнеп)	1,81	1,40	1,02	0,84	0,86	-0,42	-0,37	-0,18	0,02
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коа)	4,65	2,38	1,54	1,33	1,45	-2,27	-0,84	-0,21	0,12
7. Коефіцієнт	15,54	13,69	11,21	7,72	8,09	-1,85	-2,47	-3,50	0,37

оборотності матеріальних оборотних активів (Кмоа)									
8. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	5,65	5,58	5,27	4,80	5,29	-0,07	-0,32	-0,46	0,48

Зазначимо, що коефіцієнт оборотності активів протягом 2014-2018 рр. зменшився на 0,96; також спостерігаємо скорочення оборотності оборотних активів на 3,2, зокрема матеріальних оборотних активів з 15,54 у 2014 р. до 8,09 у 2018 р., що призвело до зростання періоду обороту оборотних активів на 174 дні та запасів на 22 дні у 2018 р. в порівнянні з 2014 р., що є негативною тенденцією.

Аналіз показників ліквідності підприємства проведений в табл.1.5

Таблиця 1.5

Система показників ліквідності Wizz Air у 2014-2018 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)			
						2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
1. Загальний коефіцієнт покриття (Кзп)	0,85	1,38	1,52	1,60	1,62	0,53	0,14	0,08	0,02
2. Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп)	0,71	1,21	1,31	1,33	1,39	0,50	0,11	0,02	0,06
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,44	0,80	1,00	1,04	1,09	0,36	0,20	0,04	0,05

Протягом 2014-2018 рр. спостерігаємо зміни таких показників ліквідності: коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,76, коефіцієнт проміжної ліквідності на 0,68, а коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,65. Зазначимо, що коефіцієнти ліквідності залишаються значно вищими за оптимальне значення.

Протягом 2014-2018 рр. відбулося зростання коефіцієнта автономії на 0,31, що пов'язано із зростанням власного капіталу, за рахунок нерозподіленого прибутку авіакомпанії (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Система показників фінансової стійкості Wizz Air у 2014-2018 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)			
						2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
1. Коефіцієнт автономії (Кавт)	0,27	0,45	0,52	0,56	0,58	0,18	0,07	0,04	0,02
2. Коефіцієнт покриття боргу (Кпб)	0,38	0,82	1,07	1,28	1,38	0,44	0,25	0,21	0,10
3. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань (Кдзк)	0,05	0,07	0,09	0,08	0,06	0,02	0,02	-0,01	-0,02

Збільшення капіталу підприємства вплинуло на зростання коефіцієнта покриття боргу підприємства з 0,38 у 2014 р. до 1,38 у 2018. Зменшення коефіцієнта довгострокових зобов'язань на 0,02 у 2018 р. відбулося за рахунок зменшення залученого капіталу підприємства. Позитивним моментом у діяльності підприємства є зменшення показника відношення заборгованості до власного капіталу підприємства.

Таким чином, на основі інформації бухгалтерської звітності Wizz Air, були розраховані і проаналізовані в динаміці найважливіші групи показників, що віддзеркалюють особливості діяльності досліджуваного підприємства.

1.2 Аналіз здійснення міжнародних авіаційних пасажирських перевезень авіакомпанією

Найбільша частина пасажирообороту приходить на регулярні рейси (96,6%). За підсумками 2018 р. Wizz Air стала першою авіакомпанією, яка посіла сьоме місце в світі за кількістю пасажирів, перевезених на маршрутах туризму і

відпочинку, незважаючи на те, що частка чартерних рейсів в загальному обсязі перевезень Wizz Air становить лише 3,4%.

Сегмент туристичних перевезень є важливим напрямком в діяльності компанії, яка здійснює співробітництво з такими найбільшими туроператорами України, як «Світ-Тур», «Наталі-Тур», «Капітал Тур» та ін..

Стратегія компанії передбачає виконання нерегулярних рейсів тільки на тих напрямках, де немає можливості отримати статус регулярного перевізника в силу діючих міждержавних угод про повітряне сполучення, на туристичних напрямках з яскраво вираженою сезонної складової, а також з аеропортів, які є для авіакомпанії базовими, але з можливістю стати такими в майбутньому.

Міжнародні рейси є пріоритетним напрямком розвитку авіакомпанії і їх частка у 2018 р. склала 81,67%. Wizz Air продовжує залишатися чітким лідером ринку авіаперевезень в Центральній та Східній Європі (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Динаміка часток ринку Wizz Air на ринку бюджетних та
низькобюджетних авіаперевезень у 2014-2018 рр. за країнами, %**

Регіон	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)			
						2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2015	2018 до 2017
ЦСЄ	39,2	42,64	39,08	42,3	38,6	3,44	-3,56	3,22	-3,7
Польща	37,5	39,82	39,49	41,9	38,8	2,32	-0,33	2,41	-3,1
Румунія	67,7	60,38	54,76	56	57,1	-7,32	-5,62	1,24	1,1
Україна	61,6	40,78	43	56,5	43,1	-20,82	2,22	13,5	-13,4
Угорщина	50,5	50,66	49,34	56,6	50,9	0,16	-1,32	7,26	-5,7
Болгарія	77,3	80,83	59,55	56,4	53	3,53	-21,28	-3,15	-3,4
Латвія	24,6	28,24	29,3	30,2	29,2	3,64	1,06	0,9	-1
Сербія	57,9	67,73	64,24	56,6	54,5	9,83	-3,49	-7,64	-2,1
Литва	34,8	42,61	42,32	45	42,1	7,81	-0,29	2,68	-2,9
Грузія			34,61	48,4	48,4	0	34,61	13,79	0
Молдова				41,9	55,1	0	0	41,9	13,2
Словаччина		18,84	20,89	34,8	32,4	18,84	2,05	13,91	-2,4
Македонія	86,1	89,23	89,51	92	86,3	3,13	0,28	2,49	-5,7
Боснія та Герцеговина	46,6	54,56	47,7	60,2	54,8	7,96	-6,86	12,5	-5,4
Чеська Республіка	14,5	13,77	12,2			-0,73	-1,57	-12,2	0

У 2017 р. авіаперевізник мав частку ринку понад 42% бюджетних та низькобюджетних авіаперевезень в регіоні та понад 16% загального ринку ЦСЄ. У 2018 р. частка на ринку лоу-коствів зменшилась і склала 38,6%, а частка на загальному ринку ЦСЄ залишилась на рівні 16%.

Протягом 2018 р. було запущено 95 нових маршрутів, розширивши діючу маршрутну мережу до 525 маршрутів з 27 баз, що з'єднали 135 напрямків у 44 країнах, дозволяючи зміцнити позиції та охопити більше нових клієнтів по всій Європі. На сьогоднішній день Wizz Air пропонує послуги з 23 країн ЦСЄ, включаючи 11 країн Центральної та Східної Європи, де базується на авіації та екіпажі. Експорт авіапослуг угорської авіакомпанії Wizz Air стабільно зростає з 866,0 млн. євро у 2014 р. до 1583,6 млн. євро у 2018 р.(табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Динаміка доходів від експорту авіаперевезень Wizz Air у 2014-2018 рр. за країнами, млн. євро

Країни	2014	2015	2016	2017	2018	Відносне відхилення, %			
						2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2015	2018 до 2017
Польща	137,7	166,9	167,8	155,5	194,0	21,24	0,55	-7,35	24,78
Румунія	179,0	190,5	198,3	171,2	233,6	6,42	4,09	-13,67	36,45
Україна	102,5	84,8	104,2	130,4	128,7	-17,24	22,78	25,16	-1,27
Болгарія	69,9	84,1	72,2	58,8	77,8	20,33	-14,16	-18,50	32,31
Латвія	44,6	58,7	71,0	69,7	88,1	31,71	20,81	-1,82	26,44
Сербія	94,6	139,4	131,4	115,8	142,6	47,36	-5,74	-11,87	23,14
Литва	62,9	88,6	102,5	103,8	126,9	40,97	15,65	1,29	22,22
Грузія	0,0	0,0	84,3	96,7	133,7	-	-	14,71	38,26
Молдова	0,0	0,0	0,0	96,7	104,8	-	-	-	8,41
Словаччина	0,0	39,2	50,6	80,6	96,7	-	29,11	59,29	19,92
Македонія	60,7	62,8	68,1	71,2	73,3	3,46	8,44	4,48	3,02
Боснія та Герцеговина	84,2	113,5	115,5	119,2	133,8	34,80	1,80	3,17	12,25
Чехія	18,3	7,7	8,0	0,0	0,0	-57,92	3,90	-100,0	-
Інші	137,7	166,9	167,8	155,5	194,0	21,24	0,55	-7,35	24,78
Всього	179,0	190,5	198,3	171,2	233,6	6,42	4,09	-13,67	36,45

При цьому загальне зростання фіксується майже за всіма напрямками, за виключенням Чеської Республіки, на ринках якої компанія вимушена була припинити працювати у зв'язку з не окупністю маршрутів.

За останні 5 років змінилась не лише кількість рейсів та маршрутів, а й значно змінилась структура експорту послуг (рис. 1.6). Так, лідером експорту послуг у 2014 р. були Румунія, з часткою 20,67%, Польща – 15,89% та Україна – 11,84%, а у 2018 р. лідером експорту послуг залишилась Румунія, частка якої зменшилась до 14,75%, Польща – 12,25%, Сербія – 9,0%.

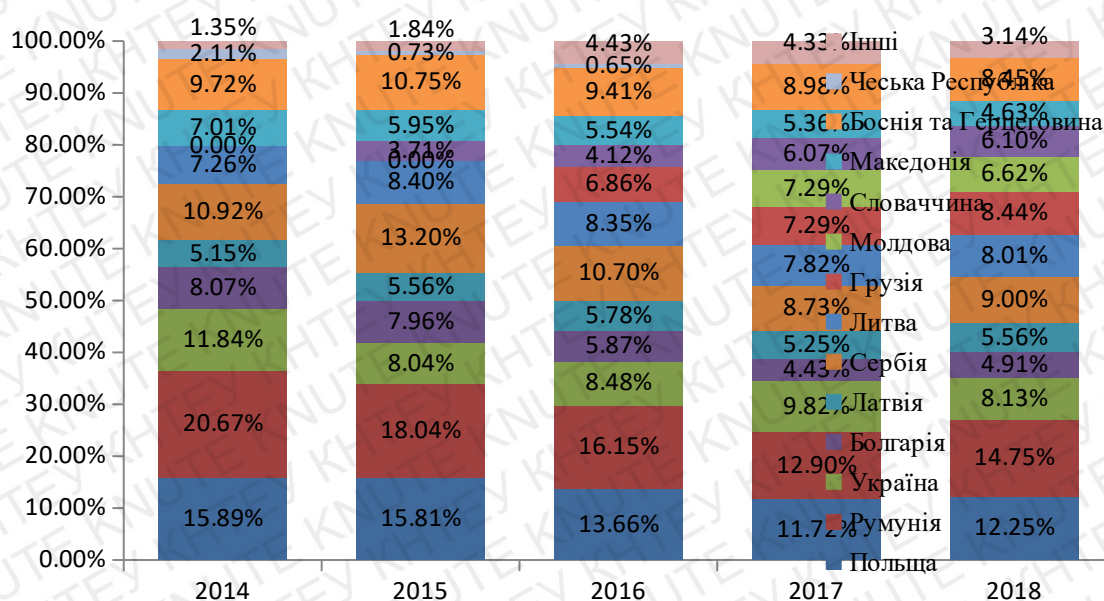


Рис. 1.6 Географічна структура експорту послуг авіакомпанії Wizz Air у 2014-2018 рр., %

Кількість літаків, що обслуговують експорт, стабільно зростає з 55 літаків у 2014 р. до 93 літаків у 2017 р. (рис. 1.7).

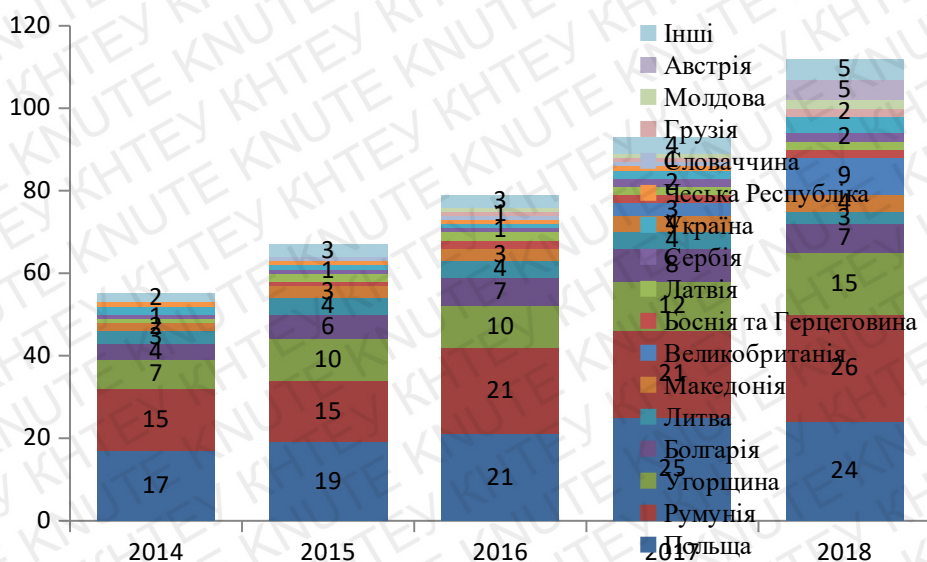


Рис. 1.7 Розподіл флоту авіакомпанії Wizz Air за країнами базування у 2014-2018 рр., %

Протягом 2018 р. Wizz Air продовжував значно інвестувати в наш флот, додавши дванадцять A321ceo, п'ять літаків A320ceo та два A321neo, що збільшило флот до 112 літаків.

Отже, у 2018 р. Wizz Air зберіг лідерські позиції на ринку ЦСЄ і продовжували використовувати переваги цінних ринкових можливостей за межами ЦСЄ. Нова база у Відні відкрилася у червні 2018 р. на п'яти літаках. Крім того, Wizz Air почав свою діяльність у двох нових напрямках у ЦСЄ (Таллінн, Естонія та Харків в Україні), а також п'яти нових напрямків у Західній Європі та Північній Африці.

