

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«01» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Організація ланцюга доставки пасажирів за принципом "від дверей до дверей"»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Здобувач: Кобзар Максим Олексійович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Семерягіна Мирослава Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Семерягіна Мирослава Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Максим КОБЗАР
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Кобзаря Максима Олексійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація ланцюга доставки пасажирів за принципом "від дверей до дверей"» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.

2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.

3. Дата подання роботи на випускову кафедру 01.06.2024 р.

4. Вихідні дані до роботи: наукові та публіцистичні статті з організації ланцюга доставки пасажирів «від дверей до дверей» за варіаціями інтермодальних та мультимодальних перевезень, загальна та статистична інформація з авіаційних перевезень та авіакомпанії «Скайлайн Експрес», економічно-фінансові показники діяльності авіакомпанії.

5. Зміст пояснювальної записки: необхідно: дослідити теоретичні засади організації ланцюга доставки авіаційних пасажирів «від дверей до дверей»; провести аналіз фінансово-економічного стану компанії «Скайлайн Експрес» та її участі у організації ланцюга доставки «від дверей до дверей»; розробити пропозиції щодо організації ланцюга доставки «від дверей до дверей» для українських подорожуючих та економічно обґрунтувати цю пропозицію.

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-31.05.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	01.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	старший викладач Семерягіна М.М.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	старший викладач Семерягіна М.М.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	старший викладач Семерягіна М.М.	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Мирослава СЕМЕРЯГІНА
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ Максим КОБЗАР
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Організація ланцюга доставки пасажирів за принципом "від дверей до дверей"» складає 82 сторінок та містить 12 рисунків, 15 таблиць, 78 використаних джерела.

ВІД ДВЕРЕЙ ДО ДВЕРЕЙ, ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОВАЙДИНГ, АВІАКОМПАНІЯ, МУЛЬТИМОДАЛЬНІСТЬ, ІНТЕРМОДАЛЬНІСТЬ, НАЗЕМНІ ПЕРЕВІЗНИКИ.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади організації ланцюга доставки пасажирів за принципом «від дверей до дверей».

Проаналізовано участь авіакомпанії «Скайлайн Експрес» в організації ланцюга доставки пасажирів від «дверей до дверей».

В результаті дослідження було розроблено пропозицію щодо впровадження інтегрованої системи бронювання послуг в ланцюгу доставки авіаційного пасажирів за принципом «від дверей до дверей». Основною метою цього проекту є розробка заходів щодо встановлення довірливих відносин з європейськими авіакомпаніями та наземними перевізниками з метою забезпечення для українських споживачів можливості замовляти послуги в ланцюгу доставки авіаційного пасажирів з принципом «від дверей до дверей». Рекомендовані заходи спрямовані підвищення якості обслуговування українських авіаційних пасажирів та популяризації оновленого бренду авіакомпанії.

Рекомендується використовувати матеріали даної кваліфікаційної роботи під час проведення наукових досліджень, в процесі навчання та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів авіакомпаній.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification paper on the topic "Passenger delivery chain organization by the door-to-door basis" is 82 pages and contains 12 figures, 15 tables, 78 sources used.

DOOR-TO-DOOR, LOGISTICS PROVIDING, AIRLINE,
MULTIMODALITY, INTERMODALITY, GROUND CARRIERS.

The theoretical basis of the passenger delivery chain organization by the door-to-door basis was investigated in the qualification paper.

The participation of the airline "Skyline Express" in the passenger delivery chain organization by the door-to-door basis was analyzed.

As a result of the study, a proposal was developed for the implementation of an integrated service reservation system in the air passenger delivery chain organization by the door-to-door basis. The main goal of this project is to develop measures to establish contractual relations with European airlines and ground carriers in order to provide Ukrainian consumers with the opportunity to order services in the air passenger delivery chain organization by the door-to-door basis. The recommended measures are aimed at improving the quality of service for Ukrainian air passengers and popularizing the renewed brand of the airline.

It is recommended to use the materials of this qualification paper during scientific research, in the process of training and in the practical activities of specialists in logistics departments of airlines.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГА ДОСТАВКИ ПАСАЖИРІВ «ВІД ДВЕРЕЙ ДО ДВЕРЕЙ»	10
1.1. Особливості організації доставки пасажирів до/з аеропорту	10
1.2. Роль авіакомпаній в організації доставки пасажирів «від дверей до дверей»	15
1.3. Інтермодальні та мультимодальні подорожі «від дверей до дверей»	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГА ДОСТАВКИ ПАСАЖИРІВ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ "СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС"»	28
2.1. Аналіз авіаційного ринку та місце авіакомпанії «Скайлайн Експрес» на ньому.....	28
2.2. Аналіз господарсько-фінансового стану «Скайлайн Експрес».....	34
2.3. Аналіз організації бізнес-процесів з авіап перевезення пасажирів та участь авіакомпанії «Скайлайн Експрес» в організації ланцюга доставки пасажирів від «дверей до дверей».....	41
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТУВАННЯ ЛАНЦЮГА ДОСТАВКИ ПАСАЖИРІВ ЗА ПРИНЦИПОМ «ВІД ДВЕРЕЙ ДО ДВЕРЕЙ»	50
3.1. Обґрунтування створення ланцюгів доставки авіапасажирів за принципом «від дверей до дверей» під час співпраці з туроператорами, іншими авіакомпаніями та наземними перевізниками.....	50
3.2. Розробка заходів з бронювання послуг в ланцюгу доставки авіапасажирів «від дверей до дверей».....	56
3.3. Економічне обґрунтування впровадження системи бронювання авіаційної подорожі «від дверей до дверей» на сайті авіакомпанії «Скайлайн Експрес»...	64
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТОК.....	80

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВВП – валовий внутрішній продукт;
- КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;
- ПС – повітряне судно;
- ТО та Р – технічне обслуговування та ремонт;
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
- D2D – від дверей до дверей;
- GDS – глобальна система бронювання;
- IDS – система бронювання в Інтернеті;
- PL – рівень провайдингу.

