

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускної кафедри  
д.е.н., професор \_\_\_\_\_ Н.В. Ушенко  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ВИПУСКНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА  
БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ «ПІДПРИЄМНИЦЬКА  
ДІЯЛЬНІСТЬ В АВІАЦІЇ»**

**Тема:** «Організація пасажирських перевезень авіакомпанії»

**Виконавець:** \_\_\_\_\_ Харченко Іван Валерійович  
(підпис)

**Керівник:** \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Соловійова Олена Олександрівна  
(підпис)

**Нормо-контролер:** \_\_\_\_\_ к.е.н., Побережна Заріна Миколаївна  
(підпис)

**КИЇВ 2021**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## ФЕБА

Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємницька діяльність в авіації»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

«02 » квітня 2021 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання випускної роботи студента

Харченка Івана Валерійовича

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема випускної роботи «Організація пасажирських перевезень авіакомпанії» затверджена наказом ректора від « 01 » квітня 2021р. № 529/ст.
2. Термін виконання роботи: з « 02 » квітня 2021р. по « 16 » червня 2021р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність авіакомпанії «Lufthansa»».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):  
Теоретичні основи дослідження організації пасажирських авіаперевезень;  
Діагностика організації пасажирських перевезень на прикладі авіакомпанії «Lufthansa»»;  
Основні напрямки покращення організації пасажирських перевезень авіакомпанії «Lufthansa».
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Найбільш поширені бізнес-моделі авіакомпаній. Стан наявності літаків авіакомпанії «Lufthansa»;  
Фінансові показники авіакомпанії «Lufthansa». Переваги стратегічного альянсу для авіакомпаній. Динаміка показників ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості авіакомпанії «Lufthansa». SWOT-аналіз авіакомпанії «Lufthansa». Напрямки покращення організації пасажирських перевезень, що рекомендовані для авіакомпанії «Lufthansa».

### 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Вступ	18.04.2021	
2	РОЗДІЛ 1	28.04.2021	
3	РОЗДІЛ 2	16.05.2021	
4	ВИСНОВКИ	25.05.2021	
5	Передзахист випускної роботи	31.05.2021	
6	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання випускної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	02.06.21	
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	08.06.21	
8	Захист випускної роботи в ДЕК	16.06.2021	

7. Дата видачі завдання: «02» квітня 2021 р.

Керівник випускної роботи \_\_\_\_\_ Соловйова О.О.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Харченко І. В.  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Організація пасажирських перевезень авіакомпанії на прикладі авіакомпанії «Lufthansa»»: 90 сторінок, 16 рисунків, 15 таблиць, 51 використане джерело, 2 додатки.

АВІАКОМПАНІЯ. АВІАПЕРЕВЕЗЕННЯ. ОРГАНІЗАЦІЯ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ.  
КОМЕРЦІЙНА ЕКСПЛУАТАЦІЯ ЛІТАКІВ. АВАІАЦІЙНА ГАЛУЗЬ.  
МАРКЕТИНГ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ.

Об'єктом дослідження є процеси організації пасажирських перевезень авіакомпанії у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи організації міжнародних авіаційних перевезень пасажирів. заходи щодо удосконаленню логістичної діяльності авіакомпанії «Lufthansa».

Мета випускної роботи - узагальнення та систематизація теоретичних та методичних складових організації авіаційних пасажирських перевезень та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження в авіакомпанії «Lufthansa».

Методи дослідження: загально наукові та специфічні методи: індукції та дедукції, аналізу та синтезу, факторний та економічний та кореляційний аналіз.

Отримані результати. У першому розділі систематизовані теоретичні основи дослідження організації пасажирських авіаперевезень в умовах глобалізації. У другому розділі проведений аналіз організації пасажирських перевезень в авіакомпанії «Lufthansa» та обґруновані основні напрямки вдосконалення організації пасажирських перевезень авіакомпанії «Lufthansa».

Надання рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг авіакомпанії.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів випускної роботи – матеріали випускної роботи можна використовувати в авіакомпанії «Lufthansa», а також в інших, зокрема вітчизняних авіакомпаніях.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ</b>	
<b>ОРГАНІЗАЦІЇ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Сутність та класифікація перевезень авіаційним транспортом.....	9
1.2 Особливості організації авіаційних перевезень пасажирів.....	20
1.3 Основні тенденції розвитку ринку пасажирських авіаперевезень в умовах глобалізації.....	26
Висновки до розділу 1.....	37
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ПАСАЖИРСЬКИХ</b>	
<b>АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ АВІАКОМПАНІЇ «LUFTHANSA».....</b>	<b>39</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика авіакомпанії «Lufthansa».....	39
2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності авіакомпанії «Lufthansa»...	44
2.3 Аналіз організації пасажирських перевезень в авіакомпанії «Lufthansa».....	53
2.4 Основні напрямки вдосконалення організації пасажирських перевезень авіакомпанії «Lufthansa».....	63
Висновки до розділу 2.....	72
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>75</b>
<b>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ</b>	
<b>ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>79</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>85</b>

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Авіаційний транспорт займає одне з провідних місць за кількістю перевезених пасажирів. Також не дивним є той факт, що саме авіаційний транспорт посідає лідируючі позиції серед усіх відомих людству видів пасажирських перевезень особливо, якщо це стосується міжнародного сполучення. Ринок авіаційних перевезень змінюється під впливом чинників змін пропозиції авіаційних перевезень та чинників, що впливають на формування платоспроможного попиту на пасажирські та вантажні перевезення. Також, варто зазначити, що існування суспільної потреби на авіаперевезення та здатних задовольнити цю потребу перевізників є важливою умовою функціонування ринку авіаційних перевезень.

В наш час транспортна галузь є однією з найважливіших сфер діяльності в житті сучасної людини. Саме транспортна сфера відіграє велику роль у налагодженні комунікаційних зв'язків, які вже стали не від'ємною частиною будь-якої економічної діяльності у світі. Неоцінений вклад у транспортну сферу здійснив авіаційний транспорт, який приваблює не тільки своїх споживачів масштабами, швидкістю та безпечністю перельотів, а й сприяє міжнародній співпраці багатьох країн в економічному, фінансовому, виробничому, туристичному і інших полях діяльності.

В даний момент через пандемію Covid-19 сфера авіаційного транспортування почала отримувати збитки. Так, через введення відповідних антипандемічних норм, обсяг міжнародних пасажирських перевезень зменшився на 60%, а число перевезених пасажирів за 2020 рік становила всього 1,8 млн., що на 2,7 млн. менше ніж в 2019 році (4,5 млн.). Беручи до уваги всю ситуацію, яка склалася в світі за останній час можна зробити певних висновок, що авіаційна галузь, особливо пасажирських перевезень, потребує певних заходів для виживання в такий важкий для всього світу час. Саме тому обраний напрямок досліджень, пов'язаний з покращенням організації пасажирських

перевезень на прикладі відомої транснаціональної авіакомпанії «Lufthansa» у сьогоденних умовах ведення бізнесу є актуальним.

**Метою даної** випускної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних та методичних складових організації авіаційних пасажирських перевезень та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження в авіакомпанії «Lufthansa».

Виходячи з мети випускної роботи поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність перевезень авіаційним транспортом;
- скласти класифікацію авіаційних перевезень;
- розкрити особливості організації авіаційних перевезень пасажирів;
- виявити основні тенденції розвитку ринку пасажирських авіаперевезень в умовах глобалізації;
- надати організаційно-економічну характеристику авіакомпанії «Lufthansa»;
- провести аналіз ефективності діяльності авіакомпанії «Lufthansa» та оцінку її ефективності;
- вивчити особливості маркетингової діяльності авіакомпанії «Lufthansa»;
- виявити особливості організації пасажирських перевезень в авіакомпанії «Lufthansa»;
- обґрунтувати основні напрямки вдосконалення організації пасажирських перевезень авіакомпанії «Lufthansa».

Об'єкт дослідження – процеси організації пасажирських перевезень авіакомпанії у сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні основи організації міжнародних авіаційних перевезень пасажирів, заходи щодо удосконаленню логістичної діяльності авіакомпанії «Lufthansa».

Методи дослідження. Теоретичною основою для написання випускної роботи стали дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, які стосувалися

особливостей організації та управління міжнародних авіаційних перевезень. В випускній роботі використані загально наукові та специфічні методи: індукції та дедукції, аналізу та синтезу, факторний та економічний та кореляційний аналіз.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку методичних засад дослідження авіаційних мереж в умовах світової глобалізації і обґрунтуванні практичних рекомендацій та підходів щодо удосконалення організації пасажирських авіаперевезень.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що всі результати досліджень в роботі можуть бути використані у діяльності авіакомпанії «Lufthansa» для покращення організації міжнародних пасажирських авіаперевезень.

Структура роботи. Випускна робота складається зі вступу, двох розділів основної частини, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. Текст роботи проілюстрований 15 таблицями та 16 рисунками.

У вступі обґрунтовано актуальність і значущість теми дослідження, розкрита мета, завдання, об'єкт, предмет і методи при написанні випускної роботи. У першому розділі проведено теоретичний аналіз літературних джерел; розкрита сутність та класифікація авіаперевезень; розкриті особливості організації авіаційних перевезень пасажирів, виявлені основні тенденції розвитку ринку пасажирських авіаперевезень в умовах глобалізації.

У другому розділі проведений аналіз організації пасажирських перевезень в авіакомпанії «Lufthansa»; розкрита організаційно-економічна характеристика авіакомпанії «Lufthansa»; обґрунтовані основні напрямки вдосконалення організації пасажирських перевезень авіакомпанії «Lufthansa». У висновку містяться ключові висновки з проведеного дослідження.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ

## 1.1 Сутність та класифікація перевезень авіаційним транспортом

Авіаційний транспорт займає одне з провідних місць за кількістю перевезених пасажирів. Також не дивним є той факт, що саме авіаційний транспорт посідає лідируючі позиції серед усіх відомих людству видів пасажирських перевезень особливо, якщо це стосується міжнародного сполучення.

Аналіз наукових джерел з розвитку авіаційного транспорту [2], [5], [6], [9], [12], [16], [19], показав, що споживачі надають перевагу авіаційному транспорту через низьку причин. По-перше авіаційний транспорт є одним із найшвидших видів транспортування [2, с.34]. [12], По-друге авіаційний транспорт найкраще за інші види транспорту виконує перевезення на великі відстані, особливо коли це потрібно зробити за короткий термін [16]. По-третє рівень сервісу на авіаційному транспорті набагато перевищує рівень сервісного обслуговування на будь-якому іншому виді транспортування [6, с.79], [16]. По-четверте авіакомпанії в налагодженій співпраці з туристичними фірмами здійснюють мотиваційні заходи на залучення потенційних споживачів віддавати перевагу авіаційному транспорту при подорожуванні в туристичних цілях [6, с.134], [19, с.240].

При здійсненні далеких повітряних сполучень велика частина пасажирів користується саме авіаційним транспортом. Відповідно, при дальності перельотів: від 1 тис. до 1,5 тис. км. - 2,5 приблизно 5% пасажирів користуються саме авіаційним транспортом; при дальності від 1,5 тис. до 2 тис. км. - 15- їх частка зростає до 20%; від 2 тис. до 3 тис. км. - 20-30%; а понад 3 тис. км. – повітряним транспортом користується переважна більшість пасажирів-50-100% [16 ], [18, с.155].

За підрахунками міжнародних авіаційних організацій на кінець 2019 року даний момент в світі функціонувало більше ніж 1000 авіакомпаній, при тому, що кожного року їх кількість зростала [40]. Кількість пасажирів, які користуються послугами авіакомпаній кожний рік також була все більше і більше, але пандемія Covid-19 внесла свої корективи у авіаційну сферу і значно знизила кількість пасажирів на повітряному транспорті не тільки України, але й на повітряних маршрутах всього світу. Так, рекордний обсяг пасажирів припав на 2017 рік, в цьому році послугами авіакомпаній скористалися близько 4,1 млн. чоловік у світі [39]., що порівняно з 2020 роком знизилося на 60% і становило 2,46 млн. чоловік До найбільших авіакомпаній світу за кількістю авіасполучень відносять: «Lufthansa», «British Airways» та інші [43, с.8].

В здійсненні міжнародних авіасполучень залучені близько 1000 аеропортів світі, серед яких близько 650 приймають міжнародні авіасполучення на регулярній основі [39].

Проте, вважати що система міжнародного авіатранспорту складається тільки із міжнародних авіаперевізників і аеропортів є досить неправильно твердженням. До її складу також входять аеронавігаційні служби, аеропорти, що пов'язані між собою повітряними лініями, які і забезпечують авіасполучення, а також міжнародні авіаційні організації, які регулюють діяльність міжнародних авіасполучень.

Система міжнародних авіасполучень в наш час охоплює близько 150 різних держав світу [39]. До основних характерних рис авіаційного транспорту можна віднести наступні:

1. Велика швидкість польоту повітряних суден дають змогу ефективно виконувати повітряні рейси на великих відстанях за мінімально короткий період часу. Дана перевага має особливу цінність при здійсненні авіаційних перевезень туристичних груп, які направляються на відпочинок. Вона надає здатність туристу, який подорожує раціонально витратити свій час, який він запланував використати в необхідному йому місці.

2. Великий ступінь комфортабельності і значний рівень якості обслуговування пасажирів при здійсненні пасажирських перевезень. В будівельно-технічному плані літаки, які сьогодні задіяні у сфері цивільної авіації є більш направлені на те щоб зробити переліт пасажирів ще більш комфортнішим, ніж це було раніше. Великі просторі салони, комплексне обслуговування на борту та інші чинники зробили повітряні перевезення за допомогою літаків одним із найкомфортніших засобів пересування.

3. Високий рівень надійності під час перельоту. Як показує практика кількість аварій спричинених на повітряному транспорті вважається набагато нижчою, якщо їх порівнювати з іншими видами транспортування.

До переваг повітряного транспорту також можна віднести: швидкість транспортування, скорочення маршруту при транспортуванні, можливість досягнення віддалених та важкодоступних районів.

Однак авіаційний транспорт має як свої переваги, так і свої недоліки, які систематизовано представлено на рис.1.1.

Наведені недоліки показують, що авіаційні перевезення - це такий засіб перевезення, який не можна використовувати у будь-яку погоду зі стовідсотковою гарантією того що час відправлення та час прибуття буде збігатися із завчасно запланованим. Однак всі вище перелічені недоліки є не дуже сильною перешкодою для здійснення повітряного транспорту своєї головної функції, такої як виконання міжнародних повітряних перевезень.

Для здійснення перельоту повітряне судно отримує свою повітряну смугу, яка шириною близько 30 км. Цей шлях, по якому здійснюється політ, називається повітряною трасою, а її проекція на землю - наземною трасою повітряної лінії [11, с.49]. Таким чином, повітряна лінія — це сталий маршрут польоту повітряного судна між наземними пунктами, який призначений для аеронавігаційного обслуговування польоту повітряного судна.

Об'єднання усіх повітряних ліній складає певну мережу повітряних сполучень.



Рис.1.1 Основні недоліки авіаційного транспорту

*Джерело: систематизовано автором на основі [35], [34, с.39], [37, с.126]*

Відповідно, повітряні лінії бувають: місцевого, регіонального, національного та міжнародного значення [1], [3, 48], [23], як представлено на рис.1.2.

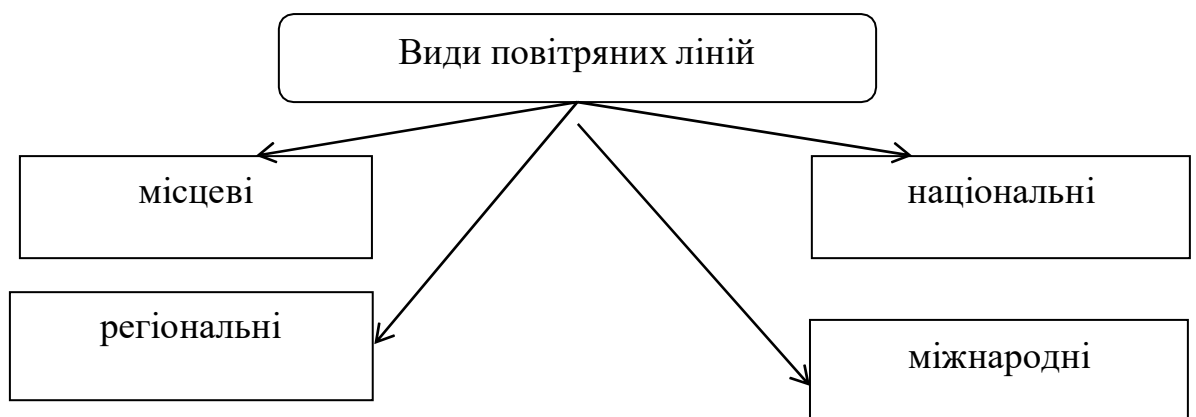


Рис.1.2 Види повітряних ліній

*Джерело: систематизовано автором на основі [1], [3, 48], [23]*

Перельоти, які здійснюються відповідно до вчасно складеного розкладу називаються регулярними перевезеннями. Польоти, що здійснюються за замовлення називаються чартерними перевезеннями. Регулярні рейси здійснюються за встановленими маршрутами з певними періодом та обмеженою кількістю пасажирів [1].

В свою чергу, розрізняють наступні типи авіарейсів щоденні авіарейси, щотижневі авіарейси, додаткові авіарейси і авіарейси на замовлення. За часом доби існують денні і нічні авіарейси. Денні авіарейси зазвичай проводяться на невелику відстань і вони направлені на з'єднання кількох міст або туристичних центрів. Нічні авіарейси використовуються з різною метою. Однією з причин використання нічних авіа перельотів є зменшення кількості пасажирів на денних авіарейсах, але найчастіше їх використовують при здійсненні трансокеанських авіа польотах [15].

Також пасажирські авіаперевезення здійснюються на основі прямих та стикувальних маршрутів. Прямий рейс — це один із видів рейсів, при якому повітряне судно здійснює переліт від пункту вибуття, безпосередньо до пункту запланованого призначення, але без зміни повітряного транспорту. Стикувальний рейс — це один із видів рейсів, при якому пасажир здійснюють заплановану пересадку з одного маршруту на інший, який вже є запланований і прописаний в проїзному квитку пасажирів.

Аналіз нормативних документів [1, 15, 22], показав, що під поняттям «повітряний транспорт» прийнято розуміти всі повітряні транспортні засоби, які використовують при здійсненні повітряних перевезень. Для позначення діяльності транспортних засобів в повітряному просторі традиційно застосовується термін «авіація».

Авіаційна діяльність містить в собі певні цілі, завдання та засоби до їх втілення в життя. Однією з провідних цілей авіаційної діяльності є діяльність, яка направлена на втілення потреб клієнтів в послугах з перевезення, захисту їх законного права до безпечного, швидкого, а головне якісного транспортування необхідного їм об'єкту. Здійснення відповідної мети відбувається з допомоги

використання цивільної авіації, яка в свою чергу має свої підрозділи такі як авіація загального призначення, використовувану на безоплатній основі, і комерційну цивільну авіацію. Головною метою комерційної авіації прийнято вважати надання послуг з повітряного перевезення, певним особам або вантажам і отриманням за це відповідну грошову винагороду [22].

В широкому розумінні під повітряним перевезенням розуміють «переміщення певного об'єкта, яке здійснюється за допомогою повітряного транспорту» [23]. Повітряні перевезення бувають: внутрішні та міжнародні. Внутрішні авіаперевезення – це перевезення необхідних об'єктів з пункту вибуття в пункт призначення без покидання територіальних меж однієї країни. Міжнародне авіаперевезення – це перевезення необхідних об'єктів з пункту відправлення в пункт призначення, що розташовані на територіях двох країн. В свою чергу внутрішні авіаперевезення діляться на:

- регулярні і нерегулярні;
- міжрегіональні і внутрішньо регіональні;
- ділові і корпоративні.