Авіакомпанія Wizz Air надає якісні послуги. Як вже зазначалося, основним завданням вітчизняних авіакомпаній сьогодні є не лише втримати потенційних клієнтів, а й поступово розширити загальну клієнтську базу. Єдиним можливим варіантом виступає на сучасному етапі розвитку надання якісних послуг. Поряд з якістю послуг, в першу чергу необхідно дбати про безпеку та надійність польотів. А це підвищує роль людського фактору, примушує керівництво компанії ставити підвищені вимоги при доборі персоналу та управління, який проходить, як правило, на конкурсній основі. Не випадково 97 % працівників авіакомпанії мають вищу освіту. Постійне вдосконалення стандартів обслуговування пасажирів, введення нових, що не мають аналогів у інших перевізників стандартів

і технологій сервісу завжди було однією з пріоритетних завдань авіакомпанії Wizz Air.

Авіакомпанія послідовно реалізує свою стратегію щодо пропонованого продукту і рівня обслуговування клієнтів. Стратегія Wizz Air, що враховує особливості європейського ринку і тенденції розвитку світової авіаіндустрії, заснована на сегментації пасажиропотоку та постійному підвищенні якості базового продукту. Авіакомпанія прагне запропонувати пасажирам, оптимальний по співвідношенню ціна / якість.

Політика, що проводиться авіакомпанією Wizz Air в області ціноутворення та застосування тарифів, спрямована на забезпечення високої економічної ефективності авіаліній. При ціноутворенні «Wizz Air» враховує величину власних експлуатаційних витрат та кон'юнктуру конкретного ринку авіаперевезень.

Збільшення присутності лоукостів у авіаційному просторі підвищує конкуренцію і змушує українські компанії покращувати власний сервіс та знижувати витрати на обслуговування рейсів, оптимізувати свою діяльність таким чином, щоб успішно конкурувати та не втрачати клієнтів, а нарощувати клієнтську базу. Поява лоукостів на ринку міжнародних авіаційних пасажирських перевезень є позитивним кроком і дозволяє розширити географію польотів, тим самим підвищивши рівень її присутності на міжнародних авіалініях. Низька вартість польотів у низькобюджетних авіакомпаніях дозволяє відвідати країни світу навіть тим українцям, які досі не могли собі цього дозволити. У сукупності з безвізовим режимом цей чинник сприяє збільшенню кількості українських пасажирів у авіаційному перевезенні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Стратегія побудови різноманітної мережі авіакомпанії Wizz Air, високоефективної бізнес-моделі та операційної моделі, переконливих пропозицій клієнтів, надійних фінансів та надійного підходу до управління ризиками призводить до стійкого зростання та продовжуватиме підвищувати цінність для

акціонерів. Культура строгого контролю витрат встановлюється згорі керівництвом. Вона впливає на кожен аспект бізнесу, і, як наслідок, Wizz Air має перевагу у витратах, захищає свою частку на ринку, пропонуючи клієнтам надзвичайно низькі тарифи та стимулюючи попит.

Інфраструктура Wizz Air, включаючи персонал, процеси, системи та відносини з постачальниками послуг із зовнішніми постачальниками, є масштабованою та достатньо гнучкою для підтримки планів росту Wizz Air. Авіакомпанія продовжує використовувати ноу-хау, розуміння ринку та культурну обізнаність вищого керівництва та працівників, щоб побудувати плідні відносини з операторами аеропортів, постачальниками, урядами та регуляторами на нових ринках, та зможе представити себе як надійного партнера, створюючи підтримку довготривалих, взаємовигідних партнерських відносин.

Фінансовий аналіз авіакомпанії дозволяє зробити висновки, що Wizz Air постійно отримує доступ до нових джерел фінансування літаків. Скорочення витрат та зростання прибутків має вирішальне значення для виконання місії авіаперевізника – стати безумовним лідером витрат серед європейських авіакомпаній.

Диверсифікація послуг Wizz Air є однією з поширених форм його організації за умов розвиненої ринкової економіки і гострої конкуренції продуцентів на ринку. Вочевидь диверсифікацію можна вважати своєрідним видом стратегії маркетингу Wizz Air стратегії, спрямованої на розширення сфер діяльності на ринку нових товарів. Така господарська діяльність Wizz Air дає йому можливість ліпше маневрувати своїми матеріальними й людськими ресурсами, істотно зменшувати економічний ризик, пов'язаний з реалізацією на ринку нових видів послуг, підтримувати на належному рівні свою фінансову стабільність.

Отже, аналіз показав наявність у авіакомпанії значних можливостей зростання, які залишаються в регіоні, в якому бізнес-модель з наднизькими витратами найкраще підходить для обслуговування та стимулювання ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА АВІАКОМПАНІЇ WIZZ AIR

2.1 Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу авіакомпанії Wizz Air Holdings Plc

Довгострокове прогнозування є важливим науково-практичним етапом у визначенні стратегії розвитку Wizz Air. Щоб формулювати множину цілей, розробляти і планувати ефективне функціонування авіакомпанії, необхідно враховувати можливі сценарії як розвитку кожної країни, так і впливу зовнішнього середовища, зовнішніх і внутрішніх випадкових факторів.

Сьогодні стратегія Wizz Air залишається простою – зосереджена на операціях з найнижчою вартістю, покращеному обслуговуванні клієнтів та орієнтується на ринки зростання Центральної та Східної Європи. З огляду на це, що Wizz Air продовжували зміцнювати власну позицію в Західній Європі, включаючи створення бази в Лондоні, яка зараз виконує функції операційної бази у Великобританії.

Слід зазначити, що глобальні ринки авіації залишаються динамічними в умовах економічної невизначеності і геополітичних ризиків. Комбіноване використання нових типів повітряних суден, підвищення коефіцієнтів навантаження на авіакомпанії й більш ефективного використання інфраструктури продовжують залишатися важливою тенденцією в усій галузі. З огляду на подальшу стратегію розвитку Wizz Air у 2020-2021 планує вийти на ринки Росії, Білорусії, Словенії, Азербайджану та Вірменії.

Завдяки чудовій інфраструктурі, добре освіченій робочій силі та стратегічному розташуванню між Балканами та Західною Європою, Словенія має один із найбільших ВВП на душу населення Центральної Європи – 26,2 тис дол. (рис. 2.1). Незважаючи на політичну невизначеність, економіка реєструє сильний ріст, що спирається на експорт. Проте чисельність населення (2,1 млн. осіб) в

країні значно менша за менш привабливу за цим показником Росію, що робить саме РФ можливим кандидатом для розширення ринку.

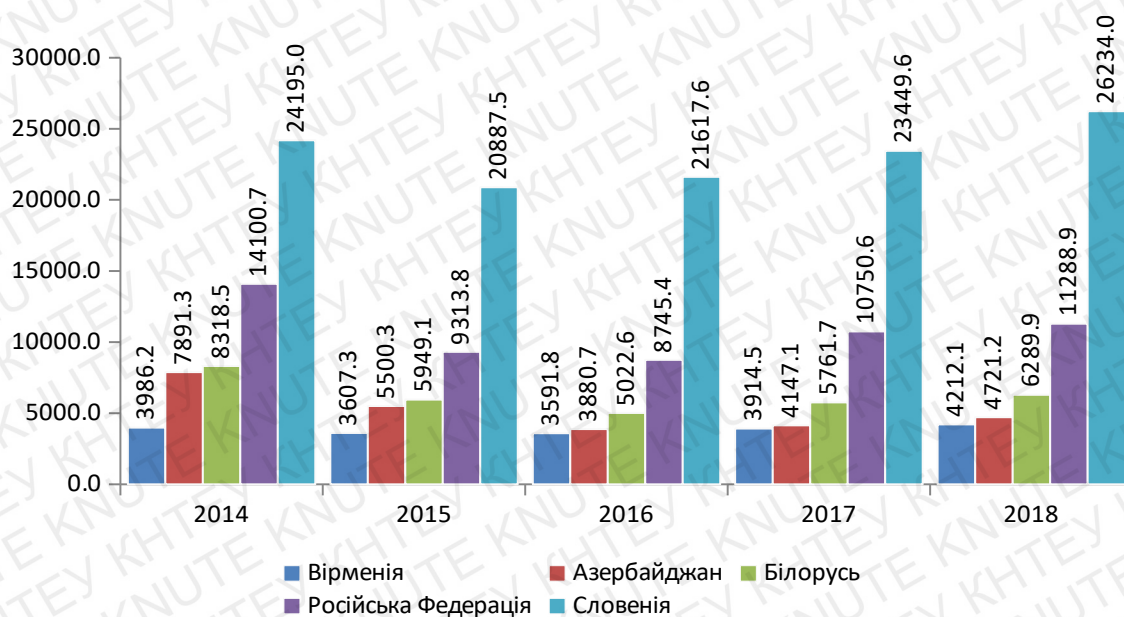


Рис. 2.1 Динаміка ВВП на душу населення у 2014-2018 рр., дол. США [7]

Здійснимо оцінювання сприятливості середовища міжнародного бізнесу з використанням індексного методу. Індексний метод ґрунтується на узагальненні результатів експертно-аналітичних досліджень міжнародних економічних процесів. Використання індексного методу дозволяє обґрунтувати вибір найкращої з точки зору прозорості та передбачуваності умов ведення бізнесу приймаючої країни.

Підґрунтям для вибору Wizz Air країни є результати аналізу її позицій у поширених рейтингових системах:

- індекс глобальної конкурентоспроможності;
- індекс економічної свободи;
- індекс легкості ведення бізнесу;
- а також індекс ефективності логістики.

Індекс глобальної конкурентоспроможності визначається як сукупність інститутів, політики і чинників, що визначають рівень продуктивності праці. За рейтингом індексу глобальної конкурентоспроможності Словенія зайняла 35 місце з оцінкою 69,6 балів (рис. 2.2). Продемонструвавши високі оцінки з

макроекономічної стабільності, займаючи перше місце в області боротьби з тероризмом, електрифікації, боротьбі з інфляцією, динамікою зовнішнього боргу і вартістю початку бізнесу. За динамікою розвитку бізнесу Словенія посіла 24-е місце, з розвитку товарного ринку – 27-е, з інноваційного потенціалу – 28-е. Країна також займає 34-е місце за якістю охорони здоров'я, 35-е місце – якості роботи державних установ і інфраструктурних підрозділів, 43-е місце – в області впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в суспільстві та на ринку праці. Країна погіршила своє становище щодо фінансової стабільності (60-е) і за розміром внутрішнього ринку (82-е місце).

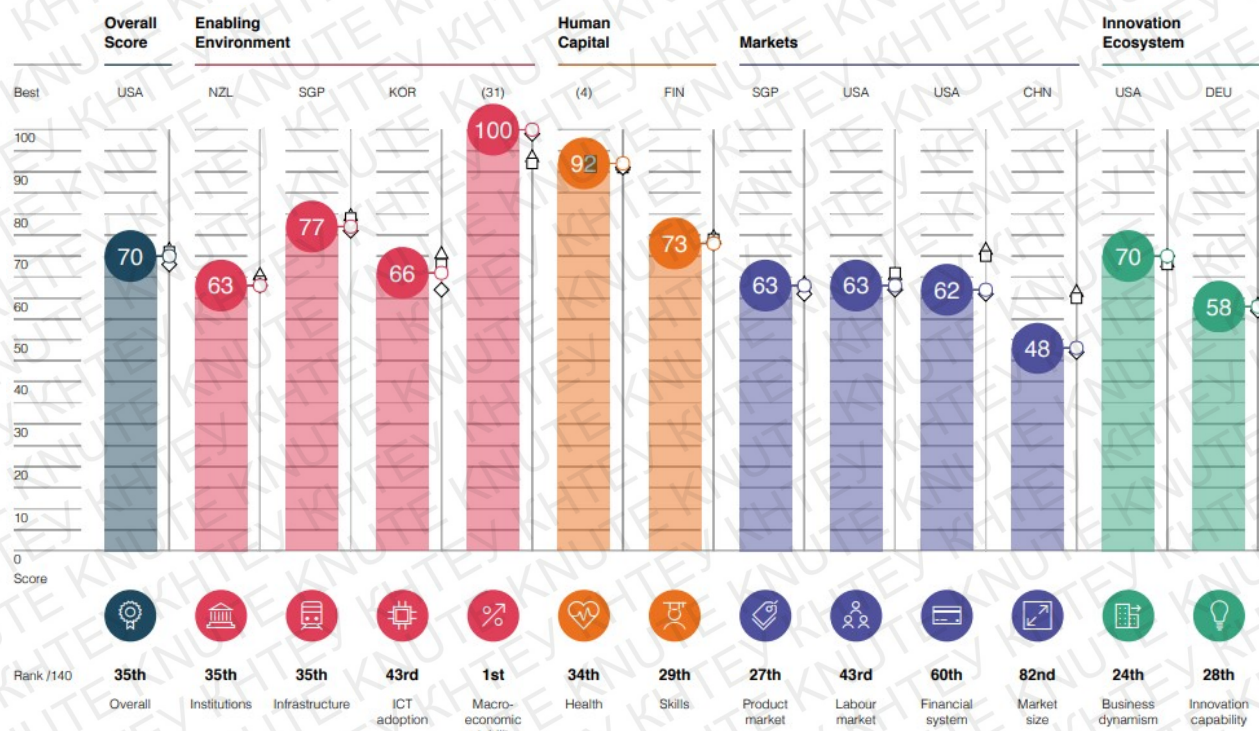


Рис. 2.2 Складові індексу глобальної конкурентоспроможності Словенії у 2018 р. [10]

Росія у рейтингу глобальної конкурентоспроможності економік піднялася на два рядки і посіла 43 місце замість 45 місця у 2017 р. (рис. 2.3). Росії вдалося поліпшити свої показники в рейтингу конкурентоспроможності завдяки значним поліпшенням в дев'яти з 12 ключових показників, які враховуються в розрахунках. Центральну роль в поліпшенні показника конкурентоспроможності

грають макроекономічна стабільність Росії (55 місце в світі), розмір її ринку (6 місце), розвиток ІТ і сучасних комунікацій (25 місце). Економіка Росії значною мірою залежить від експорту нафти та газу. Низькі ціни на нафту, фінансовий тягар анексії Криму та зусилля з переозброєння військових в останні роки напружували державні фінанси, але більш високий світовий попит на нафту змусив економіку трохи покращитися. Заявка Росії на приєднання до Організації економічного співробітництва та розвитку відкладена через її дії в Україні.