ВСТУП

Доставка пасажирів «від дверей до дверей» (D2D) з залученням авіаційного транспорту набирають популярності серед туристичних операторів, а також їх активними партнерами як авіакомпанії, аеропорти та постачальників послуг з перевезення в умовах трансферу (автомобільні та залізничні перевізники). Сучасна концепція мобільності розширює сферу свого впливу так, щоб охопити весь ланцюг подорожі, від точки відправлення до кінцевого пункту призначення. Водночас такі тенденції впливають на туристичних операторів (як постачальників комплексних послуг), перевізників (як постачальників транспортних послуг) і пасажирів (як клієнтів). Уміння зрозуміти та використовувати собі на користь сучасні тенденції доставки пасажирів «від дверей до дверей» має вирішальне значення для довгострокового планування діяльності всіх партнерів в ланцюгу доставки пасажирів, адаптації транспортних послуг, що надаються, ціноутворення на них, а також покращення досвіду пасажирів.

Українські туристичні оператори, які завжди в мирний час організовували ланцюг доставки туристів при міжнародних перевезеннях з задіянням авіаційного транспорту, пропонували варіант доставки туристів «від аеропорту України – до дверей, тобто місця відпочинку».

В сучасних реаліях, коли українські аеропорти закриті, туристичні компанії у разі використання доставки повітряним транспортом, можуть організувати авіаційне перевезення лише з аеропортів європейських країн-сусідів. Саме оптимальному підбору маршрутів з урахуванням доставки пасажирів-туристів наземним транспортом і присвячена дана кваліфікаційна робота.

Авіаційному менеджменту та логістиці на повітряному транспорті присвячені роботи багатьох українських вчених, зокрема Кулик В.А. [1,2], Гармаш О.М. [2], Григорак М.Ю. [2], Савченко Л.В. [2], Бугайко Д.А. [2,3],

Карпунь О.В. [2,4], Гриценко С.І. [4], Позняк [5] та інші, в той час як безпосередньо доставкою пасажирів «від дверей до дверей» за участі авіаційного транспорту робіт значно менше, зокрема Семерягіна М.М. та Григорак М.Ю. [6,7], Бугайко Д.А. [7].

Активно вивчають та досліджують питання доставки пасажирів «від дверей до дверей» за участю авіаційного транспорту такі закордонні вчені як Kluge Ulrike, Jürgen Ringbeck та Stefan Spinler [8], Tahmasbi Behnam та Hossein Haghshenas [9], Schmalz Ulrike, Ringbeck Jürgen та Spinler Stefan [10], Cortese Massimiliano [11], Babić D., Kalić M., Janić M., Dožić S. та Kukić K [12] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи стала розробка практичних рекомендацій з організація ланцюга доставки пасажирів за принципом «від дверей до дверей».

Відповідно, завданнями кваліфікаційної роботи було поставлено:

- дослідити сучасні методи та методики організації доставки пасажирів «від дверей до дверей»;
- визначити та систематизувати дослідження в сфері організації доставки пасажирів «від дверей до дверей» за участю авіаційного транспорту;
- проаналізувати результати діяльності авіакомпанії «Скайлайн Експрес», в тому числі статистичні та фінансові показники;
- проаналізувати участь авіакомпанії «Скайлайн Експрес» в організації доставки пасажирів «від дверей до дверей» за участю авіаційного транспорту;
- обґрунтувати впровадження системи бронювання авіаційної подорожі «від дверей до дверей» на сайті авіакомпанії «Скайлайн Експрес».

Об'єктом дослідження є доставка пасажирів «від дверей до дверей».

Предметом дослідження – організація доставки пасажирів «від дверей до дверей» за участю авіаційного транспорту.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові методи, наприклад: системний аналіз, індукція / дедукція, аналіз і синтез, абстрагування, так і спеціальні методи, наприклад: СВOT-аналіз, метод сценарії для оцінки ризиків проекту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГА ДОСТАВКИ ПАСАЖИРІВ «ВІД ДВЕРЕЙ ДО ДВЕРЕЙ»

1.1. Особливості організації доставки пасажирів до/з аеропорту

Організація доставки «від дверей до дверей» більше вивчалася саме для доставки вантажів. В той самий час, традиційною схемою доставки пасажирів за участю повітряного транспорту включало транспортне забезпечення з доставки авіапасажирів до аеропорту з міста та з аеропорту до міста (рис. 1.1).

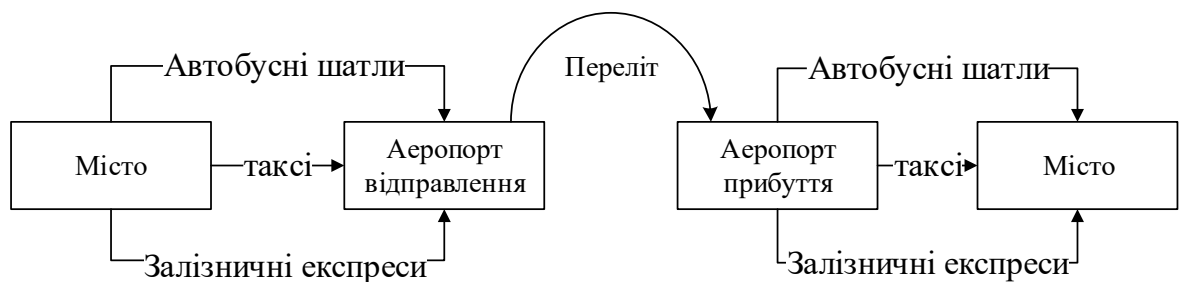


Рисунок 1.1 – Традиційні схеми доставки авіапасажирів «від дверей до дверей»

Джерело: складено самостійно

Для зручності пасажирів здебільшого транспортним сполученням «місто-аеропорт» завжди займалася місцева влада та менеджмент аеропорту, а у разі національного значення аеропорту щодо організації зручного сполучення доставки авіаційних пасажирів займається профільне міністерство відповідної країни разом з місцевою владою та менеджментом аеропорту.