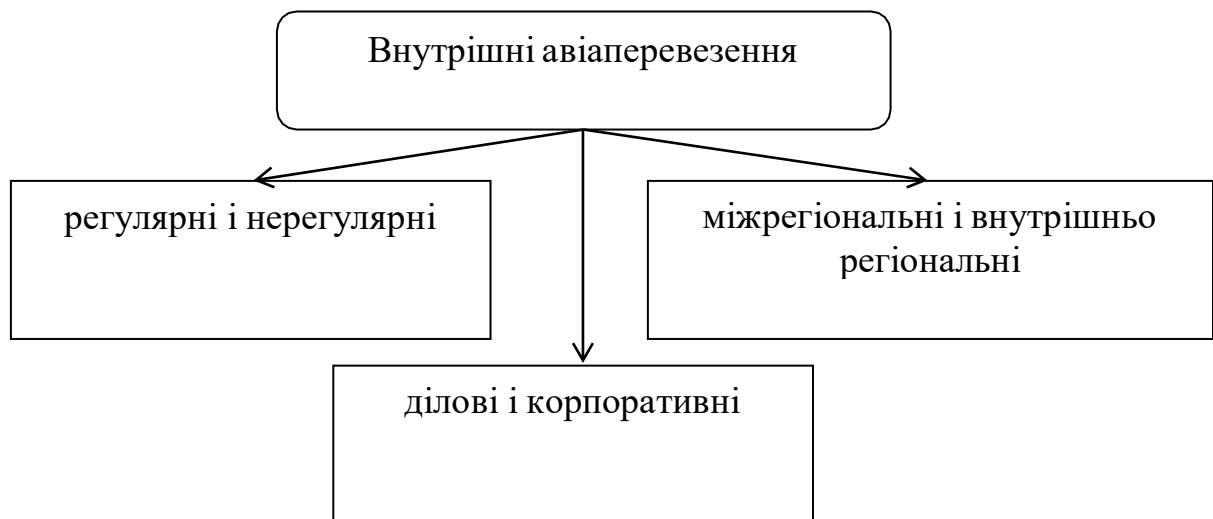


Рис.1.3 Класифікація внутрішніх авіаперевезень

*Джерело: систематизовано автором на основі [22- 24]*

Регулярні повітряні перевезення – це перевезення, які здійснюються на основі регулярних рейсів на заздалегідь складеному розкладу і маршруті.

Нерегулярні повітряні перевезення – це перевезення, які здійснюють повітряні судна з використання нерегулярних (чартерних) рейсів.

Міжрегіональні повітряні перевезення – внутрішні повітряні перевезення (регулярні - за розкладом і чартерні) за встановленими повітряними лініями між пунктами, розташованими в регіонах, закріплених за різними регіональними управліннями авіаційної служби за встановленими повітряними лініями між пунктами, розташованими в регіоні, закріпленому за одним регіональним управлінням [23].

Ділові перевезення – перевезення, які здійснюються спеціальних повітряним судном на замовлення юридичних і фізичні особи для здійснення авіа перельоту. Зазвичай даний вид перевезення розрахований на 15 осіб пасажирського складу.

Корпоративні перевезення – перевезення, які здійснюються власником повітряного судна на некомерційні основі (для задоволення особистих потреб).

Регулярні авіаперевезення виконуються по налагодженій системі маршрутів, що є офіційно затвердженими державою авіапідприємством в договорі про міжнародну співпрацю. Договір вважається чинним після надання державою-партнером письмового дозволу в якому прописано, що дана держава дозволяє здійснювати перельоти повітряних суден по своїй території [26, с.4].

Для здійснення гармонійних авіаперевезень між двома країнами, їх міжнародні договори не мають суперечити з національними законодавствами країн між якими іде співпраця. Дана співпраця ділить міжнародні авіаперевезення на регулярні і нерегулярні. Нерегулярні міжнародні повітряні перевезення – повітряні перевезення, які виконують рейси на нерегулярній основі. Чартерне перевезення є найпопулярнішим видом нерегулярних повітряних перевезень. Особливістю даного виду перевезень є підписання спеціального договору.

Класифікації повітряних суден здійснюється за допомогою певних рис, які створюють відповідну систему повітряних суден, на яку постійно діють різні ринкові чинники. Так, в залежності від характеру експлуатації повітряні судна цивільної авіації класифікують як представлено на рис. 1.4:



Рис.1.4 Типи повітряних суден цивільної авіації

*Джерело: систематизовано за [15], [24]*

До здійснення перевезень в комерційній авіації застосовуються ті повітряні судна, які є задіяними в регулярній експлуатації, а саме ті, які здійснюють комерційні авіаперевезення пасажирів і вантажів за відповідним розкладом.

Якщо ПС використовуються в ділових цілях, то вони відносяться до ПС загального призначення. Нині популярності набуваються повітряні судна загального призначення, адже вони можуть виконувати ті завдання, які нетипові до комерційної авіації, а саме – перевезення невеликих вантажів, патрулювання, застосування в сільськогосподарських роботах, навчання пілотів, туризм та авіаційний спорт тощо. При цьому вони дають змогу економити час, що досягається за рахунок можливості здійснювати польоти без розкладу, можливість використовувати маленькі аеропорти та реєстрація або митне оформлення при цьому непотрібне [24].

Переважає більшість повітряних суден загального призначення мають льотну масу до 9 тон. Проте, існують і більші повітряні судна. Залежно від призначення ПС, виділяють дві основні групи ПС, які не залежать від умов



експлуатації – це багатоцільові та спеціалізовані повітряні судна. Багатоцільові ПС використовують для вирішення багатьох завдань, що є можливим за рахунок переобладнання та переоснащення ПС для вирішення певного окремого завдання при мінімальних конструктивних змінах або зовсім без них [24], [49], [51].

Стосовно перевезень, то перевезення пасажирів і транспортування вантажів за допомогою повітряних суден називається авіаперевезенням [2, С.26], [9]. За типом завантаження, напрямком і категорією вантажів авіаперевезення класифікують, як представлено на рис.1.5:

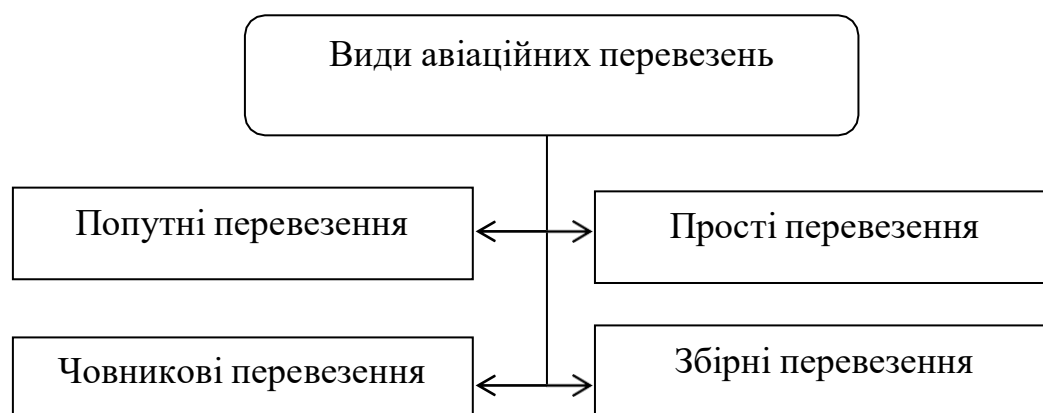


Рис.1.5 Класифікація авіаційних перевезень за типом завантаження, напрямком і категорією вантажів

*Джерело: систематизовано автором на основі [34], [37],[49], [51]*

Попутними перевезеннями прийнято називати перевезення, які в своєму маршруті використовують попутний вільний транспорт. Провідною перевагою даного перевезення називають його низьку вартість [49].

Простими перевезеннями прийнято називати перевезення, головною метою яких є перевезення певного об'єкта до необхідного пункту призначення, зазвичай замовник даного виду перевезень виступає сам господар вантажу [50].

До збірних перевезень відносять товари, які збираються на складі і відправлення даного вантажу відбуваються за умови коли товар дійшов потрібної кількості одиниць [34,с.38].

Човникові перевезення – це послуги, при яких за допомогою поїздок туди і назад, що повторюються, заздалегідь сформовані групи пасажирів перевозяться з одного певного місця від'їзду до іншого певного пункту призначення [37, с.125].

Здійснювати повітряні перевезення мають право суб'єкти, які отримали необхідний для цього правовий статус (ліцензію) [22], [23]. Так, у повітряному кодексі прописані основні поняття авіаційного підприємства, експлуатанта і перевізника. Авіаційне підприємство – це юридична особа, яка надає послугу з повітряного перевезення певним особам при перевезенні об'єктів за допомогою повітряних суден. За здійснення даних перевезень авіаційне підприємство отримує певну грошову винагороду в зазначеній в договорі валюті [23,24].

Розрізняють експлуатантів повітряного транспорту та перевізників. Експлуатант – юридична або фізична особа, яка експлуатує чи пропонує послуги з експлуатації повітряних суден. Перевізник – це юридична або фізична особа, яка надає послуги з перевезення пасажирів, вантажу чи пошти з допомогою повітряного транспорту. Головною відмінною рисою експлуатанта від перевізника є відмінний характер їх діяльності. Експлуатант, якому не видана спеціальна ліцензія на здійснення певного виду авіаперевезень, може здійснювати тільки некомерційні польоти [23].

Аналіз нормативно-правових та науково-методичних джерел з регулювання авіатранспортної діяльності показав, що серед усієї спільноти авіакомпаній розрізняються наступні, як представлено на рис. 1.6.

Авіаперевізники-авіакомпанії державного значення з правом виконання міжнародних польотів – авіаперевізники, які здійснюють переважну кількість регулярних перевезень на міжнародних повітряних [26].

Авіаперевізники-авіакомпанії регіонального значення з правом виконання міжнародних польотів – авіаперевізники, що виконують тільки міжрегіональні регулярні перевезення, а також міжнародні та внутрішні чартерні рейси [22, 23]. Авіаперевізники місцевого значення – авіаперевізники, що виконують тільки внутрішньорегіональні перевезення та частину міжрегіональних

перевезень [27, с.13 ]. Авіаперевізники ділової авіації – перевізники, що надають послуги ділового перевезення. Експлуатанти корпоративної авіації – експлуатанти, які здійснюють виключно корпоративні перевезення [27, с.13 ].



Рис.1.6 Класифікація суб'єктів авіатранспортної діяльності

*Джерело: систематизовано автором на основі [22, 23, 24, 26, 34]*

Ринок авіаційних перевезень змінюється під впливом чинників змін пропозиції авіаційних перевезень та чинників, що впливають на формування платоспроможного попиту на пасажирські та вантажні перевезення. Також, варто зазначити, що існування суспільної потреби на авіаперевезення та здатних задовольнити цю потребу перевізників є важливою умовою функціонування ринку авіаційних перевезень.

До складу авіаційного транспорту входять підприємства повітряного транспорту, що здійснюють перевезення пасажирів і вантажів, а також підприємства авіаційної інфраструктури: аеронавігаційні служби та аеропорти, що забезпечують роботу авіакомпаній [34]. Аеропорт — це підприємство,

діяльність якого направлена на здійснення прийому та відправлення пасажирів, вантажів і пошти, а також обслуговування якісного перельоту літальних апаратів. Для здійснення всіх необхідних функцій аеропорт оснащений аеродромом, терміналами та іншими об'єктами, які безпосередньо пов'язані із здійсненням авіаційною діяльністю. За категоріями обслуговування повітряних маршрутів аеропорти бувають внутрішні і міжнародні. Міжнародний аеропорт відрізняється від внутрішнього тим, що здійснює приймання та відправлення міжнародних повітряних суден. Головним в даному виді аеропортів є обов'язкове проходження митного, прикордонного та інших видів контролю.

## **1.2 Особливості організації авіаційних перевезень пасажирів**

В авіаційній галузі авіакомпанії безпосередньо виконують функції транспортування. Для того, щоб почати здійснювати регулярні міжнародні перевезення пасажирів, авіакомпанії мають бути визначені як «призначені» перевізники у двосторонніх міждержавних угодах. Аналіз науково-методичних праць та положень конвенцій Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО) показав, що на теперішній час існують кілька видів міжнародних угод щодо організації повітряного сполучення між містами країн [8]. [20, с.3], [25], [32, с.238], [48, с.38], [41, 42, 46]. На рис.1.7 представлена систематизація видів міжнародних угод щодо організації повітряного сполучення між містами країн.

Таким чином, розрізняються, по-перше, двосторонні міждержавні угоди, які визначають: перелік призначених авіакомпаній з обох боків щодо здійснення регулярних рейсів. Відповідно, такі угоди узгоджують ємності літаків, частоти виконання рейсів, причому на самому початку розвитку комерційної авіації в таких угодах узгоджувався навіть рівень тарифів.

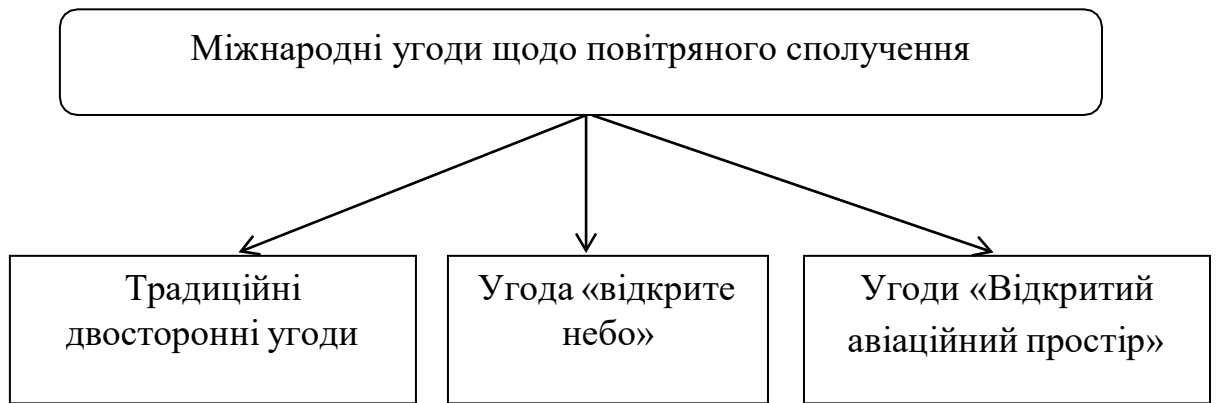


Рис. 1.7 Види міжнародних угод щодо повітряного сполучення

*Джерело: систематизовано автором на основі [20, с.3], [25], [32, с.238], [48, с.38], [41, 42, 46]*

По-друге, існують угоди про «Відкрите небо» (приклад - угода США з Сінгапуром), які знімають майже усі обмеження, що містять двосторонні міждержавні угоди.

Зеленим маркером на рис.1.8 зображені країни, уряди яких які уклали одну або кілька двосторонніх угод про «відкрите небо». Загалом з 1992 року принаймні одна така угода «про відкрите небо» була підписана 145 країнами, які складають біля 76 % членів ІКАО [41]. Більш того, у світі існують повністю ліберальні угоди про «Відкритий авіаційний простір», які дозволяють каботаж та виключають обмеження щодо власності авіаперевізника [40].

На теперішній час ЄС є єдиним у світі ринком, авіатранспортна діяльність в якому заснована на багатосторонніх рамках з правами каботажу для Єдиного європейського авіаційного ринку. При цьому Європейські реформи лібералізації впроваджувались з 1987 року, так звана «Свобода надання послуг з пасажирського перевезення (п'ята свобода повітря)» в межах ЄС була узгоджена в 1993 р., а каботаж був дозволений з 1997 року.

Незважаючи на те, що кожна авіакомпанія пропонує однакову основну послугу (перевезення пасажирів або вантажу з одного пункту призначення до іншого), група авіакомпаній не є однорідною. Між авіакомпаніями існують принципові відмінності щодо базової бізнес-моделі, яка визначає пропонований

рівень обслуговування, регіонального охоплення та основної функції.

Бізнес-модель міжнародних операторів мережі повного спектру послуг або перевізників прапорів в основному базується на роботі мережі хаб-і-спік з сильним акцентом на передачі трафіку [14, с.18]. Ретельно синхронізуючи вхідні та вихідні рейси, пасажери можуть оптимально пересаджуватись та підключатися до різних рейсів у центрі аеропорту, і завдяки цьому він має можливість дістатися до більшої кількості пунктів призначення. Прямі послуги між великими містами (переважно національними) доповнюють мережу [28, с.18].

В основних регіонах міжнародного трафіку можна знайти важливих міжнародних мережевих перевізників, наприклад, у Північній Америці (перевізники, такі як «Delta Airlines», «American Airlines» або «United Airlines»), в Європі (наприклад, «Air France-KLM», «Lufthansa» та «British Airways») та в регіоні Азії / Океанії (наприклад, «Emirates»), «Singapore Airlines» та «Qantas Airways»). Оскільки основним джерелом доходу цієї групи авіакомпаній є фактична вартість проїзду, більшість традиційних авіакомпаній все ще пропонують ціни за системою «все включено».

Мережеві оператори з повним спектром послуг пропонують високоякісний продукт. З одного боку, це дозволяє їм залучити діловий трафік та реалізувати цінову премію. З іншого боку, це призводить до дуже складних і дорогих конструкцій мережі та експлуатаційних структур.

Менші регіональні перевізники (наприклад, «BA City Flyer», «Air Dolomiti») застосовують іншу бізнес-модель. Вони зосереджені на зв'язку віддалених районів з тонкими потоками або на надходженні до хабів мережевих операторів.

Подальшими актуальними бізнес-моделями є швидкозростаючі групи лоукостерів (наприклад, «Southwest», «Ryanair», «EasyJet», «AirAsia») та чартерні авіакомпанії (наприклад, «Condor», «TUIfly») [17, с.156]. На відміну від традиційних мережевих операторів, лоукостери (LCC) концентруються на

великому обсязі коротко- та середньомагістрального трафіку від точки до точки на основі підходу мінімального сервісу («без надмірностей») та економних операцій (без бронювання місць; відсутність часто відвідуваних програм, вузькі місця для сидіння) [6, с.238]. Перевізники використовують або менші (і дешевші) вторинні аеропорти (наприклад, «Ryanair»), або літають у великі аеропорти і, отже, безпосередньо конкурують із встановленими авіалініями (наприклад, «EasyJet»). LCC в значній мірі покладаються на допоміжні доходи, які створюються, наприклад, від пропонованого харчування, а також від плати за багаж. LCC, як правило, застосовують роздільні цінові стратегії, які на відміну від стратегій традиційних перевізників.

У табл. 1.1 систематизовані найпоширеніші бізнес-моделі авіакомпаній світу.

Таблиця 1.1

Найбільш поширені бізнес-моделі авіакомпаній

Типи бізнес-моделей авіакомпаній	Приклади
Мережевий оператор	«Delta Airlines», «American Airlines», «Lufthansa», «Emirates», «United Airlines», «Singapore Airlines», «Qantas Airways», «Air France - KLM», «Qatar airways», «AirBaltic», «Swissair», «British Airways», «SAS» тощо.
Лоукост перевізник	«Southwest Airlines», «Ryanair», «Wizz Air», «EasyJet», «GoFly», «BuzzAway», «AirAsia», тощо.
Чартерна авіакомпанія рейсів	«Condor», «TUIfly», «My Way Airlines», «Air Scotland», «BerlinJet», «Aero California»

*Джерело: складено автором за результатом систематизації [19], [37, с.125], [39, 40]*

Чартерні авіакомпанії обслуговують туристичні ринки. Їх стратегія полягає у поєднанні якості послуг, недорогих структур та їх інтеграції до туроператорів [19, с.237]. Однак чартерні авіалінії все частіше замінюються дешевими перевізниками на маршрутах, що часто відвідують (наприклад, з Великобританії в Південну Іспанію). Тому, як стверджують експерти, для них існує альтернатива росту - їм потрібно сильніше зосередитись на віддалених та спеціалізованих туристичних напрямках [37, с.125].