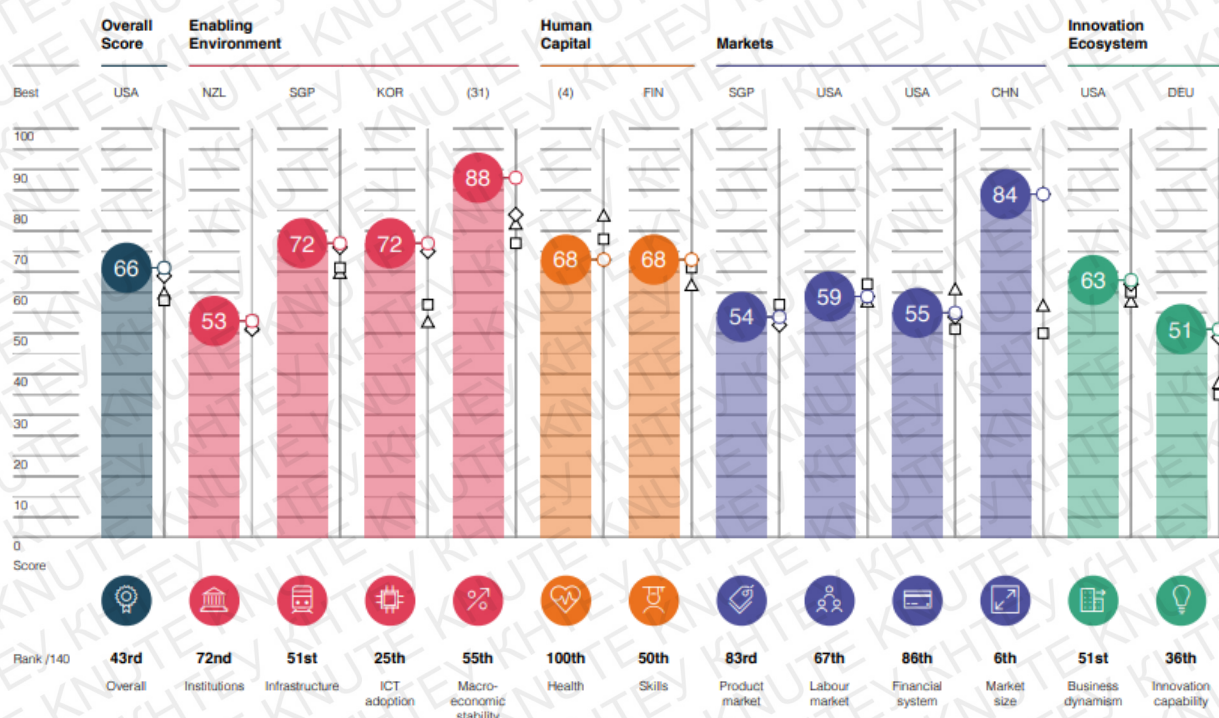


Рис. 2.3 Складові індексу глобальної конкурентоспроможності Російської Федерації у 2018 р. [10]

Серед проблем, які не дозволяють країні займати в рейтингу вище місце, ВЕФ називає недостатню розвиненість фінансової системи, а стійкість фінансової системи дещо обмежена відносно крихкості банків [10]. Також в Росії наявні проблеми впровадження інновацій, зумовлені слабкістю підприємницької культури, державних інститутів, низьким рівнем прозорості, що серйозно підриває якість ділового середовища.

Промисловість та підконтрольне державі сільське господарство Білорусі є неконкурентоспроможними, до того ж Росія і має величезний вплив в уряді та економіці, який посилюється в 2017 р., коли російська економіка повільно оговталася, це знову не дозволило країні увійти у рейтинг глобальної конкурентоспроможності.

Вірменія поліпшила свої позиції в Індексі глобальної конкурентоспроможності – у рейтингу 2018 р. вона піднялася на 70-е місце з 140 країн, з 72-ого у 2017 р. (рис. 2.4).

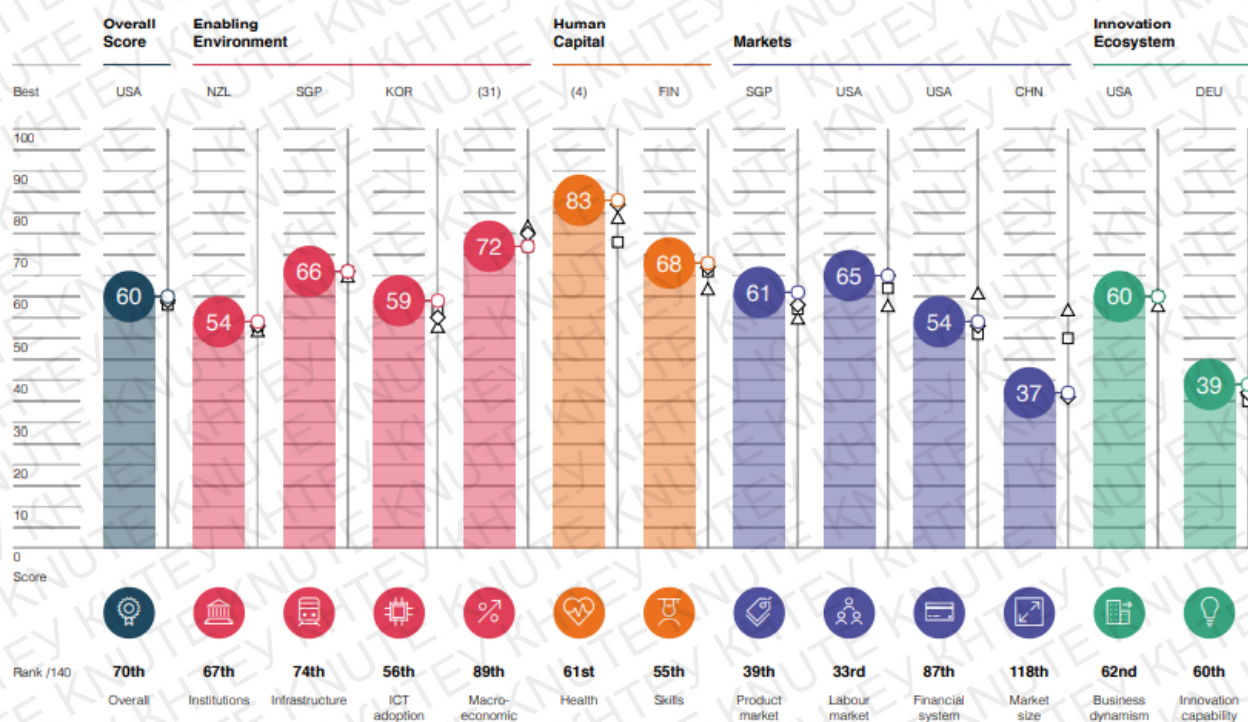


Рис. 2.4 Складові індексу глобальної конкурентоспроможності Вірменії у 2018 р.

[10]

Двадцяти п'яти річна окупація Вірменією сусіднього Нагорного Карабаху та інших територій Азербайджану залишається одним із заморожених конфліктів пострадянської Європи. Економіка покладається на виробництво, послуги, грошові перекази та сільське господарство. Росія – головний експортний ринок Вірменії. У 2017 р. було підписано Комплексну угоду про партнерство з Європейським Союзом. Уряд значною мірою покладається на позики Росії та міжнародних фінансових установ.

Азербайджан в 2018 р. зайняв 69-е місце серед 140 країн у рейтингу за індексом глобальної конкурентоспроможності, спустившись з 65 місця у рейтингу 2017 р. (рис. 2.5). Присутність Азербайджану у верхній половині рейтингів відзначається для таких індексів як «динамічність бізнесу» (31-е місце), «ринок праці» (40-е місце), «ринок продуктів» (37-е місце), «інфраструктура» (46-е місце), «навички» (54-те місце), «громадські інститути» (58-е місце), «розмір ринку» (65-е місце), «потенціал інформаційно-комунікаційних технологій» (69-е місце).

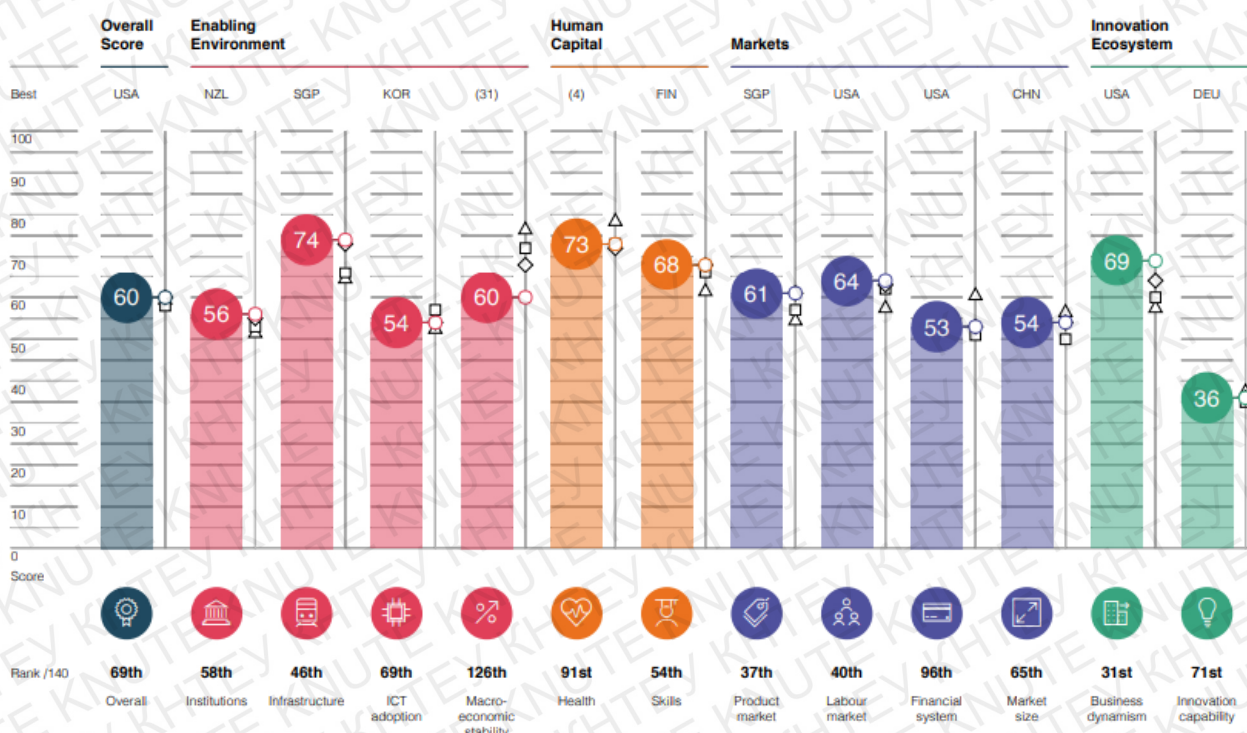


Рис. 2.5 Складові індексу глобальної конкурентоспроможності Азербайджану 2018 р. [10]

У нижній половині рейтингів Азербайджан виявився за такими складовою конкурентоспроможності, як «розвиненість фінансового ринку» (96-е місце), «здоров'я» (91-е місце), «макроекономічне середовище» (126-е місце), «інноваційний потенціал» (71-е місце). На погіршення показників Азербайджану вплинули висока інфляція в країні у 2018 р., збереження проблем з простроченими банківськими кредитами, недостатній рівень капіталізації. Очікується, що падіння видобутку нафти буде частково компенсовано

збільшенням експорту природного газу. У 2018 р. Трансанатолійський газопровід, який є важливою частиною Південного газового коридору, відкрився для експорту азербайджанського газу через Туреччину, що зменшує залежність Європи від Росії енергоносіїв.

За рейтингом економічної свободи найкращі показники з обраних країн має Вірменія – 67,7, що робить її економіку 47-ю вільною в індексі 2019 р.. Вірменія займає 24 місце серед 44 країн регіону Європи, і її загальний бал трохи нижче регіональної норми, характеризуючись різким падінням фіскального здоров'я та нижчими показниками доброчесності та ефективності судової влади.

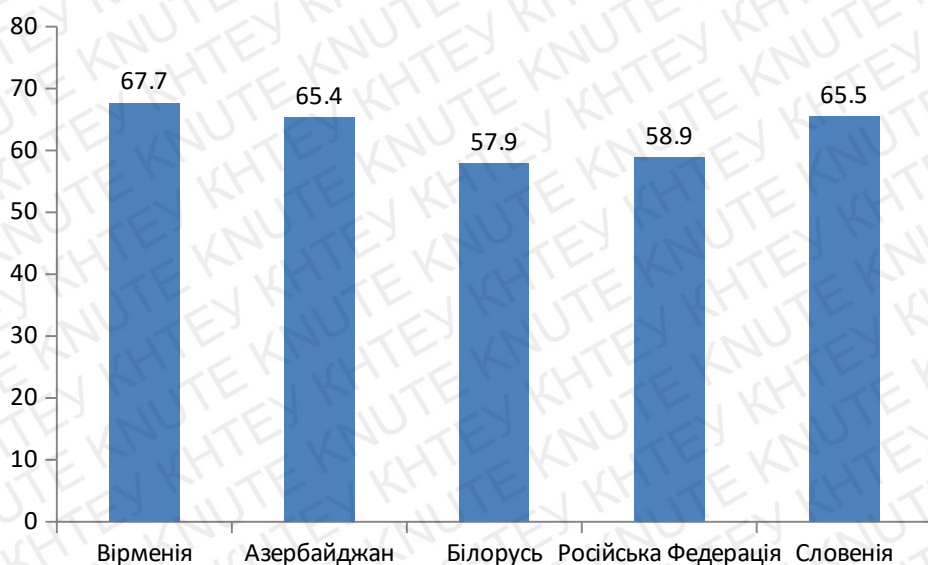


Рис. 2.6 Оцінка економічної свободи обраних країн у 2019 р. [9]

Незважаючи на зусилля спрямовані на покращення ділового середовища за допомогою податкової реформи, зменшення корупції в митній та податковій адміністраціях та підвищення прозорості процесів закупівель, географічна ізоляція Вірменії, вузька експортна база та поширені монополії у важливих галузях бізнесу роблять його особливо вразливим до погіршення світових товарних ринків. Тим не менш, диверсифікація призвела до більшого економічного динамізму, а десятиліття сильного економічного зростання зменшило бідність і безробіття. Проблемним залишається клонізм, а прогрес у боротьбі з корупцією обмежений.