У кожного з видів доставки авіапасажирів до / з аеропорту є свої переваги та недоліки, які наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки трансферного наземного транспорту

Варіант трансферу	Переваги	Недоліки
Автобусні шатли Тролейбусні шатли	1. Гнучкість маршрутів. 2. Простота посадки. 3. Комфортабельність. 4. Екологічність (тролейбус)	1. Тривалість поїздки. 2. Малорухливість. 3. Якість доріг. 4. Можливість поломок. 5. Спеціальна інфраструктура (тролейбус)
Таксі / орендований автомобіль	1. Доставка «від дверей до аеропорту» 2. Простота посадки. 3. Комфортабельність. 4. Швидка подача за запитом. 5. Маневреність.	1. Вартість. 2. Якість доріг. 3. Тривалість поїздки.
Залізничні експреси	1. Час доставки та точний рух по розкладу. 2. Можливість переміщення пасажирів під час подорожі. 3. Економічність. 4. Екологічність.	1. Залізнична інфраструктура. 2. Обмеженість маршрутів руху.

Джерело: складено на основі матеріалу [13,15,17]

Розглянемо більш детально. Для автобусних шатлів можна виділити такі переваги як [13]:

– гнучкість маршрутів, які відображаються у можливості скласти маршрут доставки авіаційних пасажирів через найбільші транспортні вузли міста, що дозволяє пасажирові легше спланувати свій маршрут від початкової точки відправлення або до кінцевої точки прибуття;

- простота посадки, пов'язана з відсутністю необхідності проходження огляду чи реєстрації, що відповідно скорочує час очікування і робить посадку швидкою і зручною;

- комфортабельність сучасних автобусів, адже сучасні автобуси оснащені зручними сидіннями, системами клімат-контролю, Wi-Fi та іншими зручностями, які роблять поїздку приємною.

В той самий момент у автобусних шатлів є й недоліки [13]:

- тривалість поїздки, як може розтягнутися через затори в місті на значний час, тим більше, що за звичай, маршрут автобусних шатлів проходить через великі транспортні вузли міст, де часто трапляються затори;

- малорухливість, як виникає через тривалий час перебування в автобусному шатлі, що може бути неприємним для деяких пасажирів, особливо порівняно з залізничними експресами, де можна переміщатися вільно;

- якість доріг, особливо в Україні знаходяться в не найкращому стані, що обов'язково зробить подорож менш комфортабельною;

- можливість поломки автобуса є реальною ситуацією навіть не дивлячись на те, що сучасні автобуси стають дедалі надійнішими. Такі поломки можуть значно вплинути на розклад і комфортність подорожі, а також порушити плани авіапасажира.

Треба відмітити, що в деяких країнах світу використовують й троллейбусні маршрути з доставки авіапасажирів з /до аеропорту. Для них додається ще одна суттєва перевага – це екологічність транспорту, однак і недолік – спеціальна інфраструктура, яка забезпечить за маршрутом лінії електропередачі для руху троллейбуса.

Хоча існує альтернатива у вигляді автобусів на акумуляторних батареях, які наприклад використовуються у Празі (рис. 1.2). Недоліком таких автобусів сьогодні вважається невелика відстань, яку вони можуть подолати.

Для таксі можна виділити найголовнішу перевагу – це можливість доставки безпосередньо «від дверей» пасажирів і до аеропорту або у зворотному напрямку [14]. Також, можна додати переваги і автобусних шатлів, які будуть

перевищувати за якісними характеристиками, як комфортабельність поїздки – особливість можна вважати те, що в салоні таксі крім водія та пасажирів більше нікого немає. Простота посадки ще вище ніж у автобусних шатлів та полягає в тому, що не треба чекати в черзі на посадку, так як таксі подається відповідному пасажирові, який його замовив. Ну і звісно, таксі не прив'язано до розкладу, отже подається по запиту на відповідний час, що значно простіше дозволяє пасажирові планувати свій час на дорогу до аеропорту чи з нього. І навіть у пробках, таксист може знайти альтернативний маршрут доставки так, щоб пасажир прибув вчасно в аеропорт, на відміну від автобусних шатлів, які прив'язані до визначеного маршруту руху.



Рисунок 1.2 – Новий автобусний шатл на акумуляторній батареї, що курсує Прага – аеропорт ім. Вацлава Гавела - Прага

Джерело: [15]

Однак, серед головних недоліків таксі можна виділити вартість доставки, яка на порядок буде перевищувати вартість поїздки на громадському муніципальному транспорті. Інші недоліки таксі аналогічні недолікам автобусних шатлів це залежність від якості доріг та заторів на дорогах.

Залізничні експреси дуже поширена послуга, що забезпечує пасажирські залізничні перевезення між аеропортом та містом поруч. Зазвичай, пряме сполучення працює прямо від терміналу аеропорту до міста. Переваги від залізничних експресів для аеропорту включають посилення патронажу та покращену доступність для персоналу, що часто виключає необхідність організації службового транспорту для персоналу.