За даними IATA (International Air transport Association) майже всі міжнародні авіакомпанії є партнерами в комерційній співпраці, що має три наступні форми [44, 45]:

- 1) маркетингові (тактичні) альянси;
- 2) стратегічні альянси;
- 3) глобальні альянси.

Тактичні альянси авіакомпаній являють собою тимчасові об'єднання діяльності авіакомпаній, укладання яких спрямоване на розв'язання поточних проблем збуту та здійснення комерційної експлуатації авіаліній та надають маркетингові переваги, які не передбачають серйозних ресурсних зобов'язань та є мало ризикованими. За несприятливих змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ авіакомпанії легко розривають такі комерційні домовленості та шукають інших партнерів та укладають нові альянси для підвищення своєї міжнародної конкурентоспроможності на ринку авіаперевезень. Аналіз науково-методичних джерел [4, с.40], [6, с.356], [10, с.234], [28, с.15], [32, с.238], [39,40], показав, що найбільш часто маркетингові альянси реалізуються у вигляді угод: «Інтерлайн», «Код-шерінг», «Спільна експлуатація авіаліній», «Угоди про пул» та «Угода про блок місць», як проілюстровано на рис.1.8.

«Інтерлайн» («Interline») являє собою договір про взаємне визнання документів на перевезення, що передбачає домовленість авіакомпаній про комерційні послуги, що надаються одна одній. У таких угодах визначаються розмір комісійних за продаж пасажирських, вантажних та чартерних перевезень



та обумовлюється правила проведення та порядок взаєморозрахунку. Договора «інтерлайн», як правило, укладають авіакомпанії, які не є прямими конкурентами, тобто не здійснюють експлуатацію суміжних авіаліній.

Договора про «код-шерінг» («Code Sharing Agreement») обумовлюють спільне використання кодів авіакомпаній. Тобто авіакомпанії встановлюють між собою комерційне партнерство, яке уможлиблює їх спільне позиціонування як постачальників єдиної послуги з перевезення, яка відповідно регламентується та продається на ринку повітряних перевезень. Це забезпечує підвищення рівня обслуговування одного партнера до стандартів іншого партнера, який має кращу репутацію на ринку; можливість проникнення на ринок партнерів; маркетингові переваги; підвищення іміджу обох партнерів; переваги для пасажирів та клієнтів, які віддають перевагу оформленню перевезень за єдиним документом.

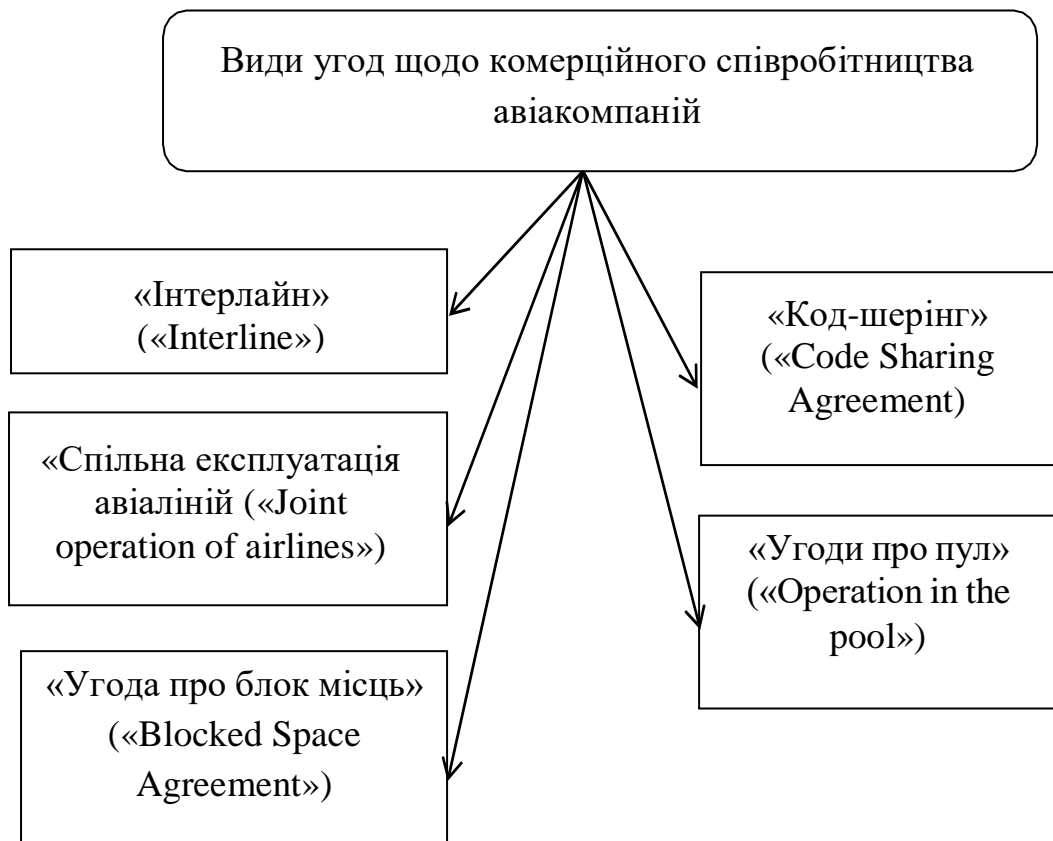


Рис. 1.8 Види угод щодо комерційного співробітництва авіакомпаній

*Джерело: систематизовано автором на основі [4, 6, 10, 28, 32, 39, 40]*

В свою чергу, «спільна експлуатація авіаліній» є більш тісною формою комерційного співробітництва, за якої конкурентна боротьба між партнерами зберігається, але набуває дещо інших форм. В таких угодах визначаються конкретні форми та межі співробітництва по спільній експлуатації окремих міжнародних повітряних ліній. Відповідно, «угода про пул» («operation in the pool») являє собою неформальну угоду про розподіл ринків. Такі угоди укладаються між авіакомпаніями тоді, коли одна із авіакомпаній значно слабше іншої, тому така угода захищає її інтереси, гарантовано закріплює частку ринку та доходів; або коли обидві авіакомпанії рівноцінні, відповідно така угода дозволить їм спокійніше відноситися до того, що один з них має більш зручний розклад польотів, ніж інший, оскільки доходи за ринком розподілені. Експлуатація в пулі відрізняється тим, що авіакомпанії самостійно несуть витрати по експлуатації авіаліній, а отримані доходи вносяться в загальний фонд. Потім доходи розподіляються відповідно до досягнутої домовленості. «Угода про блок місць» («Blocked Space Agreement») укладається між партнерами, що виконують польоти на одній і тій самій авіалінії за наявності недостатнього завантаження для обох авіакомпаній, домовляються здійснювати свої перевезення на рейсах одного з партнерів.

### **1.3 Основні тенденції розвитку ринку пасажирських авіап перевезень в умовах глобалізації**

На даний час проявляється тенденція глобалізації ринку авіап перевезень як наслідок розширення світогосподарських зв'язків в сфері авіації, що, в свою чергу, прискорює процеси інтеграції та консолідації авіапідприємств на наднаціональному рівні.

В умовах глобалізації світової економіки авіаційна промисловість має ключове значення для швидкого переміщення пасажирів та вантажів у різні пункти призначення по всьому світу, зміцнюючи глобальні виробничі ланцюги.

В аспекті надання послуг авіакомпаніями, відчутна орієнтація на значну економію від масштабів діяльності, концентрацію і зменшення витрат. Ці особливості призвели до того, що більшість великих авіакомпаній запровадила так звану «hub-and-spoke» модель діяльності, і особливо, в тому випадку, коли переважно здійснюються далекомагістральні перевезення (Emirates Airline).

На ринку близькомагістральних перевезень, відбулося зростання кількості low-cost перевізників (зокрема, «Southwest Airlines» в США і «Ryanair» в Європі), які використовують концепцію «point-to-point» або радіальних послуг (коли авіакомпанія здійснює перевезення на ряді маршрутів від аеропорту, але не забезпечує з'єднання на лінії), що негативно вплинуло на «hub-and-spoke» операторів.



Рис.1.9 Ілюстрація маршрутної мережі американських лоукос-перевізників

Авіакомпанії функціонують у динамічному конкурентному середовищі, що визначає необхідність пристосування бізнес-моделей та стратегій управління для виживання на ринку та використання можливостей зростання.

Стратегія адаптації авіакомпанії, відображаючи альтернативні варіанти найкращого використання наявних в авіакомпанії ресурсів та можливостей для досягнення визначених цілей, повинна відповідати таким вимогам, як:

- логічність (обґрунтованість стратегії та її формування у результаті глибокого аналізу факторів середовища);
- результативність (орієнтованість на вирішення конкретних завдань у довгостроковому періоді);
- стійкість (можливість реалізації у визначений проміжок часу без серйозних змін);
- гнучкість (можливість пристосування стратегії до змін у процесі її реалізації);
- узгодженість (взаємоув'язка всіх стратегій, які реалізуються авіакомпанією у певний проміжок часу, для забезпечення їх безконфліктності, взаємна підтримка стратегій);
- диференційованість (орієнтованість одночасно на декілька ринкових сегментів);
- актуальність (своєчасність і відповідність поточному стану середовища, умовам об'єктивної необхідності авіакомпанії);
- економічність (можливість отримання бажаного результату за мінімальних витрат);
- адекватність (повне врахування специфіки внутрішніх параметрів авіакомпанії та факторів зовнішнього середовища);
- конкретність (прозорість, чіткість і зрозумілість стратегії для всього персоналу авіакомпанії);
- реалістичність (досяжність результату за наявного адаптаційного потенціалу авіакомпанії).

Загалом аналіз можливих альтернатив стратегічного розвитку авіакомпаній дозволив виявити можливості диверсифікованого розвитку, інтенсивного розвитку та інтеграційного розвитку, як представлено на рис.1.10.

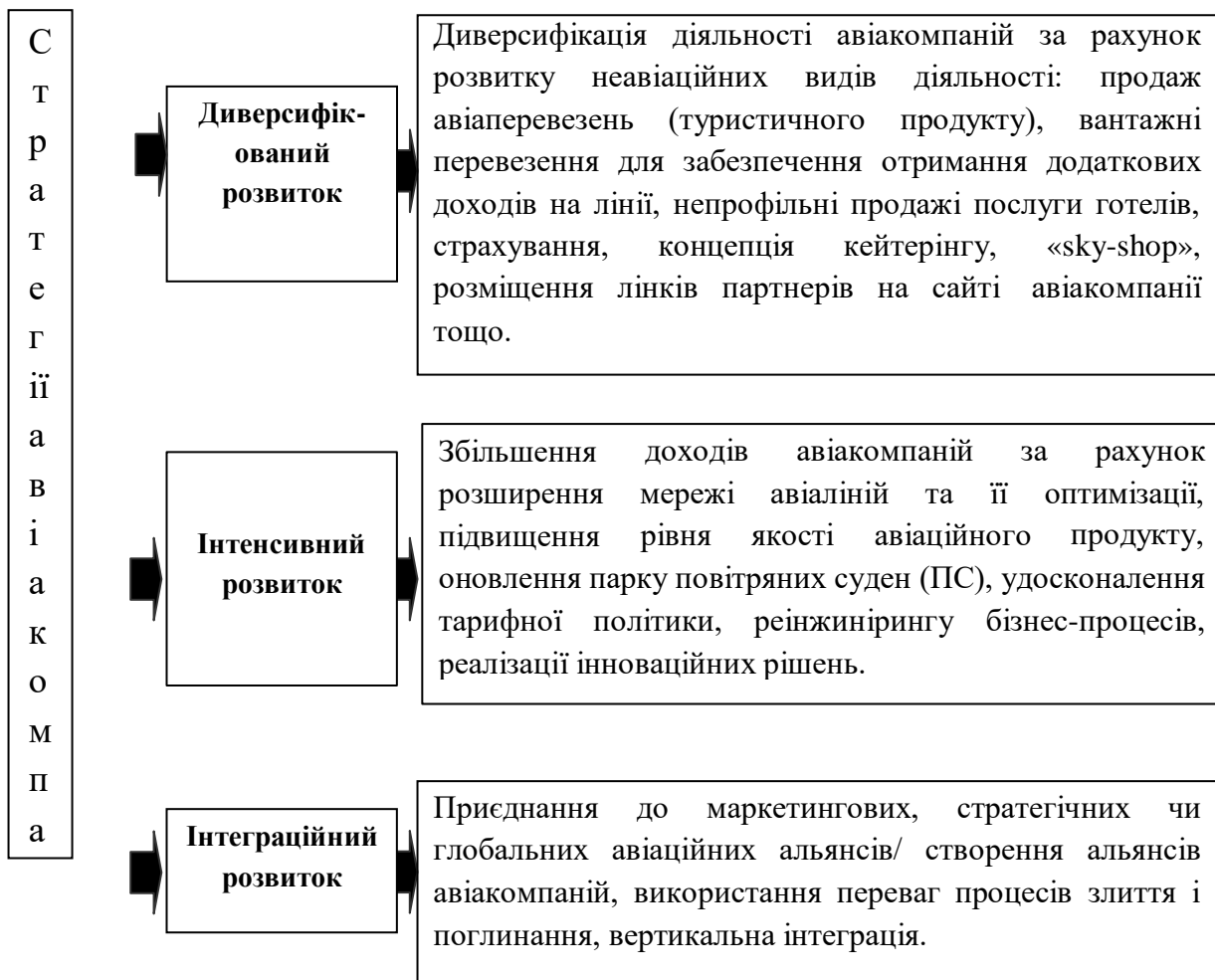


Рис. 1.10. Стратегії авіакомпаній за напрямками розвитку

*Джерело: систематизовано автором на основі [27, 28,34, 46 ]*

При формуванні та реалізації стратегії важливо уникати типових помилок, зокрема неправильного формулювання цілей авіакомпанії, дуже вузької спеціалізації або занадто широкої диверсифікації авіакомпанії, невиправдано стрімкої/уповільненої експансії, необґрунтованого підвищення іміджу керівництва, неправильного врахування сильних і слабких сторін перевізника.

Авіаперевізники, в основному, можуть здійснювати стратегічний вибір з двох напрямків розвитку – «віртуалізації» (відділення другорядних напрямків від основної діяльності та передача їх на аутсорсинг) та інтеграції (поєднання основної діяльності з допоміжними напрямками). Причому, комплекс

найважливіших напрямків діяльності авіакомпанії може суттєво відрізнятись, оскільки визначення ключових компетенцій залежить від особливостей самого перевізника. Приблизно 40 років тому авіакомпанії зробили вибір на користь стратегії глобалізації своєї діяльності, в рамках інтеграційного розвитку. Деякі з них досягали швидкого росту перевезень на міжнародних повітряних лініях («American Airlines»), інші авіакомпанії поглинали менш успішних конкурентів і також добивалися власного росту: «Delta Airlines» придбала «Western Airlines»; «Northwest Airlines» купила «Republic Airlines»; відбулося злиття «US Airlines» та «US Air Piedmont».

В той час відбувалися злиття авіакомпаній однієї країни, оскільки міжнародне право не дозволяло отримання комерційних прав тим компаніям, в яких було більше, ніж 25% іноземного капіталу [39]. Розвиток дерегулювання та політики «відкритого неба» між державами, коли обсяги перевезень авіакомпаніями кожної країни визначаються умовами ринку і конкурентною боротьбою на ньому, а не паритетом представлених в двосторонньому сполученні можливостей, створили передумови для створення альянсів авіакомпаній [41, 42].

Авіакомпанії, що входять до альянсу, координують розклад своїх польотів, надають свої термінали партнерам по альянсу, разом надають інформацію про свої послуги в комп'ютерних системах бронювання. За своїм змістом альянси є своєрідними об'єднаннями авіакомпаній, як фінансово залежних, так і таких, що повністю зберігають свою самостійність, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності та збільшення їх частки на авіатранспортному ринку. Крім цього, альянси дозволяють швидко нарощувати виробничі потужності, поповнювати свій парк літаків, отримати комерційні права, що належать іншій авіакомпанії. Також об'єднання з авіакомпанією, що має власний хаб, дозволяє захистити даний аеропорт від дій конкурентів. Таким чином, за рахунок створення альянсу вирішуються як позитивні, так і захисні стратегічні завдання, а саме:

1) Позитивні завдання, спрямовані на посилення конкурентоспроможності авіакомпаній:

- а) підвищення ефективності комерційних операцій авіакомпанії;
- б) підвищення рівня знань і компетенції авіакомпанії через навчання у партнерів.

2) Захисні завдання, націлені на запобігання зниженню конкурентоспроможності авіакомпанії:

- а) захист ключових компетенцій і конкурентних переваг авіакомпанії;
- б) забезпечення стратегічної гнучкості авіакомпанії (здатність гнучко реагувати на зміни в бізнес-оточенні, поява нових можливостей розвитку і загроз).

Невеликі та середні авіакомпанії занепокоєні проблемою свого виживання, побоюючись динамічного розвитку провідних авіакомпаній, їх домінування у більшості аеропортах-хабах і нарощення маркетингової потужності глобальних альянсів. З огляду на цю ситуацію, основними альтернативними стратегіями розвитку малих та середніх авіакомпаній можуть бути:

- переорієнтація авіакомпанії на здійснення низькозатратних перевезень між конкретними пунктами;
- створення регіональних альянсів з іншими авіаперевізниками;
- укладення угод франшизи з великими авіакомпаніями.

Розвиток альянсів стримує державна власність на авіакомпанії, а також обмеження на участь іноземного капіталу у статутних фондах національних перевізників країни.

Основними складовими стратегічних альянсів авіакомпаній є:

- спільна експлуатація авіалінії;
- спільне надання повітряних послуг;
- блок-місце;
- спільний маркетинг;
- спільні пасажирські та вантажні тарифи;

- угоди франшизи;
- координація розкладів польотів;
- пільги для часто літаючих пасажирів;
- спільне використання слотів в аеропортах;
- спільні придбання і заміна пошкоджених компонентів запасними частинами;
- спільне використання ангарів;
- спільна розробка технічних і навчальних процедур.

На відміну від маркетингових альянсів, стратегічним альянсам авіакомпаній притаманний триваліший термін функціонування, більш широкий контекст і вищий рівень взаємних зобов'язань авіакомпаній. На рис 1.11 систематизовані їх переваги для авіакомпаній.

Стратегічні альянси мають більш постійний та довгостроковий характер, ніж комерційне партнерство, і вони не виключають подальшого зближення авіакомпаній аж до їх злиття. Так, довгий час у повітряному транспорті основною була концепція національного володіння авіакомпаніями, і тільки порівняно нещодавно почали виявлятися ознаки прихильності держав до певного ступеню іноземного володіння авіакомпаніями. Стратегічні альянси, що призводять до транснаціональних злиттів у повітряному міжнародному транспорті, суттєво впливають на майбутню структуру міжнародної авіатранспортної індустрії. Приклади стратегічних авіаційних альянсів подані в табл.1.2.

Проте, найперспективнішою для авіакомпанії є участь у глобальних авіаційних альянсах, оскільки це дозволяє авіаперевізникам, зберігаючи повну юридичну та фінансову самостійність, об'єднуватися для співробітництва на ринках авіаперевезень та посилення конкурентних переваг.