Оцінка економічної свободи Словенії – 65,5, що робить її економіку 58-ю вільною в індексі 2019 р. Її загальний бал збільшився на 0,7 бала, при цьому різко вищі показники з питань фіскального здоров'я та державних витрат випереджають значне зниження судової ефективності та грошової свободи. Словенія посідає 29-е місце серед 44 країн регіону Європи [9]. Плани уряду щодо підвищення податків та витрат загрожують скасуванню заходів фіскальної консолідації, що були вжиті попереднім урядом для забезпечення довгострокової стабільності державних фінансів. Інституційні слабкості продовжують підривати перспективи довгострокового економічного розвитку. Зокрема, судова система залишається неефективною та вразливою до політичного втручання. Корупція продовжує сприйматися як поширена.

За оцінкою економічної свободи Азербайджан є 60-ю вільною економікою в індексі. Підвищення ефективності судової діяльності та підвищення балів за права власності та доброчесність уряду, компенсувало зниження свободи праці та фіскального здоров'я. Азербайджан посідає 13 місце серед 43 країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону, і його загальний бал перевищує середні регіональні показники [9]. Цілі уряду – приєднатися до Всесвітньої організації торгівлі, перетворити Азербайджан на торговельно-транзитний вузол шляхом продовження інвестицій у дорожню та залізничну інфраструктуру.

Оцінка економічної свободи у Росії – 58,9, що робить її економіку 98-ю вільною в індексі [9]. Росія займає 41 місце серед 44 країн регіону Європи, а її загальний бал нижчий за середні показники в регіоні та світі. Протистояння уряду з Заходом посилює статистичні, націоналістичні та протекціоністські тенденції, затримуючи перехід Росії від центрально планованої економіки до більш ринкової системи. Реформи підпорядковані імперативам політичної стабільності та довголіття уряду. Приватний сектор був маргіналізований структурними та інституційними обмеженнями, спричиненими постійно зростаючим посяганням уряду на ринок. Великі державні установи та неефективний державний сектор домінують в економіці. Судова влада вразлива до корупції, а слабкий захист прав

власності підриває перспективи оптимального довгострокового економічного розвитку.

З оцінкою економічної свободи – 57,9, Білорусь займає 42-е місце серед 44 країн регіону Європи, а її загальний бал нижчий за середні показники в регіоні та світі. Економічному зростанню сприяли внутрішній попит та інвестиції. Оздоровлення російської економіки сприяло збільшенню експорту промислових товарів. Підвищення світових цін на основні експортні товари, такі як нафтопродукти та калійні добрива, допомогло Білорусі обслуговувати свій зовнішній борг. Уряд мав певний успіх у дерегуляції, але широкомасштабна лібералізація не була пріоритетною. Натомість всеохоплююча участь держави в економіці та контролі над нею все ще сильно стримують ріст та розвиток, а малий приватний сектор залишається маргіналізованим [9].

Згрупуємо дані отримані за кожним індексом в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фактори сприятливості бізнес-середовища обраних країн для виходу на їх ринки Wizz Air Holdings Plc

Країна	Індекс глобальної конкуренто-спроможності [10]		Індекс економічної свободи [9]		Індекс легкості ведення бізнесу [8]		Індекс ефективності логістики [12]	
	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу
Вірменія	59,9	70	67,7	47	75,37	41	2,61	92
Азербайджан	60	69	65,4	60	78,64	25	2,81	71
Білорусь	-	-	57,9	104	75,77	37	2,57	103
Росія	65,6	43	58,9	98	77,37	31	2,76	75
Словенія	69,6	35	65,5	58	75,61	40	3,31	35

З метою вибору оптимальної приймаючої країни здійснимо ранжування потенційних приймаючих країн за агрегованим показником, що дозволяє оцінити сприятливість національного середовища для Wizz Air (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Агреговані показники сприятливості бізнес-середовища обраних країн для виходу на їх ринки Wizz Air Holdings Plc

Назва індексу	Найкраща оцінка	Найгірша оцінка	Крок	Країна									
				Вірменія		Азербайджан		Білорусь		Росія		Словенія	
				Оцінка	Агрегований показник	Оцінка	Агрегований показник	Оцінка	Агрегований показник	Оцінка	Агрегований показник	Оцінка	Агрегований показник
Індекс глобальної конкурентоспроможності	85,6	35,5	7,16	59,9	3,41	60	3,42	-	-	65,6	4,21	69,6	4,76
Індекс економічної свободи	90,2	5,9	12,0	67,7	5,13	65,4	4,94	57,9	4,32	58,9	4,40	65,5	4,95
Індекс легкості ведення бізнесу	190	1	-	75,37	5,40	78,64	6,10	75,77	5,60	77,37	5,80	75,61	5,50
Індекс ефективності логістики	4,2	1,95	0,32	2,61	2,05	2,81	2,68	2,57	1,93	2,76	2,52	3,31	4,23
Агрегований показник стану бізнес-середовища				4,00		4,28		3,95		4,23		4,86	

Виходячи з проведеного аналізу, найбільш сприятливе бізнес-середовище має Словенія з оцінкою 4,86 бали з 7 можливих. Трохи поступаються за агрегованим показником Азербайджан (4,28 бали) та Росія (4,23 бали), ринки яких зважаючи на стабільне зростання власних економік та значне населення є більш перспективними для пасажирських авіап перевезень.

Отже, оцінюване міжнародне бізнес-середовище сприятливе для входу Wizz Air Holdings Plc.

2.2 Вибір приймаючої країни авіакомпанії Wizz Air у контексті вдосконалення управління міжнародними авіаційними пасажирськими перевезеннями

Динамізм світового авіаринку, посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів, зниження державного регулювання та лібералізація авіаринку спричинили низку змін в аеропортовому секторі. Ці зміни включають прогнозоване збільшення кількості пасажирських і вантажних авіап перевезень протягом наступного десятиріччя за одночасного обмеження доступності державного фінансування інфраструктурних проєктів і вимагають чітко структурованого та гнучкого формування конкурентоспроможності авіакомпаній.

Поява низькотарифних перевізників, до яких відноситься Wizz Air, і успіх таких компаній на ринку пояснюється однією з основних характеристик пасажирів – прагненням купити авіап перевезення по найнижчій ціні. Економіка авіакомпанії, побудована на ідеї мінімізації витрат, дозволяє надати пасажирам найбільш низький тариф і тим самим отримати значну конкурентну перевагу на ринку. Розвиток низькотарифних перевізників в Європі призвів до жорсткої конкуренції на маршрутах всередині ЄС (де були зняті законодавчі обмеження на кількість маршрутів і кількість частот). Мережевим авіакомпаніям, які продовжували пропонувати своїм клієнтам

традиційний сервіс з усім набором послуг, вже стало досить непросто конкурувати з новими перевізниками.

Обсяг повітряних перевезень пасажирів і вантажів в тій чи іншій країні визначається взаємодією різноманітних факторів. До основних з них можна віднести географічне положення, забезпеченість аеропортами (особливо найбільшими, що мають світове значення), чисельність населення, обсяг економіки, кількість і розміри авіакомпаній, а також присутність в їх складі лоукост-перевізників.

Загальною практикою для Wizz Air є використання аеропортів другого ешелону (secondary airports) або регіональних аеропортів [1]. Під аеропортами другого ешелону мають на увазі повітряні гавані, які доповнюють основний аеропорт міста. Дані аеропорти, як правило, мають 3 ключові переваги в порівнянні з основними повітряними гаванями: більш низькі аеропортові збори, наявність доступних слотів (певний час, виділене в аеропорту для рейсу авіакомпанії) і низька завантаженість трафіку. Наприклад, витрати на посадку літака Boeing-737-800 (найбільш популярний тип повітряного судна серед лоукостерів), посадковий вага якого дорівнює 60 тонн, в 2011 році становили 206,12 фунтів стерлінгів в аеропорту Лутон (аеропорт другого ешелону) і 1 637,35 в аеропорту Хітроу [14]. Крім того, дослідження Варнок-Сміта і Портера [15] показало, що функціонування в аеропортах з більш низькою завантаженістю трафіку дозволяє лоукостерам отримувати переваги від продуктивності літака на 50% більше в порівнянні з мережевими авіакомпаніями.

Так, незважаючи на свої скромні розміри, Словенія має три аеропорти, які мають статус міжнародних. Аеропорт в Любляни Йоже Пучника у 2018 р. перевіз 1,8 млн. пасажирів [3] – головні повітряні ворота країни. До 30 вересня 2019 р. він служив базовою базою для Adria Airways, найбільшої авіакомпанії, що базується в Словенії, і єдиної з них, яка здійснює міжнародні регулярні послуги. Бакинський міжнародний аеропорт ім. Гейдара Алієва — є одним з шести функціонуючих в Азербайджані

міжнародних аеропортів. У 2018 р. він перевіз більше 4,4 млн. пасажирів [4]. Росія має 74 аеропорти з статусом міжнародних, а такі аеропорти як Внуково (Москва) та Пулково (Санкт-Петербург) обслуговували у 2018 р. 21,5 млн. пасажирів [5] та 18,1 млн. пасажирів [6] відповідно та мають тенденцію до зростання.

Слід зазначити, що останнім часом серед великих лоукостерів набула поширення практика використання як регіональних, так і основних аеропортів. Однак для збереження переваг у витратах Wizz Air прагне не використовувати дорогу наземну інфраструктуру. Проте, в останні роки ряд великих аеропортів, зокрема Внуково та Пулково, активно залучають низькотарифні авіакомпанії завдяки створенню «лоукост-терміналів», а також зниження аеропортових зборів.

Вважаючи те, що відмінною рисою низькотарифних авіакомпаній є те, що вони практично не використовують вузлові аеропорти (hub and spoke system), а здійснюють прямі авіап перевезення (point-to-point). В цьому випадку пасажир летить з пункту вильоту в аеропорт призначення без пересадок. Така спрощена система авіасполучень довела свою ефективність в умовах досить високого попиту на маршруті. За оцінками, минаючи транзитну зупинку, авіакомпанії економлять в середньому більше 30% [13]. Населення країни, слід розглядати як потенційних авіапасажирів, а між його чисельністю і обсягом авіап перевезень за інших рівних умов має існувати пряма залежність. За кількістю населення найбільш перспективною є Росія – 144,5 млн. осіб, на другому місці Азербайджан з населенням, що склало 9,9 млн. осіб, значно менша Словенія має лише 2,1 млн. населення [7].

Разом з тим використання тільки абсолютних значень авіап перевезень пасажирів для визначення їх інтенсивності недостатньо. В даному випадку потрібні відносні показники. Серед таких прийняті показники кількості перевезених за рік пасажирів і вантажообігу в розрахунку на одного жителя країни. Оцінка досліджуваних країн із зазначених показників проведена спочатку окремо за кожним з них, потім – за об'єднуючим їх сумарним

індексом. З цією метою спочатку розраховувалися чисельні значення розглянутих приватних показників по окремих країнах, потім - відповідні приватні індекси з авіап перевезень пасажирів, які підсумовувалися. Таким чином виходив узагальнюючий індекс.

Приватні індекси обчислювалися як відношення розглянутого показника в країні до середнього для всіх країн значення. Результати виконаних розрахунків наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Відносні показники авіап перевезень пасажирів і вантажообігу в країнах і їх сумарні індекси за 2018 р.

Країна	Кількість авіапасажирів. / 100 жителів	Вантажообіг, т / км на одного жителя	Сумарний індекс
Росія	182	13,01	1,6
Азербайджан	43	1,55	0,3
Словенія	116	0,25	0,9

Отримані чисельні значення відносних показників та індексів авіап перевезень пасажирів і вантажів дозволяють проранжувати країни за кожним з них. За показником інтенсивності авіап перевезень пасажирів найменшу має Азербайджан, Словенія та Росія мають середню інтенсивність авіап перевезень.

Оскільки авіап перевезення вантажів практикуються в меншій мірі, ніж перевезення пасажирів, їх обсяги в більшості випадків порівняно невеликі. При цьому найменше вантажів перевозиться в Словенію, а найбільше в Росію.

За сумарним індексом найбільш перспективною для Wizz Air є Росія, наступною за перспективністю є Словенія.

Аналіз п'яти конкурентних сил Портера дозволяє проаналізувати зовнішнє середовище прямого впливу: покупців, постачальників, конкурентів, а також загрозу виходу нових гравців і появи послуг-замінників на ринку. Застосування моделі ефективно, так як аналіз допомагає знайти

таку позицію, в якій авіакомпанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил.

Аналіз внутрішньогалузевої конкуренції і загроза появи нових гравців. З 111 авіакомпаній, що обслуговують російський ринок авіаперевезень, близько 10 великих гравців, серед них: «Аерофлот», «S7 Airlines», «Utair», «Уральські авіалінії» і т. ін. Це забезпечує високу конкурентну боротьбу, а також перешкоджає виходу нових гравців на ринок. Додатково ускладнює вихід на ринок необхідність значних інвестицій, обумовлених фрахтуванням повітряних суден і витратами на їх обслуговування; технічне забезпечення польотів; залучення споживачів та ін.

Пасажирські авіаперевезення є ліцензованою діяльністю [2], пред'являються високі вимоги до повітряних суден і льотному персоналу, авіакомпанії проходять щорічну технічну перевірку, і може бути прийнято рішення про виключення їх з реєстру. Проте, за 2015-2018 рр. кількість авіакомпаній збільшилася більш ніж на 10%. З урахуванням аналізу нових авіакомпаній можна говорити про розвиток регіонального авіасполучення, так як серед аеропортів базування представлені Казань, Іваново, Петрозаводськ, Норильськ, Петропавловськ-Камчатський, Володимир, Гірничо-Алтайськ, Ростов-на-Дону та ін. [2].

На ринку спостерігається висока цінова конкуренція, це пов'язано з однотипним асортиментом основних і додаткових послуг. Товарами-замінниками авіакомпаній є послуги інших перевізників, які здійснюються залізничним, автомобільним, водним транспортом. Основними конкурентами є залізничні та автомобільні перевезення, але переважно на короткі відстані. В силу розвиненої залізничної мережі в Російській Федерації навіть на великі відстані споживачі можуть пересуватися на поїзді, проте відносно міжнародних перевезень авіакомпанії є беззаперечним лідером.