Найпершими почали використовувати залізничне сполучення з аеропортами країни Європи та Японії, лише після позитивного досвіду цих країн залізничне сполучення між найближчим містом та аеропортом було побудовано в Північній Америці, Південній Америці, Африці, Океанії та решті Азії [16].

Для залізничних експресів можна виділити такі переваги як [17]:

- час доставки, який буде значно меншим ніж при подорожі автобусними шатлами, по-перше: через меншу кількість зупинок на маршруті, по-друге: через відсутність заторів;

- точний рух по розкладу, що забезпечується більш точним плануванням та, знову ж таки відсутністю заторів в порівнянні з автобусними перевезеннями;

- можливість переміщення пасажирів під час подорожі, що забезпечується більшим простором в залізничних вагонах в порівнянні з пасажирським салоном в автобусі;

- економічність, в порівнянні з автобусними перевезеннями залізничні завжди відрізняються меншою вартістю;

- екологічність залізничного транспорту є однією з найбільших переваг в порівнянні з автомобільним транспортом, так як залізничний транспорт, особливо електрифікований, не викидає шкідливі викиди у довкілля.

Серед недоліків залізничних експресів можна виділити [17]:

- обмеженість маршрутів відповідно до визначеної залізничної інфраструктури;

– значні капітальні вкладення в інфраструктуру, яка забезпечить можливість курсування залізничних експресів.

Всі аеропорти світу, які бажають забезпечити легку подорож до аеропорту пропонують різні варіанти доставки авіапасажирам. Зручність подорожі від найближчого міста до аеропорту є також індикатором для приваблення більшої кількості авіакомпаній, які будуть оперувати в цьому аеропорті та відповідно приносити дохід аеропорту.

1.2. Роль авіакомпаній в організації доставки пасажирів «від дверей до дверей»

Визначаючи роль авіаперевізника в ланцюгах авіаційних пасажирських перевезень за схемою «від дверей до дверей» на основі загальної піраміди логістичного аутсорсингу, Семерягіною М.М. та Григорак М.Ю. [6,7] були визначені рівні авіакомпаній – як постачальника послуг з доставки пасажирів, яка спрощено представлена на рис. 1.3.

Опишемо більш детально наведену піраміду. До рівня 2PL-провайдерів можна віднести [6, с. 9]:

- компанії, які обслуговують авіаційних пасажирів в аеропорту;
- авіакомпанії, які є авіаперевізниками і здійснюють основну логістичну операцію з перевезення пасажирів здебільшого на великі відстані. Серед усіх існуючих моделей авіаперевізників 2PL-провайдери є чартерні авіакомпанії. Причиною віднесення їх до рівня 2PL є те, що традиційно в організаційній структурі такої моделі авіакомпанії відсутні підрозділи, які надають послуги з обслуговування пасажирів в аеропортах (реєстрація та супровід на пероні), у тому числі в базових аеропортах. Таким чином, логістична бізнес-операція, яку забезпечує такий авіаперевізник, є лише транспортування повітряним транспортом;



Рисунок 1.3 – Логістичний провайдинг в ланцюгу доставки авіаційного пасажиря

Джерело: спрощено на основі [6, с.10]

– наземні перевізники, які здійснюють перевезення пасажирів, вантажів і пошти за маршрутом «від дверей – аеропорт відправлення» або «аеропорт призначення – до дверей». Наземні перевізники у схемі ланцюга подорожі авіаційного пасажиря є обов’язковими, оскільки забезпечують доставку «першої та останньої милі» у такому ланцюгу подорожі;

– агентства з продажу авіаперевезень забезпечують авіаційного пасажиря бронюванням та продажем авіаційних квитків, що може надаватися компаніями, які акредитовані ІАТА як агент з продажу авіаквитків;

– хендлінгові компанії – поширений вид спеціалізованих компаній, які здійснюють наземні бізнес-процеси обслуговування пасажирів та їх багажу при організації авіаперевезень. А саме, наприклад: хендлінгові компанії можуть здійснювати реєстрацію пасажирів та супроводжувати пасажирів від терміналу до ПС для ланцюга авіаційних перевезень.

Для відображення 2PL-провайдерів у піраміді провайдингу використовується широка основа. Це показує, перш за все, що такі провайдери можуть забезпечувати лише окремі види процесів у ланцюгу подорожі авіаційного пасажирів, отже вони потребують коригувальних дій щодо взаємодії з авіаційним пасажиром у ланцюгу подорожі, що включають авіап перевезення.

Досліджуючи рівень 3PL в піраміді провайдингу, відмітимо що особливістю 3PL-авіакомпанії є надання комплексу логістичних послуг. Відповідно, такі компанії можуть забезпечити лише часткову підтримку логістичних процесів. Наприклад, авіакомпанії у власній структурі можуть мати службу з наземного обслуговування авіаційних пасажирських перевезень, тобто реєстрація та супровід пасажирів на пероні, в так власна служба вантажників, які завантажують та розвантажують багаж, пошту та вантажі.

3PL-авіакомпанії є авіакомпаніями, які самостійно здійснюють авіап перевезення або навіть використовують для цієї мети інші авіакомпанії за угодою про обмін літаками, а також надають самостійно або, знову ж таки, використовують хендлінгові компанії для здійснюють наземне забезпечення під час організації повітряних перевезень в аеропортах вильоту та прибуття.

3PL-авіакомпанії також можуть надавати не лише послуги з часткової підтримки логістичних процесів (тобто наземного обслуговування в аеропортах вильоту та прильоту), а й здійснювати доставку «від дверей до дверей» з використанням залучення наземних перевізників. Цей досвід поширений серед більшої частини традиційних авіакомпаній, які виконують авіарейси на регулярній основі. Наприклад, на веб-сайтах традиційних пасажирських авіакомпаній можна забронювати номер у готелі, оренду автомобіля або трансфер «від дверей» вихідного пункту до аеропорту відправлення та/або з аеропорту прибуття «до дверей» кінцева точка.