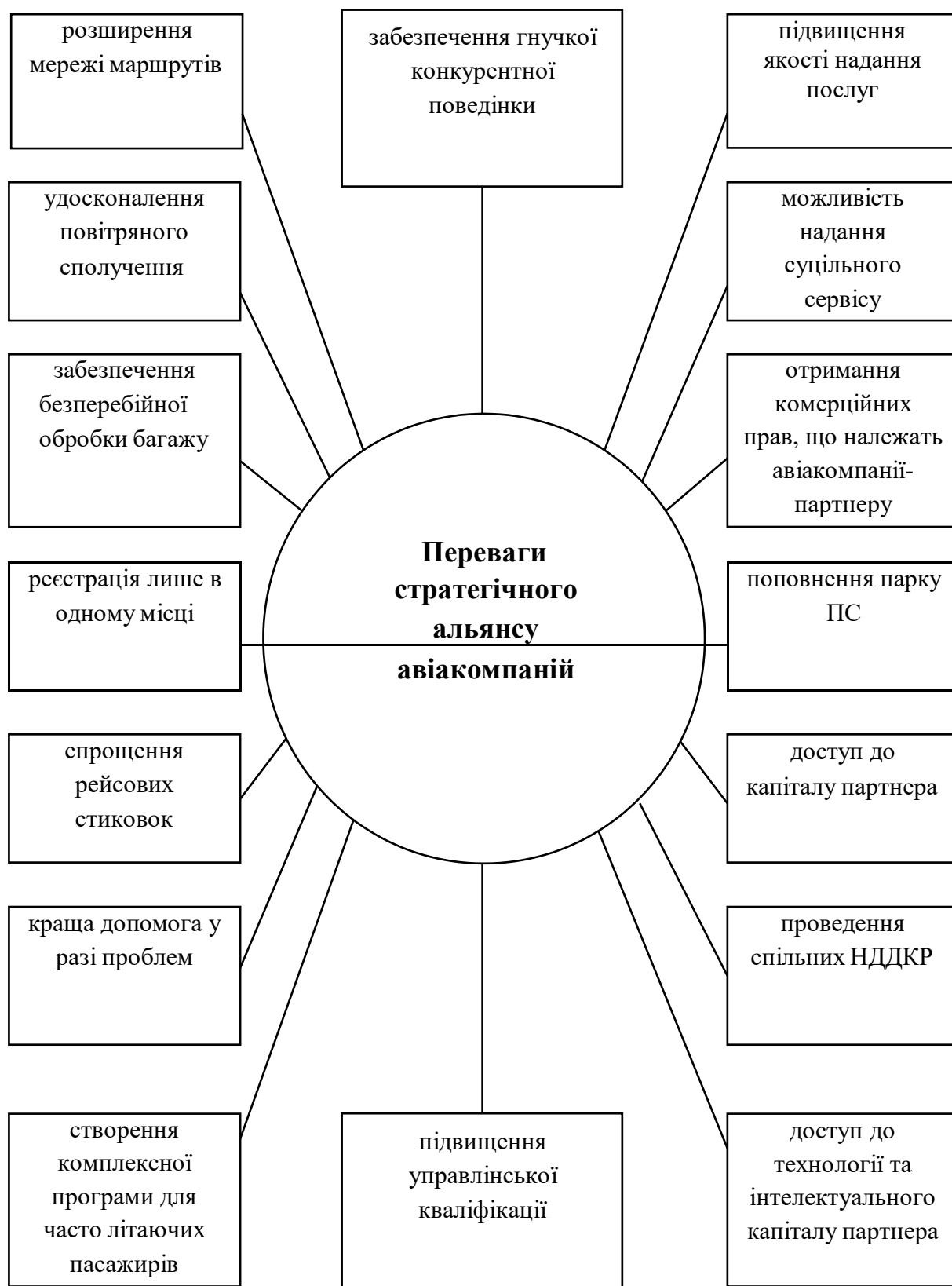


Рис. 1.11. Переваги стратегічного альянсу для авіакомпаній

*Джерело: систематизовано автором на основі [41,45, 48, 50]*

## Приклади з історії стратегічних авіаційних альянсів

Іноземний інвестор	Національна авіакомпанія
“KLM” (Нідерланди)	“Northwest” (США)
“Alitalia” (Італія)	“Malev” (Угорщина)
“Air Canada” (Канада)	“Continental” (США)
“Lufthansa” (Німеччина)	“Euro Berlin” (Німеччина) “Luxair” (Люксембург)
“British Airways” (Великобританія)	“Deutsche BA” (Німеччина) ТАТ (Європа) “Qantas” (Австралія)

*Джерело: систематизовано автором на основі [4, 6, 28, 39]*

Глобальні альянси рідко передбачають, хоч не виключають, взаємне проникнення в капітали партнерів. На відміну від стратегічних глобальні альянси дозволяють авіакомпаніям, зберігаючи повну юридичну та фінансову самостійність, об'єднуватися для співробітництва на ринках авіаперевезень та посилення конкурентних переваг в порівнянні з іншими авіакомпаніями та альянсами.

Створюючи глобальний альянс, авіакомпанії прагнуть зблизити свої стратегічні плани, побудувати схожі організаційні структури, створити подібні системи тарифів та знижок для заохочення часто літаючих пасажирів, однотипові концепції якості обслуговування клієнтів.

Від авіакомпанії, що прагне стати учасником глобального альянсу, зазвичай, вимагається наявність власного терміналу в аеропорту основної діяльності, тобто наявність «хаба» (hub) – великого перевалочного пункту, в якому стикуються місцеві та магістральні рейси авіакомпанії. В своєму терміналі авіакомпанія зможе забезпечити потрібний високий, відповідно до стандарту такого альянсу рівень сервісу для пасажирів, власників та отримувачів вантажів, рейсів авіакомпанії-учасників альянсу.

Авіакомпанії альянсу здійснюють координацію розкладів польотів та формують зручні стиковки, вони у першу чергу займаються відбором рейсів, які зв'язують «хаби» усіх авіакомпаній-учасниць альянсу в єдину мережу.

Процес створення глобального альянсу є довгостроковим, часто вимагає системної та комплексної роботи, узгодження та постійної взаємодії менеджерів різного рівня тих авіакомпаній, що планують увійти до альянсу. Різні відомі глобальні альянси мають свої особливості. Найвідомішими глобальними авіаційними альянсами є [39, 40]: «Star Alliance», «Oneworld», «SkyTeam», «Wings». У табл.1.3 узагальнена інформація щодо показників їх діяльності за 2019 рік.

Таблиця 1.3

Основні показники діяльності глобальних авіаційних альянсів за 2019 рік

Альянс		Розмір парку ПС	Географія перевезень		Щорічні обсяги авіаперевезень пасажирів, млн. чол.	Доходи, млн. дол. США	Частка ринку авіаперевезень, %
			К-ть країн	Напрямки			
 (27 а/к)	«Star Alliance»	4386	190	1293	649	160,9	29,3
 (19 а/к)	«SkyTeam»	4150	187	1000	506	97,9	24,6
 (12 а/к)	«Oneworld»	2382	147	766	303	89,88	23,2

*Джерело: систематизовано автором на основі [40]*

Отже, глобальні альянси є найбільш поширеною формою інтеграції діяльності авіакомпаній. Світовий ринок пасажирських та вантажних перевезень вже фактично поділений між глобальними альянсами найбільших авіакомпаній. Авіакомпаніям, які не ввійшли до альянсів, доводиться шукати свої регіональні ніші, або шукати ринки ще не захоплені світовими перевізниками.

Аналіз наукових джерел показав [6, с.367], [51, с.360], [27] що основними причинами невдачі альянсової співпраці авіакомпаній можуть бути:

- неоднаковий рівень обслуговування;
- неузгоджені розклади польотів та відмінні системи тарифів;
- авіакомпанії мають різні стратегії свого розвитку;
- розбіжності в організаційних структурах управління авіакомпаній;
- відхилення від визначеної стратегічної мети;
- нездатність пристосуватися до нового стилю управління і особливостей організаційної культури авіакомпаній-партнерів;
- неповна визначеність взаємних зобов'язань, необхідних для успіху;
- недостатня довіра іншій стороні;
- нереальні очікування від участі у альянсі.

В той же час, дослідники [20, 32] стверджують, що того, щоб якнайповніше використати переваги альянсової співпраці та мінімізувати її ризики, авіакомпаніям необхідно ставити реалістичні досяжні завдання співпраці авіакомпаній-партнерів, які відповідають їх можливостям; чітко визначити взаємні зобов'язання сторін альянсу, необхідних для його успіху; передбачити всі можливі проблеми в діяльності альянсу ще на етапі ведення переговорів для внесення відповідних пунктів до альянсової угоди та розробити методи корекції цих відхилень; дотримуватись типу організаційної поведінки, який відповідає стратегічним завданням всіх авіакомпаній-партнерів; ефективно інтегрувати та взаємодоповнювати стратегічні ресурси авіакомпаній-партнерів для перевершення можливостей перевізників-конкурентів; орієнтуватися на технологічні аспекти співпраці в межах альянсів, розподіляючи витрати на проведення досліджень між авіакомпаніями-партнерами; забезпечити відкритість авіакомпаній-партнерів для отримання нових знань та навичок, перейняття досвіду і розуміння особливостей організаційної культури кожної авіакомпанії-учасниці альянсу; розробити нові перспективні напрями співпраці авіакомпаній через участь у стратегічних авіаційних альянсах.

## Висновки до розділу 1

Досліджено ринок авіаційних перевезень, який змінюється під впливом різних факторів, що формують платоспроможний попит на пасажирські та вантажні перевезення. З'ясовано, що важливою умовою функціонування ринку авіаційних перевезень є існування суспільної потреби на авіаперевезення та здатних задовольнити цю потребу перевізників.

Розглянуто складові авіаційного транспорту, до якого входять підприємства повітряного транспорту, що здійснюють перевезення пасажирів і вантажів, а також підприємства авіаційної інфраструктури: аеронавігаційні служби та аеропорти, що забезпечують роботу авіакомпаній.

До авіапідприємств, які безпосередньо виконують функції транспортування, відносяться авіакомпанії. У двосторонніх міжурядових угодах визначені авіакомпанії, які можуть здійснювати регулярні міжнародні перевезення пасажирів. Аналіз науково-методичних праць та положень конвенцій Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО) показав, що на теперішній час існують кілька видів міжнародних угод щодо організації повітряного сполучення між містами країн. Однією з таких угод з 1992 року є угода «про відкрите небо», що була підписана 145 країнами, які складають біля 76 % членів ІКАО. Більш того, у світі існують повністю ліберальні угоди про «Відкритий авіаційний простір», які дозволяють каботаж та виключають обмеження щодо власності авіаперевізника. На теперішній час ЄС є єдиним у світі ринком, авіатранспортна діяльність в якому заснована на багатосторонніх рамках з правами каботажу для Єдиного європейського авіаційного ринку.

Визначено, що незважаючи на однакову основну послугу (перевезення пасажирів або вантажу), між авіакомпаніями існують принципові відмінності щодо базової бізнес-моделі, яка визначає пропонований рівень обслуговування, регіонального охоплення та основної функції.

Так, в основних регіонах міжнародного трафіку існують важливі міжнародні мережеві перевізники, це – «Delta Airlines», «American Airlines»,

«Air France-KLM», «Lufthansa», «British Airways», «Emirates», «Singapore Airlines» та «Qantas Airways». Мережеві оператори з повним спектром послуг пропонують високоякісний продукт. Це дозволяє їм залучити діловий трафік та реалізувати цінову премію, але це призводить до дуже складних і дорогих мережевих та експлуатаційних структур. Що стосується менших регіональних перевізників, то вони зосереджені на зв'язку віддалених районів з меншими потоками або на надходженні до хабів мережевих операторів.

Наразі актуальними бізнес-моделями є швидкозростаючі групи лоукостерів («Southwest», «Ryanair», «EasyJet», «AirAsia») та чартерні авіакомпанії («Condor», «TUIfly»). На відміну від традиційних мережевих операторів, лоукостери концентруються на великому обсязі коротко- та середньоміжконтинентального трафіку на основі підходу мінімального сервісу («без надмірностей») та економних операцій (без бронювання місць, відсутність часто відвідуваних програм, вузькі місця для сидіння).

Розглянуто три форми партнерства в комерційній співпраці міжнародних авіакомпаній, а саме: маркетингові (тактичні) альянси, стратегічні альянси, глобальні альянси. Маркетингові альянси реалізуються у вигляді угод: «Інтерлайн», «Код-шерінг», «Спільна експлуатація авіаліній», «Угоди про пул» та «Угода про блок місць».

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ АВІАКОМПАНІЇ «LUFTHANSA»**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика авіакомпанії «Lufthansa»**

Авіакомпанія «Lufthansa» є національним авіаперевізником Німеччини. На даний час авіакомпанія займає одне з провідних місць не тільки за кількістю літальних апаратів, а й за пасажирообіором. В даний час авіакомпанія входить в топ 5 найбільших авіакомпаній в світі за обсягами перевезень пасажирів. За час роботи авіакомпанія успішно розвинула 18 внутрішніх та 203 міжнародних маршрути. Загалом карта міжнародних перевезень авіакомпанії налічує міста у 78 країнах світу. Наразі у співпраці із своїми партнерами по авіабізнесу авіакомпанія «Lufthansa» виконує рейси за 403 маршрутами.

До 1997 року близько 36% акцій компанії належало уряду Німеччини, проте в даний час близько 88,52% акцій компанії належить приватним інвесторам, MGL Gesellschaft für Luftverkehrswerte (10,05%), Deutsche Postbank (1.03%), Deutsche Bank (0.4%). Кількість обслуговуючого персоналу на 2020 рік становить близько 117 000 працівників.

Штаб-квартира авіакомпанії «Lufthansa» знаходиться у місті Кельн. Базовими аеропортами авіакомпанії «Lufthansa» є аеропорт Мюнхена, аеропорт Дюссельдорфа [29].

Авіакомпанії «Lufthansa» є однією із компаній засновників альянсу «Star Alliance», який на даний час займає лідируючі позиції у світі за кількісним складом учасників та найбільшою кількістю перевезень. Так у 2019 році компанія «Lufthansa» надала майже 110 мільйонам пасажирів послуги з авіаперевезення. Основні відомості про авіакомпанію наведені в табл. 2.1.

## Основні відомості про авіакомпанію Lufthansa

Lufthansa		
IATA LH	IКАО DLH	Позивний LUFTHANSA
Тип		авіакомпанія
Дата заснування		1926
Початок діяльності		1955
Базовий аеропорт		Франкфурт-на-Майні, Мюнхен, Дюссельдорф
Хаби		Мюнхен, Рейн-Майнський аеропорт і Міжнародний аеропорт Дюссельдорфа
Альянс		Star Alliance
Слоган		Nonstop you
Розмір флоту		421
Материнська компанія		Lufthansa Group
Штаб-квартира		Кельн, Німеччина
Керівник		Карстен Шпор
Сайт		<a href="http://www.lufthansa.com">www.lufthansa.com</a>

*Джерело: складено автором*

Відомий логотип авіакомпанії, який знають у всьому світі - стилізований у формі кола журавель у польоті, був створений нашим українським художником Робером Лісовським у 1927 році. Авіакомпанія була заснована в 1926, а першу свою діяльність здійснила в 1955 році.

Підприємство має ліцензію на здійснення авіаційних перевезень міжнародного зразка. Авіакомпанія «Lufthansa» здійснює таку діяльність:



міжнародні пасажирські авіап перевезення; діяльність за схемою «аеропорт – аеропорт»; міжнародні авіап перевезення вантажу; транзит вантажу через світові аеропорти; вантажні авіап перевезення під митним контролем з/до світових аеропортів.

Авіакомпанія «Lufthansa» позиціонує себе в ролі провідної європейської авіакомпанії. В даній ролі авіакомпанія «Lufthansa» прагне продовжувати вести активну роль в активному формуванні світового ринку авіакомпаній. Основними цілями авіакомпанія «Lufthansa» визначила: збільшення кількості пасажирів; розширення клієнтської бази; збереження лідируючих позицій на ринку авіап перевезень.

Щодо побудови організаційних структур управління керівництво компанії «Lufthansa» спирається на дивізіональний похід, який є типовим для більшості найбільших ТНК світу (рис. 2.1).

«Вищий керівний орган» - Наглядова рада. Вона курирує роботу трьох «виконавчих» підрозділів і сегмента «фінанси і авіаційні послуги». Оперативний облік основної виробничої діяльності авіакомпанії ведеться по п'яти бізнес-сегментах: пасажирські авіалінії, вантажні перевезення, технічна підтримка, підрозділ інформаційних технологій, підрозділ, що забезпечує харчування на борту (кейтеринг).

За порівняння з іншими авіаційними ТНК організаційна будова «Lufthansa» виділяється рядом особливих рис. У організаційних структурах більшості найбільших авіап перевізників світу всі допоміжні служби, як правило, зводяться в єдиному функціональному блоці, а німецька компанія «Lufthansa» для забезпечення нормального функціонування пасажирських перевезень використовує окремі служби технічної підтримки та харчування на борту.

Відповідні служби мають повне право надавати свої послуги і іншим компаніям-авіап перевізникам, які мають підписаний договір з керівництвом авіакомпанії «Lufthansa» про надання їм відповідних послуг.



Рис.2.1. Дивізіональна структура управління авіакомпанії «Lufthansa»

*Джерело: складено автором на основі аналізу [29, 35]*

Дана організаційна структура авіакомпанії «Lufthansa» має наступні переваги:

- звільняє час вищих керівників для загального стратегічного планування;
- чітко визначає відповідальність керівників дивізіонів;
- зберігає функціональну спеціалізацію всередині кожного підрозділу;

Підводячи підсумок всього вище наведеного, можна констатувати той факт що в умовах в яких перебуває авіакомпанія «Lufthansa» дивізіональна структура управління дає змогу швидко вирішувати складні міжфункціональні проблеми, сприяє оперативності ухвалення рішень і є найбільш ефективною

при здійсненні своєї діяльності в динамічному середовищі. Наявна база літаків авіакомпанії «Lufthansa» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Стан наявності літаків авіакомпанії «Lufthansa» 2017-2020р.

	2017	2018	Темп зміни за 2018р	2019	Темп зміни за 2018р.	2020	Темп зміни за 2018р.
Airbus A319	30	30	100,00	30	100,00	69	230,00
Airbus A320	83	88	106,02	95	107,95	102	107,37
Airbus A321	63	63	100,00	68	107,94	69	101,47
Airbus A330	26	18	69,23	15	83,33	26	173,33
Airbus A340	42	33	78,57	34	103,03	34	100,00
Airbus A350	6	12	200,00	15	125,00	17	113,33
Airbus A380	14	14	100,00	14	100,00	14	100,00
Boeing 747	32	32	100,00	32	100,00	29	90,63
Bombardier CRJ	35	35	100,00	35	100,00	35	100,00
Embraer	26	26	100,00	26	100,00	26	100,00
Всього літаків	357	351	98,32	364	103,70	421	115,66

*Джерело: складено автором за [29]*

В табл. 2.2 проаналізована зміна кількісного складу літаків авіакомпанії «Lufthansa» з 2017-2020 роки. За даною таблицею початковим показником є кількість літальних апаратів в 2017 році (357 од.), але після цього уже на кінець 2018 року спостерігається зменшення кількості літальних апаратів з 357 од. в 2017 на 351 од. в 2018 році (найменший показник в зазначеній таблиці). Після негативної тенденції в 2018 році спостерігається початок першої «хвилі» масштабного збільшення кількісного складу повітряних суден авіакомпанії Lufthansa з 351 од. в 2018 до 364 од. в 2019 році. І вже на кінець 2020 року

склад авіапарку компанії Lufthansa налічує уже 421 од. що в порівнянні з 2019 роком (364 од.) збільшився на 57 од. літаків (найбільший показник в даній таблиці).