В результаті політики низькотарифних перевізників продавати авіаквитки тільки між двома пунктами, стикувальні рейси і складні маршрути стали конкурентною перевагою колишніх національних перевізників. На

відміну від низькотарифних компаній мережеві перевізники формують пересадки не тільки на власних рейсах, але також з рейсами авіакомпаній партнерів. Це дає їм одне з додаткових конкурентних переваг на ринку – розширює маршрутну мережу не тільки в регіоні базування (в даному випадку в Європі), а й за його межами – в Америці, Азії, Африці.

Wizz Air реалізують авіаквитки фізичним особам, а також укладають договори фрахтування з туроператорами для реалізації чартерних перевезень. Схильність споживачів до придбання конкретного товару-субституту на ринку авіаперевезень досить висока в силу великого числа конкурентів і виникає в разі пропозиції авіаквитків за нижчою ціною. Крім того, деякі клієнти російських авіакомпаній відчують незадоволеність другорядними характеристиками товару, такими як затримки рейсів, грубе ставлення бортового персоналу, якість бортового харчування і т. ін.

Вибір постачальників авіакомпанією Wizz Air в основному здійснюється шляхом організації тендерних торгів. Учасники комерційного конкурсу зацікавлені в тому, щоб укласти рентабельний договір поставки продукції (авіапаливо, уніформа для співробітників, бортове харчування, канцелярія, тощо), тому співпраця з авіакомпанією є для них, як правило, пріоритетним напрямком. Широкий вибір постачальників різних категорій обумовлює низькі витрати перемикання авіакомпанії на інших виробників. Умови поставки товарів обумовлюються в договорах про партнерство або тендерах заздалегідь, однак потенційні постачальники мають обмежені ресурси.

Таким чином, проведений аналіз по Портеру дозволяє нам зробити наступні висновки і визначити актуальні напрямки робіт компанії (табл. 2.4).

Оцінка впливу зовнішнього середовища Росії на організацію роботи авіакомпанії Wizz Air

Параметр / значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза з боку товарів заміників: середня	Транспортні підприємства з організації залізничних, авто- і водних пасажирських перевезень займають високу частку ринку, але забезпечують в основному перевезення до 1 тис. км	1) Розвиток мережі середньо- (до 4 тис. км) і далекомагістральних (до 11 тис. км) маршрутів; 2) лізинг бортів малої місткості для розвитку близькомагістральних напрямків (до 2 тис. км)
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції: високі	Стабільна позиція авіакомпанії на ринку в умовах його насичення і темпу зростання, при цьому існує жорстка цінова конкуренція	1) Поліпшення якісних характеристик послуг за умови збереження низьких цін; 2) програми з популяризації іміджу авіакомпанії, підвищення репутації
Загроза з боку нових гравців: середня	Ринок пасажирських авіаперевезень вимагає великих витрат для створення авіакомпанії як прибуткового бізнесу. Розвивається мережа регіональних перевезень	1) Регулярний аналіз ринку на появу нових авіакомпаній; 2) просування послуг авіакомпанії за рахунок реклами популярних міжнародних напрямків
Загроза втрати клієнтів: низька	Цінова диференціація, відсутність унікальності послуг	Проведення акцій, гарячі авіаквитки, спец. пропозиції;
Загроза нестабільності постачальників: середня	Для перемикавання на інших постачальників авіакомпанії не потрібні великі витрати, але в разі зниження пріоритетності галузі для постачальника можуть виникнути високі витрати	Переорієнтація з тендерних постачальників на співпрацю з організаціями-партнерами

Таким чином, авіакомпанія займе стійку позицію на ринку авіаперевезень, формуючи стабільний туристичний потік, але для залучення нових клієнтів доцільно розробити унікальні пропозиції. Wizz Air мають можливість обрати два аеропорти базування (Москва, Санкт-Петербург), що дозволить їм забезпечувати велику мережу маршрутів за 120 напрямками,

проте відчуватиметься тиск з боку великих авіакомпаній, які займають значну частку ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Одне з основних завдань, яке стоїть перед Wizz Air, полягає в тому, щоб протягом планового періоду часу отримати максимальний прибуток при заданій величині капітальних вкладень в парк повітряних суден. Цим і визначаються економічні цілі авіакомпаній. Однак успіх виконання їх залежить від великого числа складних і взаємозалежних факторів, що стосуються питань економіки авіаційного транспорту, розвитку авіатехніки, прогнозування попиту на авіаційні перевезення і т. ін. Врахування цих факторів та прийняття правильного рішення є надзвичайно складним динамічним завданням, що вимагає глибокого і всебічного вивчення.

Займаючи ключове положення в управлінні повітряним транспортом, авіакомпанії забезпечують організацію повітряних перевезень і тим самим впливають на їх обсяги. Зростання попиту на послуги авіаперевезень сприяє і їх якісної трансформації, пов'язаної з безпекою і комфортом польотів, вартістю та іншими вимогами. Це відбивається на організаційній структурі авіакомпаній, яка значно змінилася з появою нового типу повітряних перевізників - лоукост-компаній, які здійснюють перевезення за низькими цінами. Попит на лоукост-перевезення збільшується, стимулюючи створення нових компаній цієї спрямованості.

Обсяги авіаперевезень в європейських країнах визначаються чисельністю їх населення в поєднанні з розмірами національних економік, а також займаним ними географічним положенням. Максимальні значення цих обсягів, серед обраних країн, відзначаються в Росії. В якій існує досить густа мережа аеропортів, що забезпечує їх хорошу транспортну доступність і створює сприятливі матеріальні передумови для здійснення авіаперевезень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ АВІАЦІЙНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процесу управління міжнародними авіаційними пасажирськими перевезеннями

Вдосконалення процесу управління міжнародними авіаційними пасажирськими перевезеннями безпосередньо пов'язано з оптимізацією мережі рейсів авіакомпанії та визначенням нових маршрутів.

Структурна схема організації управління партнерськими відносинами містить чотири підсистеми:

- 1) управління відносинами із споживачами авіатранспортних послуг містить три основні напрями: розробку баз даних для ідентифікації системи якостей та характеру поведінки авіапасажирів і замовників вантажних перевезень; аналіз специфічних сигналів, отриманих від авіаційної клієнтури; моніторинг діючих програм формування та удосконалення партнерської взаємодії у системі «авіакомпанія-авіапасажир»;
- 2) управління партнерством авіакомпанії з підприємствами-постачальниками паливно-мастильних та інших матеріальних і енергетичних ресурсів;
- 3) управління внутрішнім партнерством передбачає регулювання сфер взаємодії функціональних підрозділів та бізнес-одиниць авіакомпаній; учасників міжгрупових та міжособистісних контактів;
- 4) управління зовнішнім бізнес-партнерством містить основні елементи і важелі державного і ринкового регулювання сфери взаємодії і зовнішніх партнерських відносин підприємств.

Таким чином, у сукупності та взаємодії ці підсистеми утворюють механізм управління партнерськими відносинами у логістичному ланцюзі

авіап перевезень, що дозволяє обирати стратегії побудови та розвитку взаємовідносин із партнерами. Для практичної реалізації запропоновано алгоритмізовану послідовність дій, яка містить підготовчий етап формування партнерства, оцінку ризиків і переваг партнерства, розробку альтернативних варіантів угод, вибір авіакомпаній, маршрутів та послуг, формування проекту спільної діяльності, підтвердження принципів, зобов'язань.

Для планування розширення діяльності авіакомпанії Wizz Air в Росії у 2020 р. обрано наступні маршрути:

1. VKO–LTN, аеропорт Внуково, Москва, Росія – аеропорт Лутон, Лондон, Великобританія
2. VKO–LGW, аеропорт Внуково, Москва, Росія – аеропорт Гатвік, Лондон, Англія, Великобританія
3. LTN–LTN, Пулково, Санкт-Петербург, Росія – аеропорт Лутон, Лондон, Великобританія
4. LTN–LGW, Пулково, Санкт-Петербург, Росія – аеропорт Гатвік, Лондон, Англія, Великобританія
5. SVX–LTN, Кольцово, Єкатеринбург, Росія – аеропорт Лутон, Лондон, Великобританія
6. OVB –LTN, Толмочево, Новосибірськ, Росія – аеропорт Лутон, Лондон, Великобританія

Маршрут Москва-Лондон без пересадок обслуговує 2 авіакомпанії: Аерофлот, British Airways. З пересадками у різних містах даний маршрут здійснюють авіакомпанії Lufthansa (пересадка у Франкфурті-на-Майні), Белавія (Мінськ), Air France (Париж), KLM (Амстердам), Austrian Airlines (Вена), LOT Polish Airlines (Варшава). Маршрути Санкт-Петербург-Лондон та Єкатеринбург-Лондон без пересадок обслуговує лише Аерофлот, маршрут Новосибірськ-Лондон не здійснює жоден перевізник.

Розглянемо кількість рейсів виконані даними авіакомпаніями за тиждень (табл. 3.1). Отже, на маршруті Москва – Лондон, найбільшу кількість рейсів за тиждень виконує Аерофлот-111, за тиждень перевозить

1358 пасажирів, а за рік – 70616 пасажирів. British Airways виконує 6 рейсів на тиждень, ємність перевезень на тиждень складає 648 пасажирів, а за рік – 33696 пасажирів.

Таблиця 3.1

Дослідження маршрутів Росія – Велика Британія

from	to	а/к (код IATA)	К-ть рейсів на тиждень	Тип ПС	Приблизна ємність на тиждень	Приблизна ємність на рік
Шереметьєво, Москва	Гатвік, Лондон	PS	14	Boeing 737-500	1358	70616
Шереметьєво, Москва	Хітроу, Лондон	BA	6	Boeing 737-400	648	33696
Пулково, Санкт- Петербург	Гатвік, Лондон	PS	14	Boeing 737-500	1358	70616
Кольцово, Єкатеринбург (з пересадкою в Москві)	Гатвік, Лондон	PS	14	Boeing 737-500	1358	70616
Толмачево, Новосибірськ (з пересадкою в Москві)	Гатвік, Лондон	PS	14	Boeing 737-500	1358	70616

При прогнозуванні дуже важливо установити закономірності формування пасажирських потоків. Для цього слід ретельно проаналізувати звітні дані щодо перевезень і обстежити пасажиропотоки повітряного транспорту.

Обсяги перевезень за маршрутом Москва – Лондон наведені в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Обсяг перевезень за напрямком Лондон – Москва

роки	2014	2015	2016	2017	2018
маршрут	Перевезено пасажирів				
Лондон – Москва	16872	18736	28025	26197	26178
Москва – Лондон	17398	19081	28439	27648	25891
Всього	34270	37817	56464	53845	52069

Побудуємо графік динаміки авіаперевезень в програмі Microsoft Excel та визначимо лінію тренду (рис. 2.1). Коефіцієнт детермінації лінійної регресії дорівнює 0,652 говорить про середню ступень достовірності

отриманої лінійної моделі залежності авіаперевезень від часу. Більш точно дану залежність відображає рівняння поліноміальної регресії, коефіцієнт детермінації якої становить 0,830, отже ця модель більш придатна для короткострокового прогнозування.

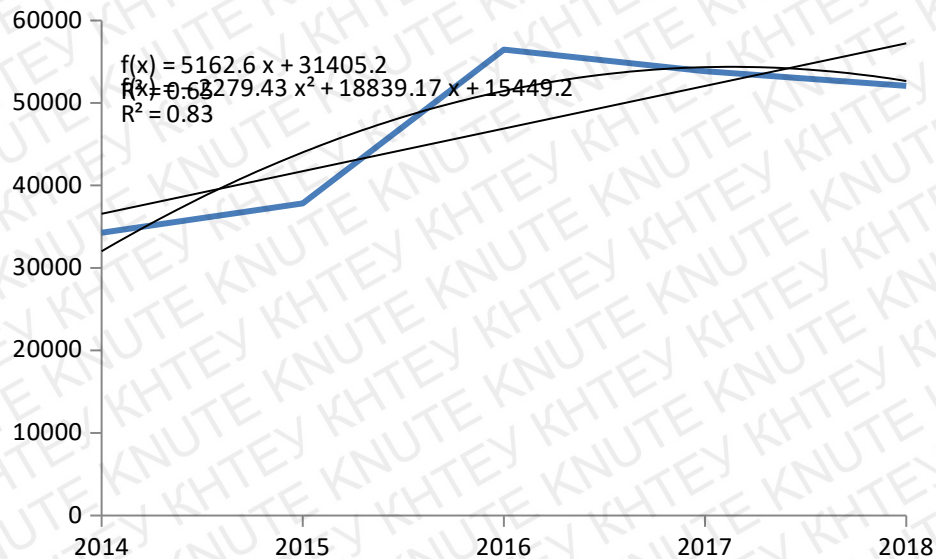


Рис. 3.1. Побудова моделі попиту на рейсі Лондон-Москва

За даними моделі обсяг перевезень напрямком Київ- Москва у 2020 р. складе

$$Y = -2279 \cdot 36 + 18839 \cdot 6 + 15449 = 46439 \text{ пасажирів}$$

Частка авіакомпанії Wizz Air може скласти 40%, тобто 18576 пас.

Розрахуємо загальну середню кількість пасажирів у рейсі виходячи з припущення, що гіпотетична компанія перевозитиме 18576 пасажирів на рік з чотирьох міст Росії: $18576 / 4 / 52 = 89,3$ пасажирів.

Отже, обираємо літаки здатні перевезти не менше 90 пасажирів.

Пасажирський літак Boeing 737-500 (Боїнг-737-500) є найменшим представником класичної серії (Boeing 737 Classic) сімейства літаків Боїнг-737 і відрізняється укороченим фюзеляжем і підвищеною дальністю польоту в порівнянні з базовою моделлю серії - 737-300.

Пасажирський літак Boeing 737-700 (Боїнг-737-700) є представником покоління NG (Next Generation) сімейства літаків Боїнг-737. Літак розроблений для заміни моделі 737-300 і відрізняється від останнього новим

крилом, хвостовим оперенням, цифровим кокпітом і більш доскональними двигунами.

Пасажи́рський літак Ан-158 (перша назва Ан-148-200) створений на базі Ан-148 і являє собою подовжену версію останнього з підвищеною пасажиромісткістю. Літак призначений для експлуатації на малозавантажених авіалініях протяжністю до 4000 км.

Airbus A321 (Ербас А321) є найбільшим представником сімейства літаків Airbus A320. А321 має подовжений в порівнянні з іншими моделями фюзеляж і, відповідно, підвищену пасажиромісткість.