Говорячи про 4PL-рівень, слід зазначити, що провідні логістичні провайдери мають набір навичок і достатнє технічне та інформаційне обладнання (включаючи сучасне програмне забезпечення) для надання

інтегрованих логістичних рішень у ланцюгах постачання для певних фокус-компаній завдяки їх еволюційному розвитку.

Авіакомпанії рівня 4PL в «чистому» вигляді наразі немає [6, с.12]. Але великі холдинги, в структурі яких є авіакомпанії, можна віднести до холдингів 4PL-рівня, і вони можуть забезпечити інтегроване планування та управління ланцюгами доставки авіапасажирів для своїх фокус-компаній. Розглядаючи ланцюг пасажирських авіаперевезень, можна казати про те, що створення інтегрованого логістичного рішення для подорожуючого можна здійснити за допомогою сучасних систем бронювання як у Глобальній системі бронюванні (GDS), так і в системі бронювання в Інтернеті (IDS). Можливе створення інтегрованих логістичних рішень у ланцюгу пасажирських авіаперевезень силами персоналу авіаперевізника за допомогою GDS, але це завдання зазвичай вирішується персоналом туроператорів у разі надання персоналізованих рішень для клієнтів. GDS не тільки надає оптимальний варіант за вартістю та часом перельоту, але й дозволяє забронювати оренду автомобіля, номер у готелі тощо відповідно до заданих параметрів, важливих для клієнта. Окрім бронювання, така система дозволяє робити підтвердження бронювання та оплату, що допомагає вибудувати туристичний ланцюжок клієнта в цілому [6, с.12].

При цьому 4PL-провайдер, окрім інтегрованого планування, повинен забезпечити інтегроване управління та контроль за виконанням усіх процесів в ланцюгу доставки авіаційного пасажира.

Головною особливістю 5 PL-провайдерів є відсутність матеріальних засобів для забезпечення логістичних процесів та віртуальної платформи для організації та моніторингу виконання логістичних бізнес-процесів у ланцюгах постачання. Отже, 5 PL-провайдер найкраще можна описати терміном «агрегатор інтегрованих інформаційних рішень у ланцюгу подорожі». Це означає, що 5 PL-провайдер – це компанія, яка керує та адмініструє віртуальну інформаційну платформу в Інтернеті, яка дозволяє всім клієнтам, а саме мандрівникам-авіапасажирам знаходити найкращі варіанти організації своїх ланцюгів подорожей шляхом вибору оптимальних виконавців серед

провайдерів 2PL, 3PL та 4PL, інформація про яких повністю зберігається на віртуальній платформі агрегатора.

Перейдемо до дослідження сучасних авіакомпаній та їх рівня провайдингу.

Більшість українських авіакомпаній можна віднести до 2 PL-провайдерів, оскільки вони здебільшого здійснюють чартерні перевезення пасажирів та вантажів. Наприклад, Aero Jet [18] є яскравим прикладом 2 PL-провайдерів з авіаперевезень пасажирів за чартерними договорами, а також надання послуг АСМІ лізингу, що включає надання повітряного судна, екіпажу, технічне обслуговування та страхування, іншим авіакомпаніям. Отже, 2 PL-провайдери – це такі чартерні авіаперевізники, які надають послуги з авіаційного перевезення пасажирів, як Challenge Aero Ukraine [19], Global Air Company [20]. Також 2 PL-провайдери – це авіакомпанії, які виконують чартерні вантажо-пасажирські перевезення, як Українські крила [21], Урга [22].

Сьогоднішні відомі пасажирські авіакомпанії України, як: Скайлайн Експрес, SkyUP Airlines, Windrose Airlines, Мотор Січ зараз також працюють з схемою 2 PL-провайдингу в умовах війни.

Проведемо дослідження рівня роботи провідних міжнародних лоукостерів-авіакомпаній, такі як Air Arabia [23], Pegasus Airlines [24], Ryanair [25], Flydubai [26], Wizz Air [27], і традиційних авіакомпаній, такі як LOT Polish Airlines [28], Austrian Airlines [29], Qatar Airways [30], Lufthansa [31], SAS Scandinavian Airlines [32], CSA Czech Airlines [33], Turkish Airlines [34], Air France [35]. Вони надають можливість забронювати на власному сайті або на сайті партнерів такі послуги, як бронювання готелю, оренда автомобіля, отримання візи чи путівки. KLM [36] безпосередньо не надає послуги онлайн-прокату автомобілів або бронювання готелів, але нараховує пасажиром бали згідно з Програмою для часто літаючих пасажирів за використання послуг їхніх партнерів, які можна забронювати онлайн на веб-сайтах партнерів.

Ретельний аналіз проведений в науковій статті [6] щодо участі світових та українських авіакомпаній в організації ланцюга доставки авіапасажира за

схемою «від дверей до дверей» представимо в табл. 1.2, при цьому участь розуміє під собою надання можливості проведення бронювання різних послуг, крім повітряного перевезення на сайтах авіакомпаній.