## 2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності авіакомпанії «Lufthansa»

Аналіз фінансових результатів діяльності авіакомпанії «Lufthansa», був проведений на основі перекладу з англійської мови фінансової звітності авіакомпанії [36] та її систематизації відповідно до фінансових показників, що використовуються в Україні. Основні показники, що характеризують результати діяльності авіакомпанії «Lufthansa» систематизовано представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники стану авіакомпанії «Lufthansa» за 2016-2020р.

	2016	2017	2018	2019	2020	Темп зміни, 2020/2019
Дохід (млн.євро)	30,135	35,579	35,542	36,424	13,589	37%
Кількість працівників	116957	118285	118781	120652	117019	97%
Кількість пасажирів (млн. пасс.)	103,1	104,6	106,0	107,7	61,2	56%
Рівень зайнятості крісел, (%)	78,8	79,8	80,1	80,4	59,3	73%
Рівень завантаження: вантажів (%)	66,9	69,1	69,9	66,3	68,0	103%
Кількість літаків (на кінець року)	350	357	351	364	421	115%

*Джерело: складено автором на основі аналізу джерел [29, 36]*

Згідно з наведеними даними, виручка авіакомпанії «Lufthansa» знизилась з 36,4 млн. євро у 2019 році до 13,6 млн. євро у 2020 році. В період світової пандемії Covid-19 збиток компанії на 2020 рік становив близько 6725 млн. євро. За час карантину кількість пасажирів скоротилася на 44%, також на формування збитку вплинула менша зайнятість пасажирських крісел, в той час як показник завантаженості вантажних літаків зріс на 3%, при зростанні кількості загальної кількості літаків, зокрема за рахунок вантажних на 15%.

У табл. 2.4. систематизовані основні фінансові результати операційної діяльності авіакомпанії «Lufthansa» за 2017-2020 роки. В даний складній економічній ситуації, яка склалася через пандемію Covid-19 фінансові показники авіакомпанії «Lufthansa» почали стрімко зменшуватися.

Таблиця 2.4

Основні фінансові результати операційної діяльності авіакомпанії «Lufthansa» за 2017-2020рр.

Показники, млн. євро	2017	2018	2019	2020
Доходи від основної діяльності	35579	35542	36424	13589
Разом операційні витрати	32439	32742	34735	20678
Прибуток (збиток) від операційної діяльності (ЕВІТ)	3140	2800	1689	(7089)
Чистий прибуток /збиток	2340	2163	1213	(6725)

*Джерело: складено автором на основі аналізу джерела [36]*

На рис 2.2 зображена порівняльна характеристика доходу та чистого прибутку авіакомпанії «Lufthansa» за 2017-2020 роки. Як видно з даної діаграми що загальний дохід компанії «Lufthansa» з 36,4 млн. євро в 2019 році дуже швидко впав до 13,5 млн. євро в 2020 році. Щодо витрат авіакомпанії

«Lufthansa», в табл. 2.5 наведені основні витрати авіакомпанії Lufthansa за період 2017-2020рр.

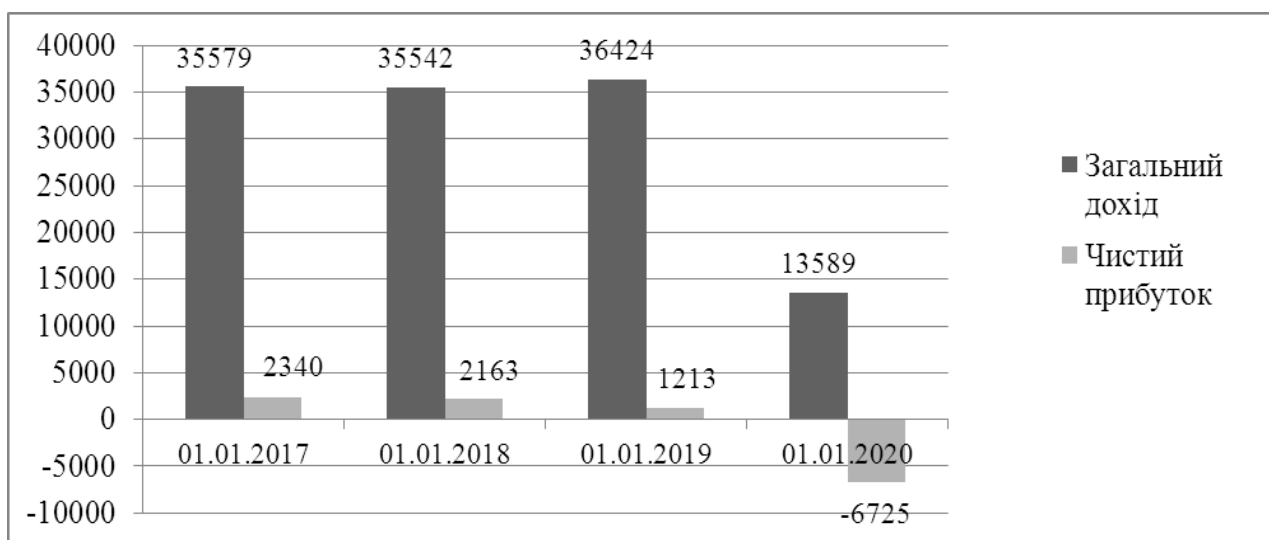


Рис 2.3. Порівняльна характеристика доходу та чистого прибутку авіакомпанії «Lufthansa» за 2017-2020 рр., млн. євро

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.4*

Таблиця 2.5

Динаміка виробничих витрат авіакомпанії «Lufthansa», млн. євро

	2017	2018	2019	2020
Вартість матеріалів та послуг, млн. євро	18 669	19 028	19 827	8453
з яких паливо:	6087	5232	6715	1875
з яких збори;	4,457	6,357	4,523	1796
з яких зовнішні служби технічного обслуговування;	1848	1534	1911	1139
з яких витрати на чартери	718	739	814	469
Витрати на персонал, млн. євро.	8 924	8723	9111	6 405
Знос, млн. євро	2180	2040	2692	2561
Інші операційні витрати, млн. євро	5693	5564	5494	3,427
з них непрямі витрати на персонал	1,226	1 114	1 201	543
з них витрати на оренду та утримання	923	884	742	603

*Джерело: складено автором на основі аналізу звітності [36]*

Аналізуючи табл.2.5 ми бачимо, що значно зменшилися всі показники витрат, що пояснюється суттєвим зниженням обсягів діяльності авіакомпанії. Так, у 2019 вартість витрат на матеріали та послуги «Lufthansa» зменшився на 57% у фінансовому році 2020 порівняно з попереднього року – 8453 євро (попередній рік: 19 827 млн. євро). Витрати на персонал зменшились з 9 111 млн. євро в 2019 до 6 405 млн. євро в 2020 році, тобто на 30%, хоча кількість персоналу знизилась не так суттєво – всього на 3%. Таке стрімке зниження цієї статті витрат пояснюється тим, що авіакомпанія запроваджувала режими неповної зайнятості персоналу, щоб не здійснювати суттєве скорочення штату працівників. Витрати на знос та амортизацію так як і інші показники даної таблиці зменшились на 5 % в 2019 році дані показники становили 2 692 млн. євро, а на кінець 2020 року дані показники становили 2 561 млн. євро. Зниження витрат на матеріали пояснюється зниженими обсягами діяльності.

У табл. 2.6 систематизовано значення основних статей балансу авіакомпанії. Їх аналіз дозволяє виявити негативні наслідки від зниження обсягів діяльності відомої європейської авіакомпанії.

Таблиця 2.6

Основні статті балансу авіакомпанії «Lufthansa», використані для проведення фінансового аналізу за 2017-2020рр.

Статті балансу, млн.. євро	2017	2018	2019	2020	Темп зміни 2020/2019
1	2	3	4	5	6
Основні засоби	17519	18997	22390	19513	0,87
Разом оборотні активи	11029	10654	11285	10040	0,89
Товарно-матеріальні запаси	907	968	980	726	0,75
Кредиторська заборгованість	3431	3912	3722	2087	0,56
Поточна частина довгострокових кредитів і позик	690	1716	1651	3130	1,89

1	2	3	4	5	6
Інші короткострокові зобов'язання, всього	7484	10153	10188	8107	0,79
Разом поточна кредиторська заборгованість	11605	15781	15561	13324	0,85
Акціонерний капітал	9007	9463	10147	1347	0,13
Додатковий капітал	263	343	378	378	1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6390	7042	7560	(1120)	-
Власний капітал	15660	16848	18085	605	0,03
Позиковий капітал	20118	21365	24574	38879	1,58
Валюта балансу	35778	38213	42659	39484	0,92

*Джерело: складено автором на основі аналізу звітності [36]*

За результатами діяльності у 2020 році авіакомпанія «Lufthansa» отримала збитки, в результаті величина непокритих збитків (1120млн.євро) стала причиною «вимивання» власного капіталу цього підприємства. Власний капітал за результатами діяльності у період пандемії у 2020 році знизився до 3% від значення 2019 року, при тому, що, позиковий капітал, відповідно, суттєво зріс (на 58%). Валюта балансу авіакомпанії скоротилась на 8%. Єдиним позитивним наслідком скорочення обсягів діяльності авіакомпанії стало скорочення кредиторської заборгованості на 44%.

Нижче представлено результати аналізу ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності авіакомпанії «Lufthansa».

1) Коефіцієнт поточної ліквідності — розраховується як відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань авіакомпанії, відповідно до формули (2.1).



$$Пл = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокова заборгованість}} \quad (2.1)$$

Проведемо розрахунки коефіцієнту поточної ліквідності авіакомпанії «Lufthansa» за 2018-2020рр.

$$Пл (2018) = 10654/15781 = 0,675;$$

$$Пл(2019) = 11285/15561 = 0,725;$$

$$Пл (2020) = 10040/13324 = 0,754.$$

Аналіз значень поточної ліквідності авіакомпанії свідчить про її незадовільний стан протягом усього періоду дослідження.

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності — фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню високоліквідних поточних активів до короткострокових зобов'язань (поточних пасивів), відповідно до формули (2.2).

$$Пшл = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{товар.запаси}}{\text{Короткострокова заборгованість}} \quad (2.2)$$

Проведемо розрахунки коефіцієнту швидкої ліквідності авіакомпанії «Lufthansa» за 2018-2020рр.

$$Пшл (2018) = (10654-968)/15781=0,61;$$

$$Пшл (2019) = (11286-980)/15562=0,66;$$

$$Пшл (2020) = (10040-726)/13324=0.70.$$

3) Коефіцієнт рентабельності продаж розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистого доходу (виручки) від діяльності і характеризує ефективність діяльності підприємства в цілому, розраховується відповідно до формули (2.3).

$$Крп = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \quad (2.3)$$

Проведемо розрахунки коефіцієнту рентабельності продажів авіакомпанії «Lufthansa» за 2018-2020рр.

$$Крп (2018) = 2340/35579=0,06;$$

$$Крп (2019) =2163/36424= 0,03;$$

$$Крп (2020) = -6725/13569= - 0,49.$$

Рентабельність продажів авіакомпанії не знаходилась на високому рівні, але забезпечувала рівень 0,03-0,06 євро чистого прибутку на 1євро чистого доходу. Але за результатами діяльності у 2020 році авіакомпанія показала 0,49 євро збитків на 1 євро чистого доходу.

4) Рентабельність активів авіакомпанії визначається на основі співвідношення чистого прибутку від діяльності авіакомпанії до середньорічної вартості її активів, таким чином надає характеристику результативності використання активів, формула (2.4).

$$Кра = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.4)$$

Проведемо розрахунки коефіцієнту рентабельності активів авіакомпанії «Lufthansa» за 2018-2020рр.

$$Кра (2018) =2163/39213= 0,06;$$

$$Кра (2019) = 1213/39484=0,03;$$

$$Кра (2020) = -6725/39484= -0,16.$$

Рентабельність активів авіакомпанії складала значення 3-6% загалом до 2020 року, коли за результатами діяльності авіакомпанія отримала збитки 16 євро на 100 євро вартості активів.

5) Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності авіакомпанії розраховується як відношення фінансового результату від її операційної діяльності (перевезення та інші основні види діяльності) до операційних витрат значення за формулою (2.5):

$$K_{\text{род}} = \frac{\text{Фінансовий результат від операційної діяльності}}{\text{Операційні витрати}} \quad (2.5)$$

Проведемо розрахунки коефіцієнту рентабельності операційної діяльності авіакомпанії «Lufthansa» за 2018-2020рр.

$$K_{\text{род}}(2018) = 2800/32742=0,085;$$

$$K_{\text{род}}(2019) = 1689/34735=0,048;$$

$$K_{\text{род}}(2020) = -7089/20678= -0,342.$$

Фінансовий результат операційної діяльності за 2019 був нижче значення 2018 року, що і стало основним чинником зниження коефіцієнту рентабельності операційної діяльності авіакомпанії «Lufthansa». Однак зниження обсягів діяльності у 2020 році привело до отримання доходів, які не покрили собівартість авіаперевезень. Збитки від операційної діяльності склали 7089млн.євро.

б) Коефіцієнт фінансової стійкості (автономії) авіакомпанії розраховується як відношення величини її власного капіталу до підсумку пасивів (валюти балансу) авіакомпанії та показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі пасивів, відповідно до формули:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.6)$$

Проведемо розрахунки коефіцієнту автономії авіакомпанії «Lufthansa» за 2018-2020рр.

$$K_{\text{авт}}(2018) = 16848/38213=0,44;$$

$$K_{\text{авт}}(2019) = 18085/42659=0,42;$$

$$K_{\text{авт}}(2020) = 605/39484=0,015.$$

7) Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення позикових та власних коштів авіакомпанії. Зростання цього показника в

динаміці свідчить про зростання залежності авіакомпанії від кредиторів (зниження фінансової стійкості авіакомпанії).

$$K_{\text{фін}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Позиковий капітал}} \quad (2.7)$$

Проведемо розрахунки коефіцієнту фінансування авіакомпанії «Lufthansa» за 2018-2020рр.

$$K_{\text{фін}} (2018) = 16848/21365=0,79;$$

$$K_{\text{фін}} (2019) = 18085/24574=0,736;$$

$$K_{\text{фін}} (2020) = 605/38879=0,0155.$$

Результати розрахунків зведено до табл.2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості авіакомпанії «Lufthansa»

Назва показника	2018	2019	2020
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,68	0,73	0,75
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,61	0,66	0,69
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,06	0,03	-
4. Коефіцієнт рентабельності активів	0,06	0,03	-
5. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,085	0,048	-
6. Коефіцієнт автономії	0,44	0,42	0,02
7. Коефіцієнт фінансування	0,79	0,74	0,02

*Джерело: складено автором за результатами проведених розрахунків*

Аналіз значень поточної ліквідності авіакомпанії свідчить про її незадовільний стан протягом усього періоду дослідження (<1). Рентабельність

продажів авіакомпанії не знаходилась на високому рівні, але забезпечувала рівень 0,03-0,06 євро чистого прибутку на 1євро чистого доходу. Але за результатами діяльності у 2020 році авіакомпанія показала 0,49 євро збитків на 1 євро чистого доходу. Рентабельність активів авіакомпанії складала значення 3-6% загалом до 2020 року, коли за результатами діяльності авіакомпанія отримала збитки 16 євро на 100 євро вартості активів. Фінансовий результат операційної діяльності за 2019 був нижче значення 2018 року, що і стало основним чинником зниження коефіцієнту рентабельності операційної діяльності авіакомпанії «Lufthansa». Однак зниження обсягів діяльності у 2020 році привело до отримання доходів, які не покрили собівартість авіаперевезень. Збитки від операційної діяльності склали 7089млн.євро. Як показав аналіз результатів проведених розрахунків, саме суттєве зниження власного капіталу підприємства (у зв'язку з його «вимиванням» непокритими збитками) за результатами 2020 року стало причиною зниження фінансової стійкості авіакомпанії, що відзеркалено у зниженні показника автономії у 21 раз. В свою чергу, відбулось зниження коефіцієнту фінансування авіакомпанії у 37 разів.

Зважаючи на те, що авіакомпанія «Lufthansa» є національним авіаперевізником Німеччини, вона отримує стабілізаційну допомогу та позики на суму до 9 млн. євро: за результатами 2020 року такі стабілізаційні заходи надав Фонд економічної стабілізації (WSF) Федеративної Республіки Німеччини щодо пом'якшення фінансових наслідків пандемії коронавірусу та підтримки платоспроможності Компанії. Домовлений пакет стабілізації включає стабілізаційну допомогу та позики на загальну суму до 9 млн. євро.

### **2.3 Аналіз організації пасажирських перевезень в авіакомпанії «Lufthansa»**

Організація авіаперевезень «Lufthansa» є максимально узгодженою зі стратегією й тактикою авіакомпаній. Логістична концепція управління

авіаційними перевезеннями в «Lufthansa» передбачає, насамперед, системний підхід до організації переміщення пасажирів та вантажів. Система організації пасажирів при авіаперевезенні складається з трьох ланок: перед польотне, польотне та після польотне обслуговування. Сутність передпольотного обслуговування полягає, насамперед, у наданні достатньої та змістовної інформації про можливості певної авіакомпанії, тобто пасажирів інформують про частоту виконання авіарейсів з відповідних напрямків, тарифи та умови їх використання, пільги та знижки, які можна отримати при купівлі туру у туристичної фірми, чи при купівлі заздалегідь, про послуги, які надаються на борту літака відповідно до класу бронювання та умов застосовуваного тарифу. Польотне обслуговування – обслуговування пасажирів на борту повітряного судна під час перельоту, і його головними призначеннями є: забезпечення безпеки польоту, виконання умов щодо рівня сервісу в польоті. Спрямованість післяпольотного обслуговування полягає в забезпеченні надійного рівня сервісу в аеропорту призначення.

Важливим чинником розвитку ринку авіаперевезень є поширення інтеграційних процесів як на макроекономічному, регіональному рівнях, так і на галузевому рівні. Остання особливість проявляється за рахунок створення альянсів авіакомпаній. Це надає можливість активізувати комерційну діяльність авіакомпанії та забезпечити отримання обсягів на основі економії на зростанні позитивного ефекту масштабу. Спільні вимоги альянсів обумовлюють розробку та підтримання певного рівня якості надання послуг на високих альянсових стандартів. Не винятком є і сама авіакомпанія «Lufthansa», яка є найбільшим членом «Star Alliance». Більш того, ця авіакомпанія є провідним членом групи мережевих авіакомпаній Європи, що об'єднує авіакомпанії, «Lufthansa», «SWISS», «Austrian Airlines» та «Brussels Airlines». Так, у авіакомпаній цієї групи (у т.ч.«Lufthansa») існують наступні класи обслуговування пасажирів:

- Економічний клас;
- Преміум-економ-клас;

- Бізнес клас;
- Перший клас.

Перед самою посадкою у літак в аеропорту пасажир повинен пройти реєстрацію і здати свій багаж. Дана процедура є обов'язковою і регулюється міжнародними нормами цивільної авіації.

До або після реєстрації проводиться митний контроль, перевірка ручної поклажі та особистих речей, потім, для міжнародних рейсів - прикордонний контроль (перевірка паспортів та віз). Велика кількість часу йде на здійснення митного контролю, співбесіду пасажирів з співробітниками служби безпеки, вибірковий огляд і реєстрацію багажу. Авіакомпанія «Lufthansa» надає наступні види реєстрації пасажирів:

- реєстрація онлайн;
- мобільна реєстрація;
- нічна реєстрація;
- автоматична реєстрація.

Керівництво авіакомпанія «Lufthansa» рекомендує своїм пасажиром пройти реєстрацію на рейс з використанням цифрових і мобільних послуг на нашому веб-сайті або в додатку «Lufthansa».