Порівняльні характеристики обраних літаків наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні характеристики літака Boeing 737-500, Boeing 737-700, АН-158, Airbus A321

Розміри	Boeing 737-500	Boeing 737-700	АН-158	A321-100/200
Рік введення в експлуатацію	1990	1998	2009	1994
Довжина (м)	31.0	33.6	34.4	44.5
Розмах крил (м)	28.9	34.3	28.9	34.1
Висота (м)	11.1	12.5	8.6	11.8
Площа крила (кв.м)	105.4	125.0	87.3	122.4
Вага				
Макс. злітна вага (кг)	52400 - 60500	60330 - 70 000	43 700	83000 - 93500
Макс. посадкова вага (кг)	49 900	58 060	-	73500 - 77800
Вага порожнього (кг)	31 950	38 140	-	48 100
Макс. вага без палива (кг)	46 720	54 660	-	71 500
Макс. комерційне завантаження (кг)	14 770	16 500	9900	23 400
Ємність паливних баків (л)	23 830	26 020	-	23700 - 29680
Льотні дані				
Дальність польоту з макс. завантаженням (км)	3400	6 040	2 500	5 000 - 5 500
Макс. крейсерська швидкість (км / год)	795	850	820	840
Стеля (макс. висота польоту) (м)	11 300	12 500	12 200	11 900
Довжина пробігу (м)	1 360	1 420	1690	2 180
Двигуни	CFMI CFM56-3B1/3B2, 2 x 8400-9080 кгс	CFMI CFM56-7B20/22/24, 2 x 9300-10980 кгс	Д-436, 2 x 6830 кгс	IAE V2500-A5, 2 x 13600-15000 кгс
Часові витрати палива (кг)	2 400	2480	1 800	3 200
Питомі витрати палива (г /	25,5	25,4	25,8	18,2

пас.-км)				
Пасажи́рський салон				
Кількість крісел (економ)	132	171	99	220
Кількість крісел (економ / бізнес)	108	146	-	185
Ширина салону (м)	3.53	3.54	2.11	3.7
Вартість, млн. євро	39,5	47,5	38	45

Для обґрунтованого вибору літака наведемо їх середню завантаженість на маршруті (рис. 3.2).

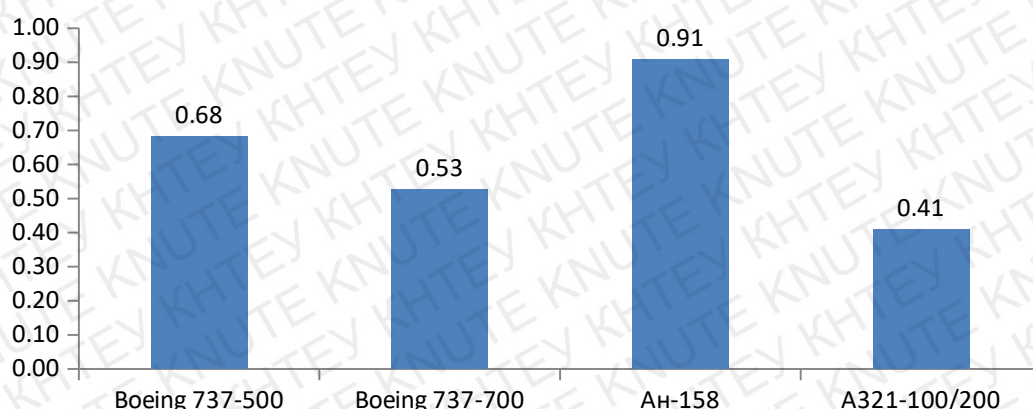


Рис. 3.2 Коефіцієнт завантаженості літаків на обраних маршрутах

Виходячи з розглянутих характеристик, обираємо літак Boeing 737-500 на 108 місць, що має найбільший коефіцієнт завантаженості (Ан-158 використовувати недоцільно через низьку дальність маршрутів з максимальним завантаженням). Рейси плануємо регулярні – один раз з Єкатеринбургу та Новоросійську та два рази на тиждень з Москви та Санкт-Петербургу.

На рейсах, що обирає Wizz Air, часто діють не один, а два або навіть три перевізника з авіакомпаній партнерів підприємства. Тому, задоволення потреб покупців – основна мета авіакомпанії, яка допомагає їй вирішити власні завдання, пов'язані з ростом компанії або отриманням доходу. Авіакомпанія Wizz Air, що використовує концепцію стратегічного маркетингу, має відділ маркетингу, в обов'язок якого входить вирішення всього кола завдань операційного і стратегічного маркетингу, в тому числі і вибір нових ринків. У цьому випадку авіакомпанія робить упор на очікуваннях споживачів як вихідної позиції своєї товарної політики, змінює роль процесу продажу, який тепер базується на потребах покупців.

Операційний маркетинг Wizz Air представляє собою комерційний процес отримання заданого обсягу продажів шляхом використання тактичних засобів, що відносяться до товару чи послуги, збуту, ціни і комунікацій – модель «4P» (Product, Price, Place, Promotion) або комплекс маркетингу.

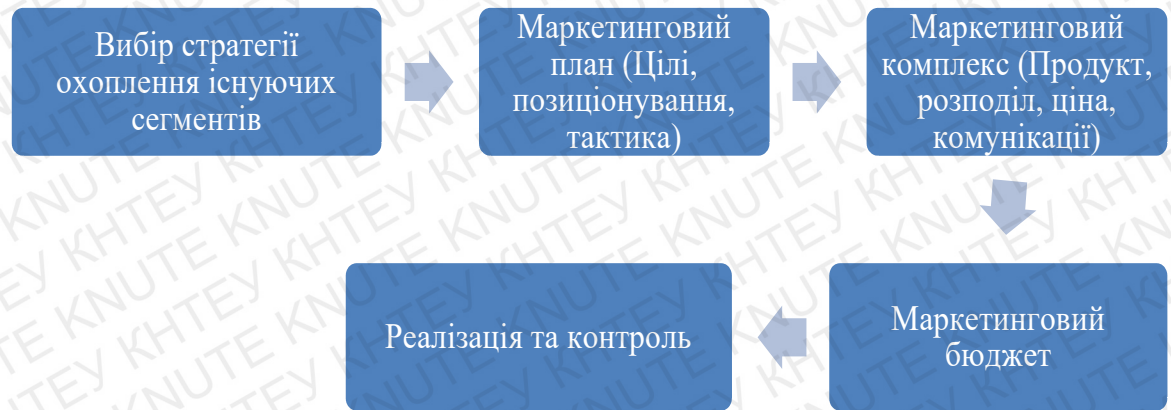


Рис. 3.3 Процес операційного маркетингу для підвищення попиту на авіап перевезення Wizz Air

Комплекс маркетингу та його модель «4P» є визначення маркетингу, орієнтованого на товар, а не на ринок. У цьому випадку увага зосереджується на здійсненні продажів. Подібне бачення ролі маркетингу дозволяє думати компаніям, що маркетинг і реклама всесильні і здатні змусити ринок прийняти все що завгодно за допомогою потужних методів комунікації і продажів. Внаслідок цього на практиці спостерігаються тенденція відомості маркетингових функцій до ряду прийомів продажів (операційний маркетинг) і недооцінки аналітичної функції маркетингу (стратегічний маркетинг).

Авіап перевезення – особливий вид товару. Ні власник вантажу, ні пасажир, ні авіакомпанія не можуть накопичувати і зберігати продукцію авіатранспорту, оскільки вона невіддільна від транспортного процесу. Авіап перевезення не має матеріальної оболонки як будь-який інший товар. Для продажу авіапослуги, як будь-якого іншого виду послуги, потрібно просування, що складається з різних видів діяльності, спрямованих на те, щоб переконати потенційних споживачів у придбанні авіапослуги. Однак,

просування на ринку транспортних послуг має свою специфіку в силу особливості комплексу маркетингу.

Саме тому традиційна концепція «4Р» для сфери авіаперевезень повинна бути перетворена в комплекс маркетингу 3S-6P (рис. 3.4).

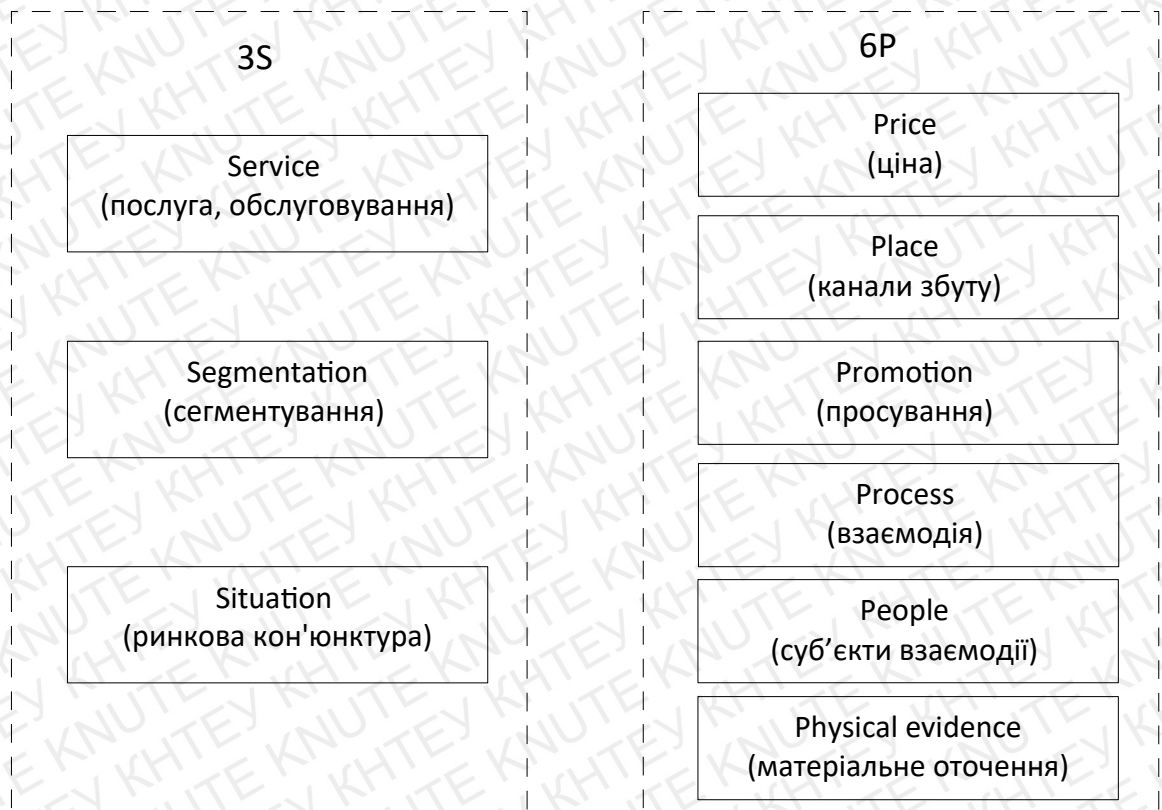


Рис. 3.4 Комплекс маркетингу для авіакомпанії Wizz Air

Ринок авіаперевезень є досить диференційованих в силу наявності великої кількості видів транспорту і послуг. Тому необхідно враховувати таку складову маркетинг-мікс, як сегментація. Залежно від обраного сегмента ринку, послуг і споживачів стратегія просування буде змінюватися. Крім того, дуже важливо враховувати ринкову кон'юнктуру, а також тип ринку, на якому функціонує авіакомпанія. Наприклад, ринок авіаційних перевезень у світі наближений до олігополії, а в Росії, на ринок якої планує вийти Wizz Air частка Аерофлоту складає 38%, а отже ринок помірноконцентрований.

Все це повинно враховуватися при виборі стратегії просування авіаперевезень. Крім того, об'єктом ринку виступає транспортна послуга,

тому до традиційних 3P комплексу маркетингу в сфері авіаперевезень можуть бути додані ще 3P: process, people, physical evidence.

Process можна розглядати з позиції контролю над здійсненням бізнес-процесів, оскільки від коректної побудови системи комунікацій з партнерами, постачальниками, посередниками, ЗМІ багато в чому залежить обмін інформацією з зовнішнім середовищем, що безпосередньо впливає на внутрішнє середовище і рух повідомлень по організаційній структурі.

People – це суб'єкти взаємодії на ринку транспортних послуг: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники тощо

Physical evidence передбачає створення сприятливої атмосфери обслуговування, при цьому враховується не тільки сприйняття середовища споживачами, а й сприйняття цього ж середовища персоналом, якість послуги в значній мірі залежить від самопочуття персоналу.

Основне завдання маркетингу авіаперевезень – переконати споживачів купувати ці послуги, тому споживач виступає центральною фігурою, інтереси якої визначають маркетингову політику авіакомпанії.

З точки зору споживача ринок авіаперевезень можна розділити на чотири основних сегменти і визначити сукупність чинників, що впливають на просування авіапослуги, в кожному з представлених сегментів в міру збільшення доходу.

До першого сегменту відносяться особи з відносно низьким рівнем доходів. Ця категорія споживачів не має великих коштів, чутлива до цін на авіаперевезення і в той же час вкрай вимоглива до їх якості.

До другого сегменту ринку авіапослуг відносяться особи з рівнем доходів вище середнього. Дана категорія споживачів вимоглива не лише до якості авіаперевезень, але і рівня сервісного обслуговування.

Третій сегмент утворюють особи з високим рівнем доходу. Для даної категорії споживачів важливі експлуатаційні якості транспортних засобів, швидкість доставки, безпеку, зручність, наявність знижок і супутніх послуг, рівень сервісного обслуговування.

Четвертий сегмент складають споживачі різних вікових категорій і з різним рівнем доходу, для яких авіаперевезення є основою функціонування. В якості основних факторів з позиції споживачів, що впливають на просування авіаперевезень, можна виділити наступні:

- ціна, гнучкість системи ціноутворення;
- експлуатаційні якості транспортних засобів (надійність, якість);
- стан транспортної інфраструктури;
- рівень сервісного обслуговування;
- зручність, безпека, екологічність;
- швидкість доставки;
- торгова марка, бренд, репутація, імідж (маркетингові фактори);
- знижки, пільги, наявність супутніх послуг;
- інформаційний супровід, інтернет-обслуговування;
- соціальна відповідальність транспортного підприємства.

З метою здійснення ефективної діяльності авіакомпанія повинна використовувати різні інструменти просування: аудит якості обслуговування; розширення списку послуг, що надаються; зниження транспортних тарифів; інтернет-маркетинг; бенчмаркінг; маркетингові комунікації; фандрайзинг.