Таблиця 1.2 – Частка авіакомпаній, на сайтах яких можна організувати визначені позиції подорожі від «дверей до дверей» авіаційному пасажиру, %

Регіон авіакомпанії	Оренда авто	Bus&Fly	Rail & Fly	Готель	Тури вихідного дня	Паркування
Загалом	85	78	10	93	54	24
Європа	90	75	20	95	50	45
Середній Схід	100	100	0	100	75	0
Азія	63	63	0	88	38	0
Америка	100	100	0	100	75	13

Джерело: [6, с.17]

Слід зазначити, що послуга Rail&Fly або Bus&Fly популярна в Західній Європі, і більшість авіакомпаній надають бронювання послуги Rail&Fly або Bus&Fly лише в базовому(их) аеропорту(ах), а в інших регіонах така послуга взагалі відсутня, хоча для економ-класу пасажирів це також може бути пріоритетом у повному ланцюгу подорожей [6, с.17].

Треба відмітити, що авіакомпанії у разі коли надають таку можливість, як бронювання супутніх послуг в ланцюгу подорожі авіаційного пасажирів, намагаються також привабити здійснювати такі бронювання саме через їх сайти. Для цього авіакомпанії пропонують заробляти бали для тих, хто часто літає, відповідно до програми Frequent Flyer Program, щоб заохотити таке планування через власний веб-сайт або веб-сайти партнерів кожного компонента ланцюга подорожі.

Співвідношення авіакомпаній, які пропонують заробляти бали пасажиром, які часто літають, для планування ланцюга подорожей на сайтах авіакомпаній або їхніх партнерів, представлено на рис. 1.4.

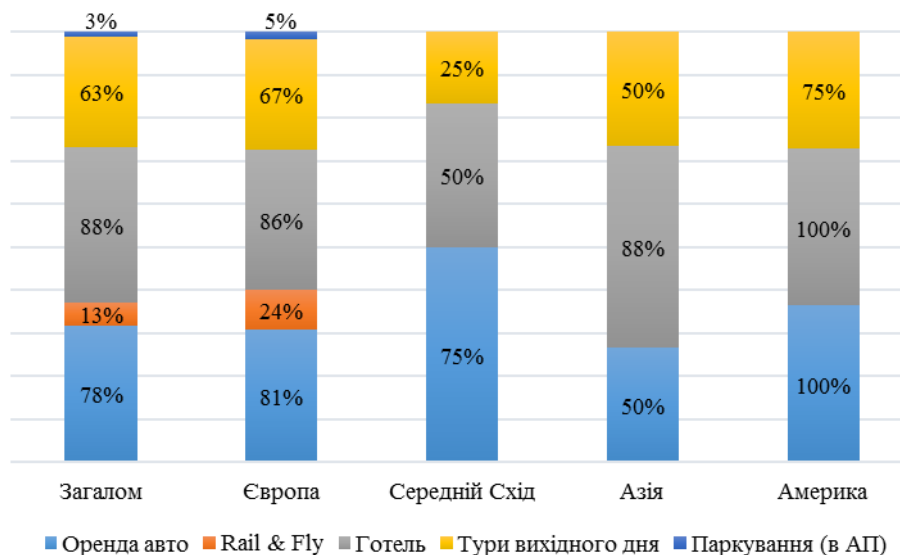


Рисунок 1.4 – Співвідношення авіакомпаній, які пропонують заробляти бали для тих, хто часто літає, для планування ланцюга подорожей на веб-сайтах авіакомпаній або їхніх партнерів

Джерело: [6, с.18]

Наведені співвідношення свідчать, що більшість авіакомпаній заохочують своїх пасажирів, які часто літають, організувати ланцюг подорожі через авіакомпанію та її партнерів. При цьому найбільша частка авіакомпаній з Європи та Америки, які заохочують планувати весь ланцюжок подорожі в «один клік» через послугу «Тури вихідного дня» на сайті авіакомпанії.

Слід зазначити, що недоліками більшої частини світових авіаперевізників є незв'язані послуги бронювання, що вимагає додаткового часу для клієнта: спочатку пасажир бронює рейс на сайті авіакомпанії, потім бронює автомобіль на сайті авіакомпанії (сайт партнера авіаперевізника), а також бронює номер у готелі на сайті авіаперевізника (сайті іншого партнера авіаперевізника). Отже, він повинен зробити три окремі бронювання [6, с.18].

1.3. Інтермодальні та мультимодальні подорожі «від дверей до дверей»

Останні декілька десятиліть закордонні вчені все більше приділяють увагу доставці пасажирів в мультимодальному та інтермодальному сполученні. Інтермодальні та мультимодальні подорожі «від дверей до дверей» пов'язані з використанням подорожуючим різних видів транспорту (повітряного, залізничного, автобусного, автомобільного чи морського) для здійснення однієї подорожі. Терміни інтермодальність і мультимодальність зазвичай використовуються стосовно доставки вантажу. Такі перевезення (інтермодальні та мультимодальні), були розроблені та використані з метою забезпечення більш ефективної, дієвої, соціально-екологічно чистої доставки вантажів «від дверей до дверей» шляхом комбінування різних видів транспорту в послідовному порядку. У інтермодальних вантажних перевезеннях існує окремий договір для кожного окремого етапу подорожі, і, відповідно, існує більше ніж одна особа, відповідальна за успішне виконання всієї доставки. У мультимодальних перевезеннях один договір покриває всю доставку «від дверей до дверей». Один оператор несе виключну відповідальність і забезпечує доставку вантажу «від дверей до дверей», навіть якщо інші оператори залучені до надання послуг в даній схемі доставки.

Отже, основна відмінність між цими двома підходами для подорожі пасажирів полягає в тому, що мультимодальні перевезення здійснюються за єдиним транспортним договором (єдиним квитком) між пасажиром, з одного боку, і одним транспортним оператором, з іншого боку. Переваги цього типу послуг відображаються в потенціалі економії часу та грошей. Такий варіант організації подорожі пасажирів дозволяють зробити транспортний сектор екологічнішим і стійкішим, сприяти зростанню та зменшенню викидів вуглецю за рахунок використання більш екологічних видів транспорту [12].