Одночасно з реєстрацією пасажир в «Lufthansa» відбувається оформлення багажу і прийняття його до перевезення. Час початку реєстрації зазвичай вказується у квитку. Порядок реєстрації пасажир включає наступні операції: перевірка авіаквитка і документів пасажир; звірка даних квитка з даними документа; перевірка їх справжності, дійсності та інші.

Авіакомпанії «Lufthansa» спрямовує зусилля для забезпечення максимально легкою реєстрації багажу для пасажирів і водночас з дотриманням усіх правил цивільної авіації. І працівники авіакомпанії «Lufthansa» нагадують пасажиром перед відправленням ознайомитись з процедурою реєстрації багажу в аеропортах Німеччини на рейсах «Lufthansa». Якщо пасажир вже отримав посадковий талон на смартфон, онлайн або на стійці реєстрації, він може зареєструвати свій багаж в автоматі самообслуговування для реєстрації багажу.

Реєстрація багажу при перельотах авіакомпанією Lufthansa можуть бути наступні:

- реєстрація багажу в автоматах самообслуговування;
- прискорена реєстрація багажу - Fast Bag Drop;
- реєстрація багажу на стійці здачі багажу;
- реєстрація багажу на стійці здачі негабаритного багажу.

В аеропортах Франкфурта, Мюнхена, Гамбурга, Берліна і Штутгарту пасажери можуть самостійно зареєструвати свій багаж в автоматах самообслуговування для реєстрації багажу. Для цього пасажиром буде потрібен посадковий талон, оформлений на мобільному телефоні, онлайн або в автоматі для реєстрації, а також проїзні документи. Для провезення наднормативного або спеціального багажу пасажиром буде потрібно звернутися до співробітників стійки здачі багажу, які допоможуть пасажиром з будь-яким питанням.

Автомати самообслуговування для реєстрації багажу «Lufthansa» в Німеччині розташовані в наступних аеропортах:

- Міжнародний аеропорт Франкфурт-на-Майні;
- Міжнародний аеропорт Мюнхена;
- Міжнародний аеропорт Гамбурга;
- Міжнародний аеропорт Берлін-Тегель.

За межами Німеччини автомати самообслуговування для реєстрації багажу «Lufthansa» розташовані в наступних аеропортах:

- Міжнародний аеропорт Стокгольм-Арланда ARN (Стокгольм, Швеція);
- Міжнародний аеропорт Біллунн BLL (Біллуна, Данія);
- Міжнародний аеропорт Дубліна DUB (Дублін, Ірландія);
- Міжнародний аеропорт Лондон-Сіті LCY (Лондон, Великобританія);
- Міжнародний аеропорт Лондон-Хітроу LHR (Лондон, Великобританія);
- Міжнародний аеропорт Осло-Гардермуен (Осло, Норвегія).



За своїм географічним положенням ринок цивільної авіації Європи займає дуже гарне місце розташування для здійснення авіаційної діяльності. Він знаходиться на приблизно однаковій віддаленості до інших частин світу і саме його територіальні координати є однією з найбільших його переваг. Через цей європейський ринок цивільної авіації є дуже бажаним партнером для інших країн світу, які хочуть здійснити міжнародне авіаційне сполучення за допомогою його повітряного простору. Через великий попит на перельоти в даному повітряному просторі керівники цих країн зрозуміли перспективу розвитку даної сфери діяльності і почали здійснювати заходи для залучення ще більшої кількості авіакомпаній, які могли б здійснювати свої авіа перельоти на їх території. Беручи до уваги всі надані факти можна зробити висновки, що авіаційний ринок Європи є одним з найвигідніших ринків цивільних авіаперевезень. Однією з провідних компаній на ринку цивільних авіаперевезень була і залишається авіакомпанія Lufthansa. Вона входить в топ 5 найкращих авіаперевізників у світі за кількістю пасажирських авіаперевезень. Вже протягом багатьох років компанія залишається не тільки найбільшим авіаперевізником Німеччини, а й однією з найбільших авіакомпаній у світі.

Аналізуючи останні роки діяльності «Lufthansa», можна побачити тенденцію компанії до використання агресивної і провокативної маркетингової стратегії. Головним із провідних засобів маркетингової системи авіакомпанії Lufthansa є використання прямого маркетингу. Даний засіб направлений на покращення прямих зв'язків між компанією і пасажиром, яких вона перевозить. В наш час в виконанні цього сильно допомагає сучасні засоби зв'язку такі як телефонні дзвінки, застосування всесвітньої мережі інтернет з використання всіх можливих ресурсів, таких як сайти авіакомпанії, сторінки авіакомпанії в соціальних мережах і використання особистого листування з пасажиром за допомогою електронної пошти.

За допомогою опитувань, які здійснюються сучасними засобами зв'язку авіакомпанії Lufthansa визначає головні потреби своїх клієнтів і на основі цих опитувань приймаються стратегічні рішення, які безпосередньо впливають на

діяльність авіакомпанії Lufthansa. Зокрема пасажирів авіакомпанії приймають колосальну участь на ранніх концептуальних стадіях проектування та розробки продукції та послуг, що можуть пов'язані з розробкою нових концепцій сидіння або харчування на борту повітряного судна. Зацікавленість в фідбеку від пасажирів можна спостерігати і на інтернет-панелі авіакомпанії Lufthansa за якою постійно слідкують менеджери по роботі з клієнтами, які дуже швидко беруть до уваги отримані відгуки і передають їх вищому керівництву для здійснення ними подальших дій з вдосконалення діяльності авіакомпанії.

У співпраці з іншими компаніями авіакомпанія Lufthansa домоглася значному розширенню асортименту наданих нею послуг. Однією з таких компаній є всесвітньо відомий DeutscheBank з яким вже розпочала співпрацювати авіакомпанія Lufthansa. Через дану співпрацю авіакомпанія Lufthansa дуже швидко підвищила свої показники, які в деякому значенні вплинули на прибуток компанії.

Загалом розробка прогнозу економічної ефективності для авіакомпанії є дуже непростим моментом, який потребує залучення необхідних даних. Аналіз відповідних даних спроможний відобразити приблизну картину економічної діяльності авіакомпанії на необхідний термін. Від збільшення діапазону аналізу кінцевий результат може мати менший відсоток ймовірності. Це означає що на короткотривалий період прогноз має значно більшу можливість до втілення ніж, такий самий аналіз на довгостроковий період. Проблеми, які пов'язані з покращенням брендингу авіакомпанії у світі і трансформування її слабких сторін функціонування маркетингу на сильні сторони вимагає більш докладнішого досліджування.

Так на ринках Азії та Північної і Південної Америки авіакомпанія «Lufthansa» знаходиться в постійній боротьбі за потенційних клієнтів. На американському ринку лідируючу позицію займають компанії «American Airlines», «Delta Airlines» та «Northwest Airlines», а ринок Азії залишається підконтрольним за авіакомпаніями «Emirates» та «Etihad». Навіть завоювання лідерських позицій на європейському ринку авіакомпанії Lufthansa легко не

вдаються, через постійний тиск компанії конкурентів «Air France-KLM» та «British Airways».

Компанія «BrandFinance» яка проводить оцінку вартості авіаційних брендів віддала перше переможне місце бренду авіакомпанії «Lufthansa» (3,801 млн. дол. США). Сам рейтинг був складений на основі порівняльного дослідження міцності, ймовірного ризику та майбутнього потенціалу. Наступні місця почесні отримали авіакомпанії «Singapore Airlines», «Emirates» та «Delta Air Lines». Серед європейських авіаперевізників найкращими стали авіакомпанії «Air France – KLM» і «British Airways», які зайняли сьоме і тринадцяте місце.

Потрібно зауважити, що саме завдяки якісній роботі маркетингової діяльності авіакомпанія Lufthansa й утримує лідерські позиції серед інших брендів. Перш за все маркетологи авіакомпанії спрямовують увагу потенційних клієнтів на ключовий аспект, саме на безпеку польоту. За багато років своєї діяльності авіакомпанія «Lufthansa» не одноразово доводила репутацію найбезпечнішої авіакомпанії у світі. Не останню роль в цьому зіграла і репутація Німеччини, як однієї з провідних країн в світі високих технологій. Завдяки постійному вдосконаленню технологій обслуговування двигунів та управління безпекою, яку проводить авіакомпанія, перебої з обладнанням зводяться до мінімуму.

Зміст рекламних повідомлень спрямовано на споживача, що дозволяє «Lufthansa» бути сприйнятою глобально, особливо в середовищі міжнародних рекламних кампаній. Успішне поєднання тексту із зображеннями дають змогу споживачу одразу зрозуміти, що це за бренд, його приблизні розцінки на послуги навіть не потребуючи перекладу. Слоганом авіакомпанії "Lufthansa" вже багато років залишається - «Немає кращого способу літати». Саме ця фраза найкраще описує головну місію авіакомпанії. Даний слоган містить в собі певні аспекти, які направлені на успішне сприйняття потенційними клієнтами авіакомпанії. До таких аспектів можна віднести: об'єктивність і правдивість, легкість у сприйнятті та запам'ятовуванні.

Збільшення кількості користувачів Інтернету посприяло значному зростанню кількості реклами в соціальних мережах. Саме тому для авіакомпанії «Lufthansa» стало важливим аспектом маркетингової компанії використання міжнародних соціальних мереж таких як «Facebook», «Twitter», професійну мережу «Xing». Ще для більшої комунікації зі своїми клієнтами авіакомпанія створила власні інтернет-ресурси за допомогою яких їх клієнти можуть швидко дізнатися про всі головні новини пов'язані з компанією, їх ціну на квитки та інші послуги. Поміж таких ресурсів хотілося б виділити чотири основні: «lufthansa.com», «JetFriends», «CloudStream» та «MySkyStatus». Для проведення детальнішого аналізу особливу увагу було приділено чотирьом найбільш відвідуваним Інтернетресурсам таким, як «Facebook», «Twitter», «CloudStream» і «MySkyStatus». Після проходження реєстрації на кожному з даних ресурсів та детальному дослідженні їх діяльності була створена таблиця всіх переваг та недоліків діяльності авіакомпанії. Провівши детальний аналіз даної таблиці, можна зробити висновок, що жоден із наведених в ній ресурсів не задовольняє всі необхідні потреби авіакомпанії, і саме тому для кращого розуміння справ авіакомпанії споживачам потрібно слідкувати за всіма вищепереліченими Інтернет-ресурсами. Важливим фактором є те, що велика кількість даних на Інтернет-ресурсах зв'язані між собою. Так, офіційний сайт компанії пов'язаний із «Facebook», «Twitter» та іншими, а вони, у свою чергу, з «Youtube» та між собою. Також важливим фактором є те, що популярність користування різними сайтами у різних країнах суттєво відрізняється. Так, в Німеччині клієнти надають перевагу використанню сайтів, які належать самій авіакомпанії. В той же час, як клієнти з України найбільше користуються офіційним сайтом «lufthansa.com».

Для кращого розуміння діяльності альянсу «Star Alliance» виконаємо SWOT-аналіз (таб. 2.8).

## SWOT-аналіз діяльності «Star Alliance»

Переваги	Недоліки
1. Найбільший за кількістю учасників альянс 2. Відмінна репутація серед пасажирів та авіакомпаній - партнерів 3. Застосування нових технологій у своїй діяльності 4. Один із найбільших альянсів за маршрутами 5. Конкурентна тарифна політика 6. Розвиненість форм комерційного співробітництва	1. Розбіжності між учасниками альянсу 2. Складна система управління альянсом
Можливості	Загрози
1. Збільшити кількість учасників альянсу 2. Збільшити авіапарк альянсу 3. Підвищити кількість авіарейсів 4. Зростання пасажиропотоку на рейси авіакомпаній альянсу	1. Закриття повітряного сполучення внаслідок пандемій 2. Розширення інших альянсів 3. Розпад альянсу 4. Інші види транспорту

*Джерело: складено автором*

Підводячи підсумок SWOT-аналізу для «Star Alliance» можна з впевненістю констатувати факт, що альянсу потрібно направити всі свої сили на просування вперед і подальшому збільшенню переліку своїх послуг. Однак, ще одним важливим питанням залишається брак послідовної інтеграції в альянсі для визначення матеріальних і нематеріальних переваг. Цього можна досягти двома шляхами. Перше, завдяки створенню більш надійної IT-інфраструктури, друге, завдяки розробці інструментів для визначення абсолютної вартості.

Після проведення SWOT-аналізу «Star Alliance» потрібно провести SWOT-аналіз «Lufthansa» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз авіакомпанії «Lufthansa»

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найбільший учасник «Star Alliance»</li> <li>2. Лізинг літаків</li> <li>3. Високі стандарти безпеки та обслуговування</li> <li>4. Імідж компанії</li> <li>5. Використання переваг учасника глобального альянсу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Важкість у веденні конкурентної боротьби з авіакомпаніями протилежної моделі - «лоукостів» при погіршенні макроекономічних умов;</li> <li>2. Значні витрати на утримання парку літаків, що простоює в період кризи</li> <li>3. Високі витрати при змушеному звільненні персоналу внаслідок скорочення обсягів діяльності внаслідок пандемії</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запровадження нових заходів у маркетинговій стратегії</li> <li>2. Збільшити кількість учасників альянсу</li> <li>3. Розширити сегменти діяльності</li> <li>4. Оновлення авіапарку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інші авіакомпанії - конкуренти</li> <li>2. Бюджетні авіаперевізники</li> <li>3. Закриття повітряних сполучень</li> <li>4. Конкуренція з боку інших видів транспорту в країни ЄС</li> <li>5. Обмеження щодо ведення бізнесу у періоди локдаунів</li> </ol>

*Джерело: складено автором*

З даного SWOT-аналізу авіакомпанії «Lufthansa» можна зрозуміти що вона має всі шанси залишитися на лідерських позиціях у сфері цивільних авіаперевезень. Однак, особливу увагу необхідно направити на вирішенні недоліків, які в майбутньому мають велику ймовірність обернутися в переваги. Так, як «Lufthansa» є найбільшим членом «Star Alliance», що одночасно є перевагою та недоліком. Саме через це слід збільшувати частку впливу на

конкуруючі авіакомпанії в межах альянсу та поза ним. Однією з слабких сторін авіакомпанії є розвиток бюджетних авіакомпаній. Даний фактор теж можна обернути на перевагу шляхом сегментування клієнтів авіакомпанії.

Авіакомпанія «Lufthansa», що функціонує в сфері з високою конкуренцією, займає лідерські позиції на ринку авіаційних послуг завдяки майстерному поєднанню вдало обраної стратегії брендингу та рекламним кампаніям, які разом із комбінацією медійних елементів, так званого медіа-міксу створюють потужну силу. Важливим елементом є майстерне використання Інтернет-простору, а саме: доступність ненав'язливої реклами та легкість у бронюванні авіаквитків, як на офіційних сайтах, так і в соціальних мережах. Не завадить підвищити зв'язок між соціальними мережами та офіційними сторінками авіакомпанії, скрізь потрібно використовувати одну і ту ж схему роботи щоб звернути увагу на покращення зв'язку з клієнтами і прислухатися до їх пропозицій. Варто дослідити інструментарій для визначення абсолютної вартості альянсу «Star Alliance». Компанії необхідно звернути свою увагу на сегментації клієнтів через системи ІТ.

#### **2.4 Основні напрямки вдосконалення організації пасажирських перевезень авіакомпанії «Lufthansa»**

Сучасна ситуація з пандемією Covid-19 внесла чималі корективи на всі сфери діяльності, і міжнародний логістичний бізнес не став винятком. Через впровадження локдауну відбулося закриття всіх міжнародних транспортних сполучення у світі у 2020 році. Дані події здійснили прямий вплив на міжнародну цивільну авіацію, яка є однією з провідних сфер надходження грошових коштів в економічній системі не тільки кожної країни, а й в світовому масштабі.

Мета нашого подальшого дослідження - виявити найбільш впливові чинники впливу на результативність діяльності авіакомпанії «Lufthansa» -

чистий дохід. Для цього використано кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку основних показників, серед яких: кількість працівників авіакомпанії, кількість перевезених пасажирів, валовий внутрішній продукт (ВВП) Німеччини.

Статистичні дані по цим показникам було згруповано та подано нижче у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вхідні дані по для кореляційно-регресійного аналізу ключових чинників впливу на результативність діяльності авіакомпанії «Lufthansa»

	2016	2017	2018	2019	2020
Всього літаків	348	357	351	364	421
Чистий дохід авіакомпанії, млн.євро	30135	35579	35542	36424	13589
Кількість працівників, осіб	116957	118285	118781	120652	117019
Кількість пасажирів (млн. пасс.)	103100	104600	106000	107700	61200
ВВП Німеччини, млрд. євро	3134,74	3259,86	3356,41	3449.05	3332,33

*Джерело: складено автором*

Загалом кореляційно-регресійний аналіз здійснюється у 2 етапи: 1) кореляційний аналіз допомагає виявити щільність взаємозв'язку між показниками, в результаті можна встановити, якою мірою кореляційний зв'язок наближається до функціонального зв'язку; 2) регресійний аналіз уможливорює результативний пошук певної форми функціонального зв'язку, яка буде найбільше відповідати сутності виявленої на першому етапі кореляційної залежності.

Саме тому для реалізації першого етапу у табл. 2.11 систематизовано результати проведення кореляційного аналізу. Для оцінювання щільності



взаємозв'язку ми скористаємось такою шкалою для коефіцієнта кореляції  $k$ :  $0 < k < 0,3$  – є індикатором слабої щільності між показниками,  $0,33 < k < 0,7$  – є індикатором середньої щільності між показниками, відповідно,  $0,7 < k < 1$  – є індикатором високої щільності між показниками.

Таблиця 2.11

Результати кореляційного аналізу показників впливу на результативність діяльності авіакомпанії «Lufthansa»

Показник	Чистий дохід авіакомпанії, млн.євро	Кількість працівників, осіб	Кількість пасажирів (млн. пасс.)	ВВП Німеччини, млрд євро
Чистий дохід авіакомпанії, млн.євро	1			
Кількість працівників, осіб	0,65768834	1		
Кількість пасажирів (млн. пасс.)	0,98087661	0,558477994	1	
ВВП Німеччини, млрд. євро	0,10707229	0,782709203	-0,03786812	1

*Джерело: складено автором*

Аналіз отриманих результатів кореляційного аналізу показників дозволив виявити, що найбільш високою є щільність взаємозв'язку між чистим доходом та кількістю перевезених пасажирів. Тому, на нашу думку, основною спрямованістю вдосконалення організації пасажирських перевезень авіакомпанії «Lufthansa» має стати збільшення пасажиропотоку авіакомпанії. Для уможливлення досягнення цієї мети авіакомпанії «Lufthansa» слід сконцентруватись на кількох напрямках, одним з них є продовження гнучкої

маркетингової політики на зустріч вимогам споживачів в умовах пандемії та її наслідків, зокрема:

1) розширення можливостей змінювати бронювання без комісії за бронювання за рахунок:

- необмеженого бронювання завдяки гнучким умовам пере бронювання подорожі;
- надання можливості зміни маршруту;
- подовження до 1 року терміну бронювання перенесеної подорожі;
- уможливлення відтермінування щодо призначення нової дати подорожі та пункту призначення.

2) розширення рейсів, що експлуатуються на умовах пулу авіакомпанією «Lufthansa» та іншими (SWISS, Austrian Airlines, Brussels Airlines) учасниками групи «Network Airlines».

3) запропонувати більшу кількість рейсів у напрямках відпочинку так звані – «польоти до сонця», які набувають популярності в останній час. Тут можна запропонувати авіакомпанії «Lufthansa» запровадити збільшення пропозиції польотів на вихідні, наприклад в Корпус-Крісті, додаткові частоти до місць відпочинку у Греції, Португалії та Іспанії, збільшити частоти рейсів, наприклад, з Мюнхена та Франкфурта на Майорку, Фаро чи Крит.