Фандрайзинг – це процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних і т.ін.), які організація не може забезпечити самостійно і які є необхідними для реалізації певного проекту або своєї діяльності в цілому. Фандрайзинг – новий інструмент просування авіаперевезень. Досить ефективним фандрайзинг може виявитися для модернізації авіатранспорту. У цьому сенсі фандрайзинг є основним інструментом інвестування, створення конкуренції на ринку авіаперевезень, об'єднання зусиль держави і транспортної компанії.

У будь-якої авіакомпанії, яка піклується про свою репутацію і має бажання займати лідируючі позиції на ринку, повинні існувати цілі відділи по розробці нових концепцій просування фірми. Нові рекламні проекти, акції, знижки та бонуси – все це дозволяє значно розширити коло клієнтів.

3.2 Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення управління міжнародними авіаційними пасажирськими перевезеннями

Досвід провідних авіакомпаній світу говорить, що найбільш типовою при розрахунку економічної ефективності авіаційних перевезень є наступна структура витрат:

1. Прямі змінні у тому числі:

1.1 Витрати, пов'язані з перевезенням пасажирів, вантажів, пошти, платного багажу на: бортхарчування; бортпосуд; сервіс на борту; пасажирський збір; збір за обробку вантажу, пошти, платного багажу; страхування пасажирів, вантажів, пошти, платного багажу; бронювання; та інші витрати.

1.2 Прямі витрати, що безпосередньо пов'язані з виконанням польоту: витрати на ПММ; збори за посадку в аеропортах; витрати на технічне та комерційне обслуговування повітряного судна (ПС) та інші авіаційні послуги в аеропорту; аеронавігаційні збори; бронювання; змінна заробітна плата льотного складу (ЛС) та бортпровідників (БП); утримання екіпажу в аеропортах на естафеті.

2. Прямі постійні статті витрат у тому числі: витрати на трудомісткі форми технічного обслуговування ПС та авіаційного двигуна (АД); витрати на капітальний ремонт ПС та АД; амортизація ПС та АД; платежі за лізингом ПС та АД; страхування ПС та екіпажу; витрати на підготовку та перепідготовку льотного ЛС, БП та авіаційно – технічного персоналу; постійна заробітна плата ЛС, БП та авіаційно – технічного персоналу.

3. Інші умовно – постійні витрати у тому числі: інші виробничі витрати; не прямі витрати; витрати на утримання представництв; витрати на продаж; реклама; адміністративні витрати.

Основною статтею прямих змінних загальновиробничих витрат авіакомпанії при здійсненні рейсу є витрати на ПММ.

На основі рейсової швидкості на рейсі (750 км./год) визначаємо

плановий рівень тривалості польоту на одинарному рейсі (в одному напрямку) за формулою

$$t_p = L V_p ,$$

У планових розрахунках час виконання всього рейсу і час польоту на всіх ділянках збільшується за рахунок виконання невиробничого нальоту, пов'язаного з виконанням навчально-тренувальних і допоміжних польотів на цих типах ПС (на 1,0 % від рівня виробничого нальоту цього парку ПС).

Планові витрати на авіаційні ПММ на рейсі можна визначити так:

$$E_{\text{ПММ}} = \Sigma (1 + \text{Кн.вир}) g C_{\text{ПММ}} t_p,$$

де Кн.вир — коефіцієнт, що враховує невиробничий наліт годин, приймаємо на рівні 1,05;

g — витрати палива в середньому на годину, т;

$C_{\text{ПММ}}$ — вартість однієї тонни авіаційного палива по аеропортах повітряної лінії, 736,5 євро за тонну;

t_p — тривалість рейсу, год. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Планові витрати на авіаційні ПММ

Пункти авіалінії	Відстань (км)	Плановий рівень тривалості польоту на одинарному рейсі, год.	Планові витрати на авіаційні ПММ на рейсі, євро.
Москва - Лондон	2132,46	2,87	5329,84
Санкт-Петербург -Лондон	2536,18	3,42	6338,89
Єкатеринбург – Лондон	1701,92	2,29	4253,76
Новоросійськ – Лондон	2300,10	3,10	5748,84

Проведемо розрахунок витрат на повне відновлення ПС ($E_{\text{ам}}$), які відносять на конкретний рейс, визначається за такою формулою:

$$E_{\text{ам}} = N_{\text{в.п}} C_{\text{ПС}} / (T_{\text{вир}} * 100) * t_p ,$$

де $N_{\text{в.п}}$ — норма амортизації на повне відновлення ПС, що відповідає певній групі основних виробничих фондів авіакомпанії (10 % до балансової залишкової вартості ПС);

$C_{\text{ПС}}$ — балансова вартість ПС конкретного типу, 39,5 млн. євро;

$T_{\text{вир}}$ — річний виробничий наліт годин ПС конкретного типу;

t_p — час польоту на рейсі (ділянці).

Витрати з технічного обслуговування і ремонту (Ерем), які відносять на собівартість рейсу, включають в себе витрати на технічне обслуговування, поточний ремонт і доробки ПС, авіаційних двигунів та інших виробів, для утримання авіаційної техніки у справному стані.

$$\text{Ерем} = \text{Еам} K_{\text{ТОрем}},$$

де $K_{\text{ТОрем}}$ — коефіцієнт, що враховує витрати на технічне обслуговування і ремонт, 0,12.

Таблиця 3.5

Планові витрати на амортизацію та ремонт ПС

Пункти авіалінії	Витрати на повне відновлення, євро.	Витрати з технічного обслуговування і ремонту, євро.
Москва - Лондон	10941,13	1312,94
Санкт-Петербург - Лондон	13012,52	1561,50
Єкатеринбург – Лондон	8732,13	1047,86
Новоросійськ – Лондон	11801,25	1416,15

Витрати на оплату праці льотних екіпажів визначаються на основі мішаної системи оплати праці. Для мішаної системи оплати праці льотних екіпажів загальна сума витрат за цією статтею визначається так:

$$E_{\text{з.п}} = \sum_{i=1}^n 2 H_{\text{з.п}} \cdot n_i \cdot t_p + \frac{2 t_p \sum_{i=1}^n 12 D_i}{T_{\text{вир}}}$$

де $H_{\text{з.п}} i$ — погодинна ставка оплати праці i -го члена екіпажу ПС, грн/год;

t_p — тривалість одинарного рейсу, год;

D_i — посадовий оклад i -го члена екіпажу ПС, грн/год;

$T_{\text{вир}}$ — річний виробничий наліт парку ПС даного типу, год/рік.

До складу екіпажу входить командир екіпажу, пілот та 2 бортпроводника, погодинні ставки та посадові оклади яких наведено в табл..

3.6

Таблиця 3.6

Заплановані погодинні ставки та посадові оклади членів екіпажу

	Погодинна ставка оплати праці, євро	Посадовий оклад, євро
Командир ПС	34,7	3,15
Пілот	21,6	2,25
Бортпроводник	9,5	1,4

Витрати на єдиний соціальний внесок льотних екіпажів (Ес.п) визначаються такою формулою:

$$\text{Ес.п} = \text{Ез.п} \cdot \text{Квідр}$$

де Квідр — ставка ЄСВ, що у 2019 р. становить 22%

Розрахунок оплати праці за кожним маршрутом наведено в табл. 3.7

Таблиця 3.7

Заплановані витрати на оплату праці за кожним маршрутом

Пункти авіалінії	Середній час у польоті, год.	Ез.п, євро.	Ес.п, євро
Москва - Лондон	2,87	433,03	95,27
Санкт-Петербург -Лондон	3,42	515,01	113,30
Єкатеринбург – Лондон	2,29	345,60	76,03
Новоросійськ – Лондон	3,10	467,07	102,75

Інші льотні витрати (Еінш.л), пов'язані з реалізацією перевезень, включають у себе витрати транспортно-експедиційних організацій, страхових і посередницьких організацій, агентів і агентств повітряних перевезень, вартість яких включається у вартість перевезень:

$$\text{Еінш.л} = \text{С}_{\text{інш.л}} \cdot t_p / T_{\text{вир}},$$

де $\text{С}_{\text{інш.л}}$ — інші льотні витрати авіакомпанії по конкретному типу ПС, 9114 євро/год.;

t_p — тривалість рейсу з урахуванням усіх ділянок безпосадочної дальності, год;

$T_{\text{вир}}$ — виробничий наліт парку ПС конкретною типу.

Розрахунок даних витрат наведено в табл. 3.8

Таблиця 3.8

Заплановані витрати на оплату праці за кожним маршрутом

Пункти авіалінії	Середній час у польоті, год.	Еінш.л., євро
Москва - Лондон	2,87	25,23
Санкт-Петербург -Лондон	3,42	30,06
Єкатеринбург – Лондон	2,29	20,13
Новоросійськ – Лондон	3,10	27,25

Аеропортові збори (Еа.п.зб), які відносять на конкретний рейс, визначаються на основі заявлених зборів і взятого коефіцієнта їх зниження за рахунок державного регулювання:

$$\text{Еа.п.зб} = k(\text{Епос} + \text{Еком} + \text{Еназ}),$$

де Епос — загальна сума зборів за зліт-посадку і технічне обслуговування ПС в аеропортах повітряної лінії, грн;

Еком — загальна сума зборів за комерційне обслуговування пасажирів, пошти, багажу і вантажів в аеропортах повітряної лінії, грн;

Еназ — загальна сума зборів за наземне обслуговування ПС в аеропортах повітряної лінії, грн;

k — коефіцієнт зниження аеропортових зборів; 0,95.

Таблиця 3.9

Заплановані аеропортові збори за кожним маршрутом

Маршрут	Сумарний збір в російському аеропорту, євро	Комплексний збір в британському аеропорту, євро	Еа.п.зб, євро.
VKO-LGW	2713,25	5184	7502,39
VKO-LTN	2713,25	3060	5484,59
LTN-LGW	2943,6	5184	7721,22
LTN-LTN	2943,6	3060	5703,42
SVX-LTN	2210,45	5184	7024,73
OVB-LTN	2210,45	3060	5006,93

Вартість витрат на аеронавігацію протягом польоту над відповідною територією визначається законами країни, над територією якої відбуваються польоти. Розрахунок витрат відбувається за нормативами, що залежать від дальності польоту або від кількості самолітотів.

Аеронавігаційні збори (Еа.н.зб) по рейсу складаються зі зборів за

обслуговування на маршруті руху (R) і посадочного збору (Епос):

$$E_{a.n.зб} = (R + E_{пос}).$$

Збір (R) за обслуговування на маршруті руху за 100 км ортодромної відстані розраховується за формулою:

$$R = TD \sqrt{\frac{G}{50}} k$$

де T — єдина ставка збору за обслуговування на маршруті руху за 100 км ортодромної відстані; 5,12 євро.

D — ортодромна відстань, км;

G — злітна маса ПС, 60,5 т;

k — коефіцієнт зниження аеронавігаційних зборів.

Таблиця 3.10

Аеронавігаційні збори за маршрутами

Пункти авіалінії	Збір (R)	Еа.н.зб
Москва - Лондон	117,06	1387,56
Санкт-Петербург -Лондон	139,22	1833,22
Єкатеринбург – Лондон	93,43	1545,43
Новоросійськ – Лондон	126,26	1759,76

Витрати зі страхування ПС, які відносять на рейс, вимагають попереднього розподілу сумарних витрат за всіма видами страхування ПС на кожний тип із подальшим розподілом отриманої суми на кожний рейс:

$$E_{стрПС} = C_{ПС} t_p / T_{вир},$$

де $C_{ПС}$ — витрати авіакомпанії зі страхування парку ПС конкретного типу, євро.

Згідно Порядку і правил проведення обов'язкового авіаційного страхування цивільної авіації Boeing 737-500 з максимальною злітною масою 60,5 т. повинен бути застрахований на 50 млн. грн., що еквівалентно 1923077 євро США.

Таблиця 3.11

Витрати зі страхування ПС

Пункти авіалінії	$E_{стрПС}$
Москва - Лондон	5326,74

Санкт-Петербург -Лондон	6335,21
Єкатеринбург – Лондон	4251,28
Новоросійськ – Лондон	5745,50

За відсутності в авіакомпанії статистичних даних щодо загальновиробничих витрат попередніх періодів у планових розрахунках приймаємо граничне значення цих витрат на рівні 35% від прямих витрат авіакомпанії.

Зведемо витрати за кожним рейсом в табл. 3.12

Таблиця 3.12

Зведені витрати за кожним маршрутом

Маршрут	Е _{ПММ}	Е _{ам}	Е _{рем}	Е _{з.п}	Е _{с.п}	Е _{інш.л..}
VKO–LGW	5329,84	10941,13	1312,94	433,03	95,27	25,23
VKO–LTN	5329,84	10941,13	1312,94	433,03	95,27	25,23
LTN–LGW	5748,84	11801,25	1416,15	467,07	102,75	27,25
LTN–LTN	5748,84	11801,25	1416,15	467,07	102,75	27,25
SVX–LTN	4253,76	8732,13	1047,86	345,60	76,03	20,13
OVV –LTN	6338,89	13012,52	1561,50	515,01	113,30	30,06
Маршрут	Е _{а.п.зб}	Е _{а.н.зб}	Е _{српс}	Е _{пр}	Е _{непр}	Е
VKO–LGW	7502,39	1387,56	5326,74	32354,12	11323,94	43678,06
VKO–LTN	5484,59	1387,56	5326,74	30336,32	10617,71	40954,03
LTN–LGW	7721,22	1759,76	5745,50	34789,79	12176,43	46966,21
LTN–LTN	5703,42	1759,76	5745,50	32771,99	11470,20	44242,18
SVX–LTN	7024,73	1545,43	4251,28	27296,94	9553,93	36850,87
OVV –LTN	7447,48	1833,22	6335,21	37187,19	13015,52	50202,71

Розрахована собівартість рейсу та пасажирського крісла наведена в табл. 3.13. Отже, найбільш високу собівартість має маршрут OVV –LTN – 464,84 євро США., а найменшу SVX–LTN – 341,21 євро США. При цьому авіакомпанії доцільніше обирати аеропорт Лутон у Лондоні витрати на обслуговування в якому нижчі, ніж в Гатвіку.