Таким чином, Vabić, D., Kalić, M., Janić, M., Dožić, S. та Kukić, K чітко вказують відмінності між інтермодальними та мультимодальними пасажирськими перевезеннями (табл. 1.3). А саме, зазначають, що «інтермодальні пасажирські перевезення є існуючою транспортною послугою, тоді як мультимодальні пасажирські перевезення, основою яких є повна інтегрована транспортна система доставки пасажирів, є майбутньою послугою, яка має бути досягнута.

Таблиця 1.3 – Відмінність інтермодальних пасажирських перевезень від мультимодальних пасажирських перевезень

Інтермодальні пасажирські перевезень	Мультимодальні пасажирські перевезень
Окремі квитки на кожний вид транспорту	Єдиний квиток
Розклад: несинхронізований час прибуття / відправлення, що спричиняє довший час очікування в пунктах пересадки	Розклад: синхронізований час прибуття/відправлення між транспортними перевізниками, що дозволяє скоротити час очікування в пунктах пересадки
Більша відстань між терміналами під час пересадки через поточне розташування терміналів і зупинок	Краще розташування терміналів і зупинок, що дозволяє забезпечити меншу відстань між терміналами під час пересадки
Кілька джерел інформації	Єдина інформаційна платформа
Відповідальність за пасажира та його багаж на кожній окремій ділянці на відповідному перевізнику	Відповідальність за пасажира та його багаж на мультимодальному операторі

Джерело: [12]

Однак, незважаючи на існування інтермодальності під час перевезення пасажирів, координація між різними видами повітряного та наземного транспорту та їх системами у більшості випадків відсутня, що і вказує на відсутність справжньої мультимодальності. Загалом така мультимодальність передбачає надання інтегрованих послуг «від дверей до дверей» авіапасажирам через єдиного транспортного оператора, подібно до операторів логістичних послуг повітряних вантажних перевезень, які надають свої комплексні послуги «від дверей до дверей» (DHL, FEDEX, UPS тощо) [12,38].

Найбільш поширеними є угоди між авіакомпаніями та залізничними операторами, в яких можна виявити ознаки мультимодальності (табл. 1.4).

Серед наведених варіанті співпраць між авіакомпаніями та наземними перевізниками можна спостерігати два різних підходи до розвитку такого типу співпраці. Найпоширеніший підхід полягає в тому, що сполучення між аеропортом і залізницею пропонується як частина магістрального або приміського залізничного сполучення. Це спеціальна залізнична лінія, яка з'єднує головний залізничний вокзал міста та станцію в терміналі аеропорту та обслуговується експресами, міжміськими та приміськими поїздами. Окрім пасажирів, які їдуть до аеропорту, цими лініями також користуються пасажирів, які продовжують подорож поїздом. Інший підхід полягає в тому, щоб побудувати систему швидкого транзиту або легкорейкового транспорту між терміналом аеропорту та центром міста, яка пропонує безпересадкове обслуговування з високою частотою. Такими лініями крім авіаційних пасажирів також можуть користуватися працівники, які щоденно працюють у зоні аеропорту.

Таблиця 1.4 – Сучасні угоди між авіакомпаніями та залізничними операторами, з ознаками мультимодальності

Назва проекту та сторони договору	Деталізований опис умов
1	2
Проект Rail&Fly: Deutsche Bahn-German, авіакомпанії, туристичні оператори	<ul style="list-style-type: none"> – поїздка на поїзді з будь-якого вокзалу в будь-який аеропорт Німеччини; – послугу можна замовити тільки в поєднанні з квитком на міжнародний рейс; – ціна квитка знижена в порівнянні з купівлею окремих квитків на авіа та залізничний транспорт; – при бронюванні рейсів в економ. класі квитки на потяг надається 2 класом, а на рейси в першому класі – квитки на потяг 1 класу; – квиток дійсний за день до вильоту рейсу, день вильоту рейсу, день повернення рейсу та наступний день після повернення рейсу.
Проект AIRail: Deutsche Bahn, Lufthansa	<ul style="list-style-type: none"> – послуга надається з Кельна, Штутгарта та Дюссельдорфа до аеропорту Франкфурта; – на квитку вказано номер поїзда та номер рейсу авіакомпанії-оператора; – можна забронювати в діючій системі бронювання авіакомпанії; – реєстрація в кінцевому пункті призначення доступна на залізничних станціях у Кельні та Штутгарті, в результаті чого пасажир отримує два посадкові талони, один на поїзд і один на рейс; – після повернення пасажири отримують посадковий талон на поїзд в аеропорту посадки; багаж можна зареєструвати тільки в аеропорту вильоту.
Проект Fly Rail Baggage Check-in: Swiss, Railway Zurich airport, Berne airport, Geneva airport	<ul style="list-style-type: none"> – реєстрація багажу на рейсі на 56 вокзалах Швейцарії та прийом посадкового талона; зареєстрований багаж отримує власний код IATA; – у пункті призначення багаж може бути доставлений за вказаним адресом або пасажир може отримати його на місцевій станції; – послуга тарифікується за фіксованою ціною за кожен одиницю багажу.