Такий підхід надасть можливість авіакомпанії «Lufthansa» активізувати пасажирський сегмент на основі сезонних пропозицій, склавши конкуренцію відомим лоукостерам та розширити використання наявного парку повітряних суден.

Зважаючи на зростаючий попит на вантажні перевезення, особливо, доставку невеликих партій вантажів, доцільно запровадити практику дозавантаження пасажирських літаків невеликими партіями вантажів, зважаючи на невисокий коефіцієнт зайнятості крісел, що дозволить підвищити ефективність експлуатації повітряних суден.

На рис.2.4 представлені напрямки покращення організації пасажирських перевезень, що рекомендовані для авіакомпанії «Lufthansa».



Рис.2.4 Напрямки покращення організації пасажирських перевезень, що рекомендовані для авіакомпанії «Lufthansa»

*Джерело: розроблено автором*

Щодо пропозиції 1) необхідно, щоб той, хто планує подорож найближчими тижнями та місяцями, зміг забронювати авіарейси авіакомпанії «Lufthansa», не турбуючись, незважаючи на пандемію, оскільки такі найближчі партнери «Lufthansa» як «SWISS», «Austrian Airlines», «Brussels Airlines» та «Eurowings» мають поєднати зусилля щоб продовжувати пропонувати гнучкі варіанти бронювання. Якщо пасажирі мають потребу перебронювати свою поїздку, їм не потрібно буде негайно приймати рішення про нову дату поїздки або пункт призначення.

Як працювати розроблена пропозиція? Нижче ми пояснюємо. З кінця літнього сезону всі тарифи авіакомпанії «Lufthansa» мають бути переброньовані без комісії. Ця пропозиція тарифу має діяти як для нових, так і для нового бронювання до кінця червня. Їз впровадженням змін до організації пасажирських перевезень, до маркетингової політики, пропозиція авіакомпанії «Lufthansa» має розширитись: усі тарифи на авіаперевезення повинні включати опцію безкоштовно бронювати так часто, як завгодно до 31 липня 2021 року, якщо перебронювання також буде зроблено до цієї дати. Після цього можливе безкоштовне повторне бронювання. Політика має забезпечити, щоб щойно заброньований рейс можна забронювати протягом усього терміну дії квитка до одного року в майбутньому. Клієнти також мають розраховувати на можливість змінити свій маршрут за власним бажанням, залежно від наявності, і, наприклад, летіти з Мюнхена до Нью-Йорка замість Франкфурта до Ріо-де-Жанейро.

Пасажири, які хотіли б відкласти свою початкову поїздку, але поки не можуть визначитися з новою датою та пунктом призначення, повинні розраховувати на можливість спочатку скасувати бронювання, не зобов'язуючись до нової дати подорожі. Квиток клієнта має залишитись в системі як кредит, поки вони не вирішать зробити нове бронювання і таким чином викупити його. Тоді нове бронювання має бути здійснено лише, наприклад, до 31 серпня 2021 року. Дата виїзду в цьому випадку має бути лише наступного року, до 31 липня 2022 року.

Авіакомпанія «Lufthansa» вже дали змогу своїм клієнтам бронювати квитки без комісії минулого року. Відмова від плати за бронювання застосовується у всьому світі для всіх нових бронювань за всіма тарифами на коротких, середніх та далеких рейсах. Це дозволяє гнучко планувати подорожі для всіх клієнтів авіакомпанії «Lufthansa». Однак можуть виникнути додаткові витрати на бронювання, якщо, наприклад, оригінальний клас бронювання більше не доступний при бронюванні на іншу дату або в інший пункт призначення.

Проведений аналіз діяльності авіакомпанії «Lufthansa» показав, що для підтримки доходності та прибутковості регулярних пасажирських рейсів доцільно збільшити обсяги перевезень малогабаритних вантажів для підвищення завантаженості регулярних рейсів, що виконуються на літаках, обладнаних вантажними відсіками.

Як і інші представники транспортної сфери авіакомпанія «Lufthansa» була змушена призупинити свою діяльність в наслідок чого отримала величезні збитки. І на фоні даної ситуації авіакомпанії «Lufthansa» необхідно запровадити швидкі і рішучі заходи, які будуть направлені на мінімізацію витрат пасажирських авіаперевезення і зосередити свої сили на вантажному сегменті авіаційний перевезення, це допоможе отримувати додаткові доходи, які в поєднанні з резервами авіакомпанії та отриманою фінансовою допомогою від уряду Німеччини, можуть утримати авіакомпанію Lufthansa «на плаву».

Основними передумовами розширення пасажирського сегменту авіакомпанії «Lufthansa» є наявний великий попит на вантажні авіаперевезення, зменшення кількості пасажирських авіаперевезень.

Виходячи з попиту на авіаперевезення вантажними повітряними суднами авіакомпанія «Lufthansa» може залучитися підтримкою керівництва своєї країни і надавати послуги з авіаперевезень не тільки на державному рівні а й виконувати різні допоміжні місії, завдання яких покращать всесвітню охорону здоров'я.

Наприклад, на поточному етапі доречним може стати дозавантаження пасажирських рейсів авіакомпанії залишками вакцин, які є потреба терміново використати на протязі одної доби.

Для цього потрібно обладнати вантажні відсіки холодильним обладнанням так, щоб вони могли здійснювати перевезення медичних препаратів, які на даний час є однією з найважливіших потреб не тільки однією країни, а й для всіх країн світу.

Залежно від виду вакцин, авіакомпанії будуть зобов'язані забезпечити правильні температурні умови перевезення, відповідну вологість і освітлення в

транспортному відсіку, відсутність сторонніх предметів, запахів, вібрацій інших негативних факторів, які можуть негативно вплинути на якість препарату. Доставки повинні виконуватися за всіма вимогами безпеки, щоб цілісність транспортних упаковок не була порушена.

Головними факторами при облаштуванні вантажних відсіків повітряних суден при перевезенні медичних препаратів є:

- наявність спеціальних морозильних камерах з додержанням відповідних температурних режимів;
- вологість в вантажному відсіку повітряного апарату;
- дотримання гарного освітлення при транспортуванні медичних препаратів;
- повна відсутність сторонніх предметів, вібрацій, запахів і інших негативних факторів, які можуть негативно вплинути на якість препарату.

Під час транспортування медичних вакцин на повітряних судах авіакомпанії Lufthansa не останнім фактором є період транспортування та умови зберігання даних вакцин.

Так, в табл. 2.12 наведені основні правила перевезення найпопулярніших вакцин. Як можна зрозуміти з таблиці, найбільший термін перевезення є у вакцини компанії «Moderna», а найменший показник за даним фактором показує вакцина компанії «Johnson & Johnson».

Таблиця 2.12

#### Правила перевозки вакцин від Covid-19

Компанія	Умови зберігання	Період перевезення
Oxford-Astra Zeneca	від 2 до 8°C	6 місяців
Moderna	від -25до -15 °C	7 місяців
Pfizer-BioNTech	від -80до -60 °C	6 місяців
Johnson & Johnson	від 2 до 8°C	3 місяців

*Джерело: складено автором*

За умовами зберігання найбільш вибагливими до температурних змін є вакцина компанії «Pfizer-BioNTech», а найменш вибагливими є вакцини компаній «Oxford-Astra Zeneca» та «Johnson & Johnson».

На рис.2.5 представлено прогноз щодо зростання пасажиропотоку авіакомпанії «Lufthansa» з урахуванням впровадження пропозицій щодо покращення організації пасажирських перевезень.

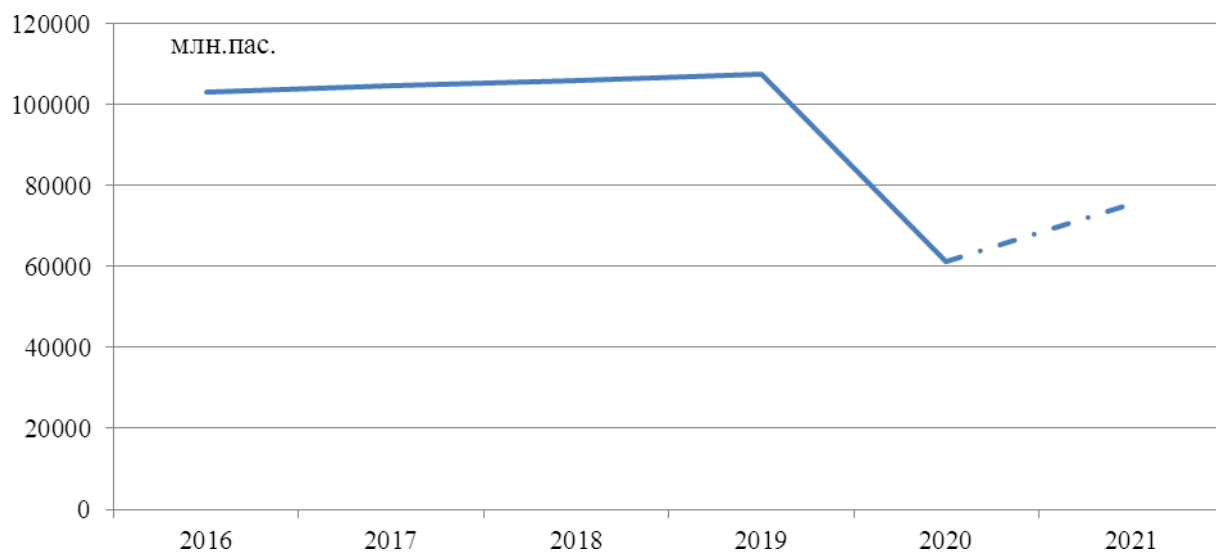


Рис.2.5 Реальний та прогнозований пасажиропотік авіакомпанії «Lufthansa» з урахуванням впровадження пропозицій щодо покращення організації пасажирських перевезень

*Джерело: складено автором*

На рис. 2.6 наведено прогнозовані оцінки щодо результативності впровадження напрямків та заходів покращення організації пасажирських перевезень, що рекомендовані для авіакомпанії «Lufthansa».

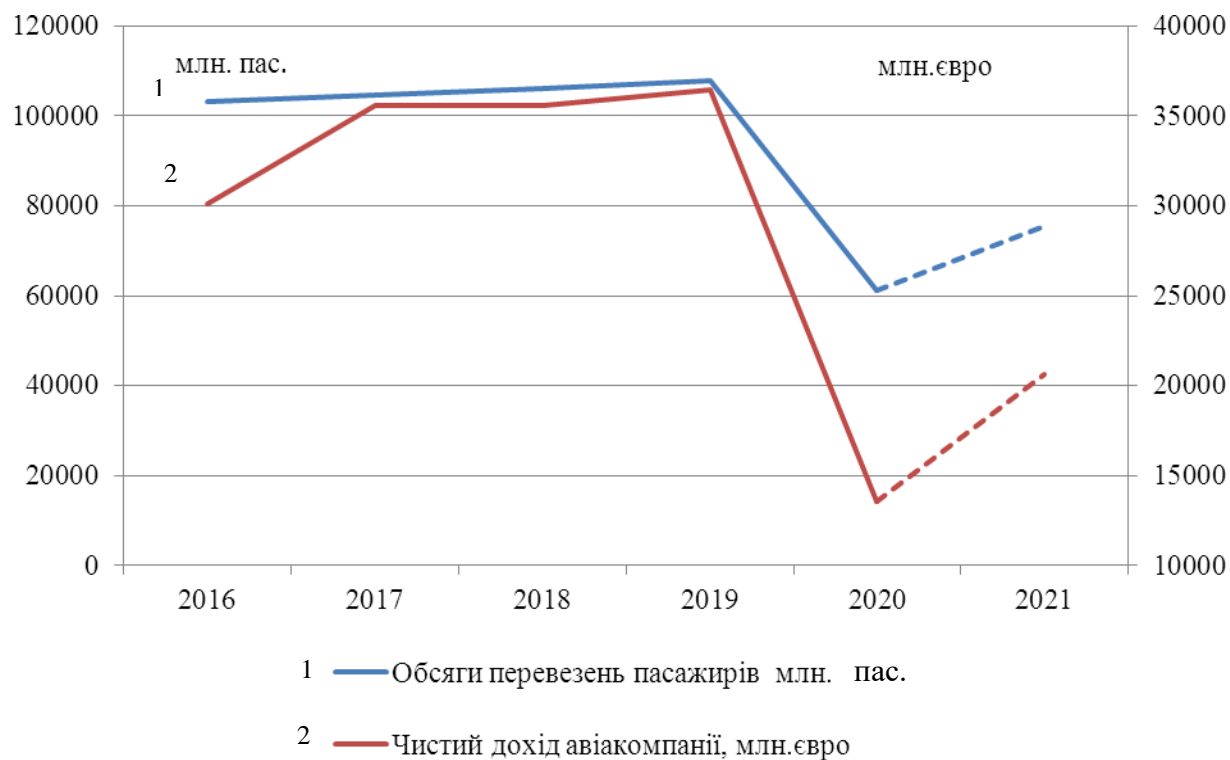


Рис.2.6 Прогноз зміни обсягів перевезених пасажирів та зростання чистого доходу авіакомпанії «Lufthansa» за результатами впровадження рекомендованих заходів покращення організації пасажирських перевезень

*Джерело: складено автором*

Таким чином, зважаючи на кореляцію між показниками обсягів перевезених пасажирів та доходів авіакомпанії, впровадження розроблених заходів сприятиме покращенню організації пасажирських перевезень та підвищення фінансових показників діяльності авіакомпанії «Lufthansa».

## Висновки до розділу 2

Розглянуто організаційно-економічну характеристику авіакомпанії «Lufthansa», яка є національним авіаперевізником Німеччини, входить в топ 5 найбільших авіакомпаній в світі за обсягами перевезень пасажирів та є засновником альянсу «Star Alliance», який займає лідируючі позиції у світі за кількісним складом учасників та найбільшою кількістю перевезень.

Також зроблено аналіз основних показників стану авіакомпанії



«Lufthansa» за 2016-2020р, в результаті якого виявлено, що за час карантину кількість пасажирів скоротилася на 44%, що дало зниження зайнятості пасажирських крісел, але зріс показник комерційної завантаженості вантажних літаків на 3% за рахунок зростання кількості літаків. За результатами діяльності у 2020 році авіакомпанія «Lufthansa» отримала непокритих збитків 1120млн.євро, причиною стало «вимивання» власного капіталу цього підприємства. Власний капітал за результатами діяльності у 2020р. знизився до 3% від значення 2019р., при тому, що, позиковий капітал, відповідно, суттєво зріс.

Аналіз фінансового стану показав, що значення поточної ліквідності авіакомпанії свідчить про її незадовільний стан протягом усього періоду дослідження ( $<1$ ), а рентабельність продажів авіакомпанії забезпечувала рівень 0,03-0,06 євро чистого прибутку на 1євро чистого доходу. Фінансовий результат операційної діяльності за 2019 був нижче значення 2018р., що і стало основним чинником зниження коефіцієнту рентабельності операційної діяльності авіакомпанії «Lufthansa». Внаслідок зниження обсягів діяльності у 2020 році привело до того, що не було покрито собівартість авіаперевезень. Збитки від операційної діяльності склали 7089 млн.євро. Відповідно, суттєве зниження власного капіталу підприємства за результатами 2020р. стало причиною зниження фінансової стійкості авіакомпанії, що показує зниження показника автономії у 21 раз. Також відбулось зниження коефіцієнту фінансування авіакомпанії у 37 разів. Зважаючи на те, що авіакомпанія «Lufthansa» є національним авіаперевізником Німеччини, вона отримує стабілізаційну допомогу та позики на суму до 9 млн. євро.

З проведеного SWOT-аналізу авіакомпанії «Lufthansa» виявлено, що вона має всі шанси залишитися на лідерських позиціях у сфері цивільних авіаперевезень. Авіакомпанія «Lufthansa» займає лідерські позиції на ринку авіаційних послуг завдяки майстерному поєднанню вдало обраної стратегії брендингу та рекламним кампаніям, які разом із комбінацією медійних елементів, так званого медіа- міксу створюють потужну силу. Важливим

елементом є майстерне використання Інтернет-простору, а саме: доступність ненав'язливої реклами та легкість у бронюванні авіаквитків, як на офіційних сайтах, так і в соціальних мережах.

Аналіз результатів проведеного кореляційного аналізу показників дозволив виявити, що найбільш високою є щільність взаємозв'язку між чистим доходом та кількістю перевезених пасажирів. Тому запропоновано проведення вдосконалення організації пасажирських перевезень авіакомпанії «Lufthansa» у напрямку залучення пасажиропотоку авіакомпанії. Для досягнення цієї мети «Lufthansa» слід сконцентруватись на кількох напрямках за рахунок поширення гнучкої маркетингової політики, що надасть можливість авіакомпанії «Lufthansa» активізувати пасажирський сегмент на основі сезонних пропозицій, склавши конкуренцію відомим лоукостерам та розширити використання наявного парку повітряних суден.

Зважаючи на зростаючий попит на вантажні перевезення, особливо, зростання мілких партій вантажів, доцільно запровадити практику дозавантаження пасажирських літаків мілкими партіями вантажів, зважаючи на невисокий коефіцієнт зайнятості крісел, що дозволить підвищити ефективність експлуатації повітряних суден.

## ВИСНОВКИ

Досліджено ринок авіаційних перевезень, який змінюється під впливом різних факторів, що формують платоспроможний попит на пасажирські та вантажні перевезення. З'ясовано, що важливою умовою функціонування ринку авіаційних перевезень є існування суспільної потреби на авіаперевезення та здатних задовольнити цю потребу перевізників.

Розглянуто складові авіаційного транспорту, до якого входять підприємства повітряного транспорту, що здійснюють перевезення пасажирів і вантажів, а також підприємства авіаційної інфраструктури: аеронавігаційні служби та аеропорти, що забезпечують роботу авіакомпаній.

До авіапідприємств, які безпосередньо виконують функції транспортування, відносяться авіакомпанії. У двосторонніх міжурядових угодах визначені авіакомпанії, які можуть здійснювати регулярні міжнародні перевезення пасажирів. Аналіз науково-методичних праць та положень конвенцій Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО) показав, що на теперішній час існують кілька видів міжнародних угод щодо організації повітряного сполучення між містами країн. Однією з таких угод з 1992 року є угода «про відкрите небо», що була підписана 145 країнами, які складають біля 76 % членів ІКАО. Більш того, у світі існують повністю ліберальні угоди про «Відкритий авіаційний простір», які дозволяють каботаж та виключають обмеження щодо власності авіаперевізника. На теперішній час ЄС є єдиним у світі ринком, авіатранспортна діяльність в якому заснована на багатосторонніх рамках з правами каботажу для Єдиного європейського авіаційного ринку.

Визначено, що незважаючи на однакову основну послугу (перевезення пасажирів або вантажу), між авіакомпаніями існують принципові відмінності щодо базової бізнес-моделі, яка визначає пропонований рівень обслуговування, регіонального охоплення та основної функції.

Так, в основних регіонах міжнародного трафіку існують важливі міжнародні мережеві перевізники, це – «Delta Airlines», «American Airlines»,

«Air France-KLM», «Lufthansa», «British Airways», «Emirates», «Singapore Airlines» та «Qantas Airways». Мережеві оператори з повним спектром послуг пропонують високоякісний продукт. Це дозволяє їм залучити діловий трафік та реалізувати цінову премію, але це призводить до дуже складних і дорогих мережевих та експлуатаційних структур. Що стосується менших регіональних перевізників, то вони зосереджені на зв'язку віддалених районів з меншими потоками або на надходженні до хабів мережевих операторів.