Таблиця 3.13

Собівартість за кожним маршрутом

Маршрут	Загальна собівартість рейсу, євро.	Собівартість години нальоту, євро.	Собівартість пасажирського крісла, євро.
VKO–LGW	43678,06	15209,76	404,43
VKO–LTN	40954,03	14261,18	379,20

LTN–LGW	46966,21	15162,78	434,87
LTN–LTN	44242,18	14283,34	409,65
SVX–LTN	36850,87	16078,61	341,21
OVV –LTN	50202,71	14698,97	464,84

Ціноутворення встановлюємо на основі методу повних витрат з врахуванням рентабельності перевезення 85%, щоб покрити можливі збитки при неповному завантаженні повітряних суден.

Розрахунок тарифу здійснюємо за наступною формулою:

$$P = 3 (1 + R/100), (1)$$

де P – тариф, у.о./крісло;

3 – собівартість пасажирського крісла, у.о./крісло;

R – очікувана (нормативна) рентабельність – 85 %.

Таблиця 3.14

Тарифи на перевезення за кожним маршрутом

Маршрут	Собівартість пасажирського крісла, євро.	Тариф на перевезення, євро.	Тариф конкурентів, євро.	Коефіцієнт конкурентоздатності тарифу
VKO–LGW	404,43	748,2	856	1,144
VKO–LTN	379,20	701,5	856	1,220
LTN–LGW	434,87	804,5	926	1,151
LTN–LTN	409,65	757,8	926	1,222
SVX–LTN	341,21	631,2	663	1,050
OVV –LTN	464,84	860,0	980	1,140

Розрахуємо економічну ефективність нового авіарейсу. Так при створенні означеної пропозиції щодо авіарейсу VKO–LGW на сайті avia.tickets.ru, протягом 2 тижнів було отримано заявку на придбання 77 білетів з 108 можливих або 71,3%. Тобто виручка від реалізації складе

$$B_{VKO-LGW} = 77 * 748,2 = 57610,6 \text{ євро}$$

Собівартість рейсу склала 43678,06 євро

Економічна ефективність зазначеного рейсу складе:

$$E_{VKO-LGW} = 57610,6 / 43678,06 = 1,319$$

Тобто рентабельність перельоту складе 31,9%.

За більшої заповненості літаків рентабельність перельоту зростатиме, а відповідно і економічна ефективність нового авіарейсу буде збільшуватися.

Розрахуємо виручку від реалізації, що отримає Wizz Air у 2020-2022 р. внаслідок відкриття рейсів з Москви, Санкт-Петербурга, Єкатеринбургу та Новоросійську до аеропорту Лутон.

Таблиця 3.14

Доходи від перевезення за обраними маршрутами у 2020 р., євро

	Кількість рейсів	Кількість пасажирів на рік, ос.	Чистий дохід від реалізації	Собівартість рейсу
VKO–LTN	104	10783	7564275	4088914
LTN–LTN	104	10335	7831863	4233733
SVX–LTN	52	4998	3154738	1705368
OVV –LTN	52	5054	4346440	2349301
Всього			22897315	12377315

Отже, у 2020 р. Wizz Air отримає додатково 22,897 млн. євро чистого доходу від реалізації. У 2021 р. чистий дохід від реалізації зросте на 3%, а у 2022 р. ще на 5%. Відповідно зростатиме і собівартість наданих послуг. Прибуток від основної діяльності Wizz Air зросте відповідно на 10,52 млн. євро у 2020 р., ще на 10,84 млн. євро у 2021 р. та на 11,05 млн. євро у 2022 р.

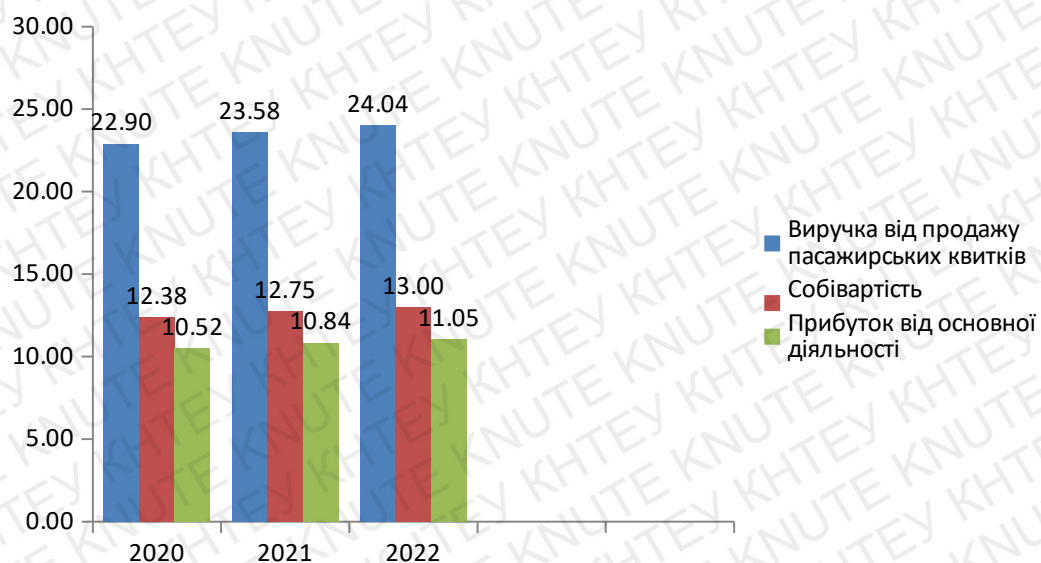


Рис. 3.5 Прогноз доходів та витрат від оптимізації авіарейсів Wizz Air у 2020-2022 рр., млн. євро.

Отже, встановлені тарифи доступні та низькі в порівнянні з конкурентами. Слід зауважити, що більшість авіакомпаній пропонують переліт з пересадкою. Зазначені маршрути в середньому дешевші, проте більш тривалі, а тому більшість пасажирів середнього класу надасть перевагу саме побудованим маршрутам.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Отже, завдання одночасної орієнтації організації на задоволення потреб клієнтів, вироблення пропозицій цінності для клієнтів і конкурентного позиціонування (стратегічний маркетинг) і розробка програм маркетингу (операційний маркетинг) є масштабним і вимагає іншого підходу до організації маркетингової функції в компанії.

Операційний маркетинг не може створити попит там, де немає потреби в авіап перевезеннях. Для забезпечення прибутковості авіакомпанії операційний маркетинг повинен базуватися на потреби ринку і його очікувану еволюцію, а це значить, щоб домогтися результатів у довгостроковій перспективі компанії необхідно використовувати аналітичну функцію маркетингу.

З огляду на проведений аналіз у 2 розділі, визначено перспективний ринок, на якій авіакомпанія вийде у 2020 р. – Росію. В ході дослідження запропоновано 4 нові регулярні маршрути до Великобританії – країни базування авіакомпанії та визначено їх ефективність. В ході розрахунків визначена собівартість кожного маршруту та встановлено тарифи з 85% рентабельністю. Проведений порівняльний аналіз з конкурентами дозволяє зазначити, що встановлені тарифи більш доступні і їх основною

конкурентною перевагою є нижча тривалість перельоту у порівнянні з конкурентами, що дозволяє зробити висновок про їх затребуваність на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасний ринок міжнародних пасажирських авіаційних перевезень має ряд проблем та перспектив, і докладається ряд зусиль по вдосконаленню авіаційної інфраструктури і входженню міжнародних перевізників для розширення географії перевезень та зниження витрат. Проте для більшої ефективності потрібно проводити цілеспрямовану роботу по відновлення існуючих аеропортів та побудові нових, як мінімум, у всіх обласних центрах України, а також покращення конкурентного середовища між українськими та закордонними перевізниками.

Стратегія побудови різноманітної мережі авіакомпанії Wizz Air, високоефективної бізнес-моделі та операційної моделі, переконливих пропозицій клієнтів, надійних фінансів та надійного підходу до управління ризиками призводить до стійкого зростання та продовжуватиме підвищувати цінність для акціонерів. Культура строгого контролю витрат встановлюється згори керівництвом. Вона впливає на кожен аспект бізнесу, і, як наслідок, Wizz Air має перевагу у витратах, захищає свою частку на ринку, пропонуючи клієнтам надзвичайно низькі тарифи та стимулюючи попит.

Інфраструктура Wizz Air, включаючи персонал, процеси, системи та відносини з постачальниками послуг із зовнішніми постачальниками, є масштабованою та достатньо гнучкою для підтримки планів росту Wizz Air. Авіакомпанія продовжує використовувати ноу-хау, розуміння ринку та культурну обізнаність вищого керівництва та працівників, щоб побудувати плідні відносини з операторами аеропортів, постачальниками, урядами та регуляторами на нових ринках, та зможе представити себе як надійного партнера, створюючи підтримку довготривалих, взаємовигідних партнерських відносин.

Фінансовий аналіз авіакомпанії дозволяє зробити висновки, що Wizz Air постійно отримує доступ до нових джерел фінансування літаків. Скорочення витрат та зростання прибутків має вирішальне значення для

виконання місії авіаперевізника – стати безумовним лідером витрат серед європейських авіакомпаній.

Займаючи ключове положення в управлінні повітряним транспортом, авіакомпанії забезпечують організацію повітряних перевезень і тим самим впливають на їх обсяги. Зростання попиту на послуги авіаперевезень сприяє і їх якісній трансформації, пов'язаної з безпекою і комфортом польотів, вартістю та іншими вимогами. Це відбивається на організаційній структурі авіакомпаній, яка значно змінилася з появою нового типу повітряних перевізників - лоукост-компаній, які здійснюють перевезення за низькими цінами. Попит на лоукост-перевезення збільшується, стимулюючи створення нових компаній цієї спрямованості.

В рамках пропозиції Wizz Air рекомендовано перейти до нової концепції маркетингу та вийти на ринок Росії з пропозицією 4 маршрутів. Так, маркетинг-мікс для сфери авіапослуг доцільно перетворити у комплекс маркетингу 3S-6P. Ринок авіапослуг в силу наявності великої кількості видів транспорту і послуг представляється досить диференційованим, тому необхідно враховувати таку складову маркетинг-мікс, як сегментація. Об'єктом ринку виступає транспортна послуга, тому краще говорити не про товар, а про послугу. Крім того, дуже важливо враховувати ринкову кон'юнктуру, а також тип ринку, на якому функціонує авіакомпанія при розробці стратегії просування.

До традиційних 3Р-комплексу маркетингу в сфері авіапослуг можуть бути додані ще 3Р: process, people, physical evidence. Process можна розглядати з позиції контролю над здійсненням бізнес-процесів. People - це суб'єкти взаємодії на ринку транспортних послуг: споживачі (клієнти), конкуренти, постачальники, посередники тощо «Physical evidence» передбачає створення певної атмосфери обслуговування, яка передбачає не тільки сприйняття матеріального середовища споживачами, а й персоналом, оскільки послуга невіддільна від джерела. Таким чином, при використанні

операційного маркетингу для просування послуг на ринках авіаперевезень, маркетинг-мікс необхідно перетворити в комплекс маркетингу 3S-6P.

Сьогодні прямі маршрути за напрямком Москва-Лондон здійснює лише два перевізника Аерофлот та British Airways. З пересадками у різних містах даний маршрут здійснюють авіакомпанії Lufthansa (пересадка у Франкфурті-на-Майні), Белавіа (Мінськ), Air France (Париж), KLM (Амстердам), Austrian Airlines (Вена), LOT Polish Airlines (Варшава). Маршрути Санкт-Петербург-Лондон та Єкатеринбург-Лондон без пересадок обслуговує лише Аерофлот, маршрут Новосибірськ-Лондон не здійснює жоден перевізник.

Так як попит на перевезення не дуже великий для перевезення обрано літаки Boeing 737-500 на 108 місць. Рейси плануємо регулярні – один раз з Єкатеринбургу та Новоросійську та два рази на тиждень з Москви та Санкт-Петербургу. Побудовано розклад перельотів за маршрутами – при цьому всі авіаперельоти виконуються одним літаком. В середньому за день повітряне судно виконуватиме 3-4 рейси.

В ході розрахунків визначена собівартість кожного маршруту та встановлено тарифи з 85% рентабельністю. Проведений порівняльний аналіз з конкурентами дозволяє зазначити, що встановлені тарифи більш доступні і їх основною конкурентною перевагою є нижча тривалість перельоту у порівнянні з конкурентами, що дозволяє зробити висновок про їх затребуваність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Wizz Air [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wizzair.com/uk-ua/informatsiia-ta-posluhy/investor-relations/investors/annual-reports>
2. Федеральное агентство воздушного транспорта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.favt.ru/deyatelnost-aviakompanii-reestr-kommercheskie-perevozki/>
3. Slovenia's Ljubljana airport Q1 passenger traffic rises 4.0% [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://seenews.com/news/slovenias-ljubljana-airport-q1-passenger-traffic-rises-40-650518>
4. Azerbaijan Expands [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.airport.az/en/terminal-one/facilities/>
5. Пассажиропоток аэропорта Внуково в 2018 году вырос на 18,4% и составил 21,5 млн пассажиров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://corp.vnukovo.ru/press/news/passazhiropotok-aeroporta-vnukovo-v-2018-godu-vyros-na-18-4-i-sostavil-21-5-mln-passazhirov/>
6. Fraport Traffic Figures 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.fraport.com/content/fraport/en/misc/binaer/traffic-figures/traffic-figures-fraport-group/2018/monthly-traffic-figures/current-group-traffic-figures/jcr:content.file/traffic-sheet-2018-december_en.pdf
7. База даних Світового банку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://data.worldbank.org/>
8. Doing Business 2019 / The World Bank [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
9. Index of Economic Freedom 2019 / Wall Street Journal, Heritage Foundation [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.heritage.org/index/ranking>
10. The Global Competitiveness 2018 / World Economic Forum [Електронний

ресурс]. — Режим доступа:

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

11. World Economic Outlook Update 2019. A Weakening Global Expansion // IMF [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2019/Update/January/WEUpdateJan2019.ashx?la=en>
12. The Logistics Performance Index / The World Bank [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://lpi.worldbank.org/international/global>
13. Lott S. Arrivals: Hub networks hurt by handling capacity // Aviation Daily. - 2005. - Vol. 24, - 56 p.
14. Air Scoop. Ryanair's Business Model 2011. A Peek into the Airline's Recipe for Success. - 2011. - 27 p.
15. Warnock-Smith D., Potter A. An Exploratory Study into Airport Choice Factors for European Low-Cost Airlines // Journal of Air Transport Management. 2005. - Vol. 11. - № 6. - pp. 388 – 392.