Наразі актуальними бізнес-моделями є швидкозростаючі групи лоукостерів («Southwest», «Ryanair», «EasyJet», «AirAsia») та чартерні авіакомпанії («Condor», «TUIfly»). На відміну від традиційних мережевих операторів, лоукостери концентруються на великому обсязі коротко- та середньомагістрального трафіку на основі підходу мінімального сервісу («без надмірностей») та економних операцій (без бронювання місць, відсутність часто відвідуваних програм, вузькі місця для сидіння).

Розглянуто три форми партнерства в комерційній співпраці міжнародних авіакомпаній, а саме: маркетингові (тактичні) альянси, стратегічні альянси, глобальні альянси. Маркетингові альянси реалізуються у вигляді угод: «Інтерлайн», «Код-шерінг», «Спільна експлуатація авіаліній», «Угоди про пул» та «Угода про блок місць».

Розглянуто організаційно-економічну характеристику авіакомпанії «Lufthansa», яка є національним авіаперевізником Німеччини, входить в топ 5 найбільших авіакомпаній в світі за обсягами перевезень пасажирів та є засновником альянсу «Star Alliance», який займає лідируючі позиції у світі за кількісним складом учасників та найбільшою кількістю перевезень.

Також зроблено аналіз основних показників стану авіакомпанії «Lufthansa» за 2016-2020р, в результаті якого виявлено, що за час карантину кількість пасажирів скоротилася на 44%, що дало зниження зайнятості пасажирських крісел, але зріс показник комерційної завантаженості вантажних літаків на 3% за рахунок зростання кількості літаків. За результатами діяльності у 2020 році авіакомпанія «Lufthansa» отримала

непокритих збитків 1120млн.євро, причиною стало «вимивання» власного капіталу цього підприємства. Власний капітал за результатами діяльності у 2020р. знизився до 3% від значення 2019р., при тому, що, позиковий капітал, відповідно, суттєво зріс.

Аналіз фінансового стану показав, що значення поточної ліквідності авіакомпанії свідчить про її незадовільний стан протягом усього періоду дослідження ( $<1$ ), а рентабельність продажів авіакомпанії забезпечувала рівень 0,03-0,06 євро чистого прибутку на 1євро чистого доходу. Фінансовий результат операційної діяльності за 2019 був нижче значення 2018р., що і стало основним чинником зниження коефіцієнту рентабельності операційної діяльності авіакомпанії «Lufthansa». Внаслідок зниження обсягів діяльності у 2020 році привело до того, що не було покрито собівартість авіаперевезень. Збитки від операційної діяльності склали 7089 млн.євро. Відповідно, суттєве зниження власного капіталу підприємства за результатами 2020р. стало причиною зниження фінансової стійкості авіакомпанії, що показує зниження показника автономії у 21 раз. Також відбулось зниження коефіцієнту фінансування авіакомпанії у 37 разів. Зважаючи на те, що авіакомпанія «Lufthansa» є національним авіаперевізником Німеччини, вона отримує стабілізаційну допомогу та позики на суму до 9 млн. євро.

З проведеного SWOT-аналізу авіакомпанії «Lufthansa» виявлено, що вона має всі шанси залишитися на лідерських позиціях у сфері цивільних авіаперевезень. Авіакомпанія «Lufthansa» займає лідерські позиції на ринку авіаційних послуг завдяки майстерному поєднанню вдало обраної стратегії брендингу та рекламним кампаніям, які разом із комбінацією медійних елементів, так званого медіа-міксу створюють потужну силу. Важливим елементом є майстерне використання Інтернет-простору, а саме: доступність ненав'язливої реклами та легкість у бронюванні авіаквитків, як на офіційних сайтах, так і в соціальних мережах.

Аналіз результатів проведеного кореляційного аналізу показників дозволив виявити, що найбільш високою є щільність взаємозв'язку між чистим

доходом та кількістю перевезених пасажирів. Тому запропоновано проведення вдосконалення організації пасажирських перевезень авіакомпанії «Lufthansa» у напрямку залучення пасажиропотоку авіакомпанії. Для досягнення цієї мети «Lufthansa» слід сконцентруватись на кількох напрямках за рахунок поширення гнучкої маркетингової політики, що надасть можливість авіакомпанії «Lufthansa» активізувати пасажирський сегмент на основі сезонних пропозицій, склавши конкуренцію відомим лоукостерам та розширити використання наявного парку повітряних суден.

Зважаючи на зростаючий попит на вантажні перевезення, особливо, зростання мілких партій вантажів, доцільно запровадити практику дозавантаження пасажирських літаків мілкими партіями вантажів, зважаючи на невисокий коефіцієнт зайнятості крісел, що дозволить підвищити ефективність експлуатації повітряних суден.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авіаційні правила України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua/documents/Lotna-pridatn/aviation-rules-ukraine/24333.html>– Назва з екрану.
2. Арутюнова Г.И. Введение в экономику транспорта / Г.И. Арутюнова. – М.: Транспорт, 2015. – 99 с.
3. Брусакова О. В. 2020 Галузь авіаційного транспорту як об'єкт державного регулювання. Право і безпека – Право и безопасность – Law and Safety. 2020. № 1(76). С. 46-52.
4. Василенко В.А. Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств / В.А. Василенко Економіка і організація управління. 2014. № 3 (19) – 4 (20). С. 38-43.
5. Гусар О.А. Організація забезпечення авіаційної безпеки під час виконання авіаційних перевезень і робіт за межами України. О.А. Гусар [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.lib.nau.edu.ua/search/Details.aspx?id=331376&lang=uk-UA>
6. Жаворонкова Г.В. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами. / Жаворонкова Г.В., Садловська І.П., Шкода Т.Н., Жаворонков В.О. За ред. д.е.н. Г.В. Жаворонкової. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 676 с.
7. Кальц М. Lufthansa – безпечно для життя. Ділові люди /М Кальц. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.megasconcept.ru>.
8. Конвенція про міжнародну цивільну авіацію 1944р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_038](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_038)– Назва з екрану.
9. Кравченко М. В. Проблемні питання конкурентоспроможності авіаційних перевезень в Україні/ М. В. Кравченко [Електронний ресурс] / М. В. Кравченко. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/22\\_PNR\\_2011/Gosupravlenie/2\\_90964.doc.htm](http://www.rusnauka.com/22_PNR_2011/Gosupravlenie/2_90964.doc.htm).

10. Марінцева К.В. Класифікація методів державного регулювання міжнародних авіаційних перевезень / К.В. Марінцева Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – 2011. – Вип.17. - С. 230-236.

11. Марінцева К.В. Методологія аналізу та моделювання авіаційної транспортної системи / Проблеми організації авіаційних перевезень та застосування авіації в галузях економіки: збірник матеріалів II міжнародної науково-практичної конференції. – К.: НАУ, 2013. – С. 48-53.

12. Мендіс В. Все заради цього моменту: огляд авіакомпанії Lufthansa. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.bilet.by](http://www.bilet.by).

13. Міжнародна асоціація повітряного транспорту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iata.org>.

14. Мокринська З.В. 2009. Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ПДАБА. №30. С.16-27.

15. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України «Про затвердження Правил повітряних перевезень пасажирів і багажу» від 23.04.2010 № 216. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en/z0669-10>– Назва з екрану.

16. Нові перспективи для Lufthansa та Німеччини. Авіакомпанія Lufthansa. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://investorrelations.lufthansa.com>.

17. Олешко Т.І., Геєць І.О., Павлюк Є.Л. 2018.Характеристика та аналіз розвитку лоукостерів в Україні. Проблеми системного підходу в економіці. 2018, 6 (68), С. 153-158. ISSN: 2520-2200. [дата доступу 2020-04-26]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-24>

18. Олешко Т. І., Янківський М. Р. 2018. Сучасний стан розвитку пасажирських авіаційних перевезень в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19, ч. 3. С. 154–157.

19. Овсак О.П., Назаренко О.П. 2018. Інтеграційні процеси в



забезпеченні стратегічного позиціонування авіаційних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, 2018. Вип.36, Ч.2. С.236-248.

20. Овсянникова Н.В., Кобець М.В. Проблеми та перспективи розвитку ринку пасажирських авіаційних перевезень в Україні. International Electronic Scientific Journal “Science Online”, 2018, №5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: - <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2018/5/problemi-ta-perspektivi-rozvitku-rinku-pasazhirskih-aviatsijnih-perevezen-v-ukrayini/>

21. Організація з оцінки брендів в світі консультантів Brand Finance. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rankingthebrands.com>.

22. Повітряний кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3393-17/page>– Назва з екрану.

23. Про затвердження Авіаційних правил України «Обслуговування/управління аеронавігаційною інформацією». Наказ державної авіаційної служби України від 11.04.2016 № 258, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 06 травня 2016 р. за № 687/28817. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0687-16/paran16#n16>. – Назва з екрану.

24. Про затвердження Правил виконання польотів державної авіації України. Наказ міністерства оборони України 05.01.2015 № 2, Зареєстрований в Міністерстві юстиції України 26 січня 2015 р. за № 82/26527 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0082-15/paran11#n11>– Назва з екрану.

25. Протокол про введення нової Статті 83 bis до Конвенції про міжнародну цивільну авіацію. Протокол ратифіковано Законом N [67/95-ВР](#) від 15.02.95. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_040](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_040) – Назва з екрану.

26. Радчук О. П. Окремі питання правового регулювання міжнародних повітряних перевезень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 53. Том 1. С. 1-5.

27. Садловська І. Методичні рекомендації з формування стратегії розвитку авіатранспортних підприємств// Відомості міністерства транспорту та зв'язку України. – 2005. – №6. – С.12 – 14.
28. Садловська І.П. Формування стратегії економічного розвитку авіатранспортних підприємств: Автореферат дис. канд екон.наук: 08.07.04. – К.: НАУ, 2004. – 19 с.
29. Сайт авіакомпанії «Lufthansa». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lufthansa.com>
30. Саркісова О.М., Токарь А.Ф. Аналіз діяльності по здійсненню авіаційних перевезень в Україні. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. URL: <http://economics.kntu.kr.ua/pdf/33/29.pdf>
31. Сердечнов А. Пасажири оцінили роботу авіакомпаній. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://РБКdaily // www.rbcdaily.ru>.
32. Скрылева Е.В. Исследование факторов, влияющих на развитие региональных авиаперевозок. Инновации и инвестиции. 2018.№ 9. С. 236-240.
33. Соловйова О.О., Валько О.М. Передумови впровадження заходів безпеки в аеропорту/ Наукоємні технології. Том 47, № 3 (2020). Київ, НАУ. – С. 407 – 414. DOI: 10.18372/2310-61.47.14939.Передумови впровадження заходів безпеки в аеропорту.
34. Соловйова О.О., Соколова О.Є., Борець І.В., Висоцька І.І. Організація мультимодальних перевезень вантажів за участю авіаційного транспорту. Науково-технічний збірник Вісник НТУ Випуск № 1 (46). 2020. Київ НТУ – с. 35-44
35. Суворов С. Рейси Lufthansa стануть ще надійнішими. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http:// ІМНОtour // imhotour.com>.
36. Фінансові звіт авіакомпанії Lufthansa 2016-2020pp. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lufthansa.com>.
37. Чижук Ю.Н. Перспективы решения ключевых проблем совершенствования международной транспортной инфраструктуры для повышения конкурентоспособности автотранспортных предприятий на мировом уровне /

Чижук Ю.Н. // Экономические науки. – 2014. – № 2(111). – С. 123-127.

38. Chaouk, M., Pagliari, R., Moxon, R. 2019. The impact of national macro-environment exogenous variables on airport efficiency. Journal of Air Transport Management. 2020, 82, January, 101740.

39. IATA 2017. Globalisation and the airline industry. Ownership and control rules: a real constraint on how airline models evolve. Режим доступа - <https://www.iata.org/contentassets/8f1eaa137dd3448bb9b1cc1b62d5a13b/capa-daily-news-2.pdf>

40. IATA, 2019. IATA Annual Review Available from <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2018.pdf>

41. ICAO 2012 «Expanding Market Access for International Air Transport», Working Paper ATConf/6-WP/13, Worldwide Air Transport Conference Sixth Meeting, Montréal, 18 to 22 March 2012. [accessed 2020-04-23]. Available from: [https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp013\\_en.pdf](https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp013_en.pdf)

42. InterVISTAS-EU Consulting Inc. 2016. The Economic Impact of Air Service Liberalization. Final report. [accessed 2020-05-25]. Available from: [http://www.intervistas.com/downloads/Economic\\_Impact\\_of\\_Air\\_Service\\_Liberalization\\_Final\\_Report.pdf](http://www.intervistas.com/downloads/Economic_Impact_of_Air_Service_Liberalization_Final_Report.pdf)

43. Liskovych N. Yu. 2021. Assessment tools for the competitive position of an aviation enterprise. The scientific heritage. Vol 60, issue 1, P.3-10. DOI: 10.18421/TEM101-4 Morrison W.G., Jaap de Wit. 2019. US open skies agreements and unlevel playing fields. Journal of Air Transport Management, 2019. Vol.74. P. 30-38.

44. IATA, 2017. Profitability and the air transport value chain. Available at: <https://www.iata.org/publications/economics/marketissues/Pages/profitability.aspx>

45. IATA. Офіційний сайт Міжнародної асоціації повітряного транспорту: Режим доступа - <http://www.iata.org/>

46. ICAO. Сайт Міжнародної організації цивільної авіації. Режим доступу - <http://www.icao.int>.

47. Germany: Gross domestic product (GDP) from 2010 to 2020. <https://www.statista.com/statistics/295444/germany-gross-domestic-product/> Savych O., Shkoda T. Trends of air transportation market development in Ukraine. Innovative Marketing. 2020, Vol. 16, Issue 2. Pp. 29-42. [http://dx.doi.org/10.21511/im.16\(2\).2020.03](http://dx.doi.org/10.21511/im.16(2).2020.03)

48. Soloviova O., Sokolova O., Borets I., Vysotska I.. Development of conceptual provisions to effectively manage the activities of a multimodal transport operator. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2021. – VOL 1, № 3 (109). P. 38-50. Kharkiv, Ukraine.

49. Soloviova O., Karpyshyna A. Monitoring the state of air transportation/ International scientific-practical conference «Economic and business administration development: scientific currencies and solutions». Section 4. Sustainable development of society and business management. Business administration of project activities. Behavioral economics and business: interdependence and adaptability, м. Київ 22 жовтня 2020 р. – К. : НАУ, 2020. С. 308-310.

50. Soloviova O., Sokolova O., Borets Efficiency of using air transport during cargo transportation. Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools. – 2018. – Volume 28, № 4. – С. 133-139.

51. Wu C.Y., Heiets I., Shvindina H.2020. Business Model Management of Low-Cost: in a Search for Impact-Factors of Performance (Case of AirAsia Group Airlines). Marketing and Management of Innovations. 2020, 2, p.354-367.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Країни, що уклали двосторонні угоди про «відкрите небо»



**Додаток Б**

**Зведений балансовий звіт авіакомпанії «Lufthansa» за 2017-2020рр.**

Статті	2020	2019	2018	2017
Період:	31.12	31.12	31.12	31.12
Разом оборотні активи	10040	11285	10654	11029
Грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення	5460	3385	3235	3948
Грошові кошти	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1806	1415	1434	1218
Короткострокові фінансові вкладення	3654	1970	1801	2730
Загальна дебіторська заборгованість, нетто	3267	5847	5868	5371
Дебіторська заборгованість - торгівля, нетто	1719	4139	4246	3985
Товарно-матеріальні запаси	726	980	968	907
Витрати майбутніх періодів	193	245	217	197
Інші оборотні активи, всього	394	828	366	606
Разом активи	39484	42659	38213	35778
Основні засоби, всього - нетто	19513	22390	18997	17519
Основні засоби, всього - бруто	41273	42601	38581	36249
Накопичена амортизація, всього	(21760)	(20211)	(19584)	(18730)
Гудвіл, нетто	510	736	736	713
Нематеріальні активи, нетто	1128	1206	1157	1122
Довгострокові фінансові вкладення	709	981	937	838
Векселі до отримання - довгострокові	474	501	522	487
Інші довгострокові активи, всього	7110	5560	5210	4070
Інші активи, всього	-	-	-	-

Разом короткострокові зобов'язання	14659	15986	16215	12638
Кредиторська заборгованість	2087	3722	3912	3431
Кредиторська / накопичена заборгованість	-	-	-	-
накопичені витрати	1335	425	434	1033
Векселя до платежу / короткострокова заборгованість	-	-	-	-
Поточна частина довгострокових кредитів і позик / капіталізується оренда	3130	1651	1716	690
Інші короткострокові зобов'язання, всього	8107	10188	10153	7484
Разом зобов'язання	38137	32512	28750	26771
Загальна довгострокова заборгованість за кредитами і позиками	12252	8396	5008	6142
Довгострокові кредити і позики	10069	6012	1909	2886
Зобов'язання з фінансової оренди	2183	2384	3099	3256
Довгострокові зобов'язання по відкладеному податку на прибуток	485	611	583	449
Неконтрольована частка в дочірніх компаніях	40	109	110	103
Інші зобов'язання, всього	10701	7410	6834	7439
Разом акціонерний капітал	1347	10147	9463	9007
Погашуються привілейовані акції, всього	-	-	-	-
Непогашаєміе привілейовані акції, нетто	-	-	-	-
звичайні акції	1530	1224	1217	1206

Додатковий капітал	378	378	343	263
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(1120)	7560	7042	6390
Власні акції, викуплені в акціонерів, за вартістю придбання	-	-	-	-
Право працівників на отримання акцій компанії (ESOP)	-	-	-	-
Інші власні кошти	396	503	388	264
Разом зобов'язання і капітал	39484	42659	38213	35778
Звичайні акції в обігу, всього	597,74	478,19	475,21	471,26
Привілейовані акції в обігу, всього	-	-	-	-



Додаток В

Зведений звіт про прибутки авіакомпанії «Lufthansa» за 2017-2020рр.

Період до:	2020	2019	2018	2017
	31.12	31.12	31.12	31.12
Загальний дохід	13589	36424	35542	35579
Разом операційні витрати	20678	34735	32742	32439
Прибуток (збиток) від операційної діяльності (ЕВІТ)	(7089)	1689	2800	3140
Продажі / загальні / адміністративні витрати, всього	8167	11937	11787	10709
Дослідження і розробки	-	-	-	-
Амортизація	2561	2692	2181	2039
Процентні доходи (витрати)	(102)	(115)	(24)	(132)
Незвичайні доходи (витрати)	1877	110	-24	311
Інші операційні витрати, всього	(103)	(969)	(986)	(922)
Операційні доходи/витрати	(7089)	1689	2800	3140
Процентні доходи (витрати), що неопераційні, нетто	(1432)	287	88	183
Прибуток (збиток) від продажу активів	-	-	-	-
Інші витрати, нетто	(110)	(116)	(104)	(165)
частка меншості	41	-32	-33	-34
Акції в філіях	-	-	-	-
Перерахунок відповідно до загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку США	-	-	-	-
Чистий прибуток /(збиток) до	(6725)	1213	2163	2340

вирахування надзвичайних статей				
Надзвичайні статті	-	-	-	-
Чистий прибуток/(збиток)	(6725)	1213	2163	2340
Коригування чистого прибутку	-	-	-	-
Прибуток/(збиток) по звичайних акціях, за винятком надзвичайних статей	(6725)	1213	2163	2340
Коригування на розмивання акціонерного капіталу	-	-	-	-
Скоригований чистий прибуток/(збиток)	(6725)	1213	2163	2340
Прибуток /(збиток) на акцію після додаткової емісії за винятком надзвичайних статей	(12,51)	2,55	4,58	4,98
Сума дивідендів на кожну звичайну акцію	-	-	0,8	0,8
Нормалізована прибуток /(збиток) на акцію після додаткової емісії	(10,24)	2,7	4,54	5,48