Закінчення табл. 1.4

1	2
Проект AIRail: Deutsche Bahn, Austrian Airlines	<ul style="list-style-type: none"> – послуга надається від головних вокзалів Лінца та Зальцбурга до аеропорту Відня; – з Лінца та Зальцбурга є щогодини сполучення AIRail; – єдиний квиток на проїзд поїздом і авіарейсом; – учасники програми лояльності Miles and More заробляють нагороди та статусні милі за всі поїздки AIRail.
Проект City Airport Train: CAT, Austrian Airlines, Lufthansa, Swiss, Brussels Airl., Bulgarian Air, Croatia, Luxair, Air Portugal	<ul style="list-style-type: none"> – швидке безпересадкове сполучення між центром міста та аеропортом Відня (час у дорозі 16 хв.); – дуже важлива альтернатива трансферу до аеропорту через високий рівень пунктуальності (близько 98%); – послуга «City Check-In» — зал реєстрації в терміналі CAT City з усіма зручностями міжнародного аеропорту; пасажир отримує посадковий талон і здає багаж, безкоштовно; – австрійська каса в міському терміналі для перебронювання або купівлі квитків, а також безкоштовна парковка на автостоянці Wien Mitte.
Проект Train + Air: French National Railway (SNCF), Air France	<ul style="list-style-type: none"> – доступно для міжнародних відправлень і прильотів в аеропортах Шарля де Голля та Орлі; – єдиний квиток на прибуття або відправлення на швидкісний поїзд (TGV) і рейс; – у разі запізнення пасажира гарантовано перебронюють на наступний рейс або потяг; – учасники програми лояльності Flying Blue накопичують милі на маршруті поїзда; – трансфер на таксі між аеропортом Париж-Орлі та вокзалом Массі TGV надає Air France безкоштовно.

Джерело: [12, 39-44]

Висновки до розділу 1

Перший розділ кваліфікаційної роботи був присвячений дослідженню теоретичних засад організації ланцюга доставки авіаційних пасажирів «від дверей до дверей».

Спочатку були досліджені схеми доставки авіапасажирів до / з аеропорту: ними виявилися автобусні/тролейбусні шатли, таксі, залізничні експреси та звісно власний транспорт. Були досліджені переваги та недоліки кожного виду доставки пасажирів. Треба врахувати, що власний транспорт мало використовується під час планування, як варіант доставки до /з аеропорту, так як його треба залишати на стоянці, а всі стоянки в аеропортах є платні, і це достатньо дорого, тому найчастіше замість подорожі власним транспортом, авіаційний пасажир надає перевагу таксі або орендованому транспорту.

Сьогодні в час, коли екологічні аспекти транспорту стають надзвичайно важливими в зв'язку з необхідністю зменшення шкідливих викидів в атмосферу, найбільш популярними в світі є залізничні експреси та троллейбусні шатли, чи автобусні шатли на акумуляторній батареї.

Авіакомпанії є одними з представників логістичного бізнесу, отже їх роль в ланцюгу доставки пасажирів / вантажів також можна поділити по рівням логістичного провайдингу, що і було представлено в роботі. Відповідно до переставленого поділу були досліджені сучасні діючі авіакомпанії та визначений їх рівень логістичного провайдингу в ланцюгу доставки пасажирів / вантажів.

Звісно, що авіакомпанії, в більшості випадків, самостійно не можуть забезпечити наземне транспортування, так як не мають відповідних активів, однак в партнерстві з наземними перевізниками таке є можливо, і європейська успішна практика співпраці авіакомпаній та наземних перевізників доводить це.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГА ДОСТАВКИ ПАСАЖИРІВ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ "СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС"»

2.1. Аналіз авіаційного ринку та місце авіакомпанії «Скайлайн Експрес» на ньому

З 24 лютого 2022 року український повітряний простір став закритий для виконання комерційних рейсів в зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ в Україну. Це повністю зупинило діяльність українських авіакомпаній на території України. Після того, як топ-менеджмент українських авіакомпаній відійшли від шоку, вони почали планувати виведення повітряних суден авіакомпаній з українських аеропортів з метою пошуку роботи на зовнішніх ринках.

Згідно до офіційного звіту про діяльність Державної авіаційної служби України за 2023 рік [45] українські авіакомпанії продовжують свою комерційну діяльність в інших державах та здійснюють перевезення пасажирів, багажу та вантажу між третіми країнами (табл. 2.1). Результати галузі щодо операційних показників діяльності українських авіакомпаній свідчить, що навіть в довоєнний 2021 рік більше пасажирів та вантажів перевозилося саме на чартерних авіаційних рейсах. Більша частка перевезеної кількості авіаційних пасажирів в 2022 році відноситься на зимові місяці до 24.02.2022 року, в принципі про що свідчить і відсоток 2022/2021pp – лише 10% від показника попереднього року. Отримані результатами кількості перевезених пасажирів за 2023 рік – це робота українських авіакомпаній при виконанні пасажирських авіаційних перевезень між третіми країнами, при цьому всі повітряні перевезення пасажирів та вантажів здійснювалися виключно на чартерній основі.

Таблиця 2.1 – Операційні показники українських авіакомпаній за 2021-2023 роки

Показник	Усього за рік						З них міжнародних за рік					
	2021	2022	2023	% 2022 / 2021	% 2023 / 2021	% 2023 / 2022	2021	2022	2023	% 2022 / 2021	% 2023 / 2022	% 2023 / 2022
Перевезено пасажирів, тис. осіб	9348,10	980,00	422,10	10,5%	4,5%	43,1%	8622,30	884,70	422,10	10,3%	4,9%	47,7%
в т.ч. на регулярних лініях, тис. осіб	3322,70	422,20	-	12,7%	-	-	2608,90	328,20	-	12,6%	-	-
Перевезено вантажів та пошти, тис. т	79,43	64,10	42,70	80,7%	53,8%	66,6%	79,42	64,10	42,70	80,7%	53,8%	66,6%
в т.ч. на регулярних лініях, тис. т	6,46	1,10	-	17,0%	-	-	6,45	1,10	-	17,1%	-	-
Виконано комерційних рейсів, тис.	77,04	13,00	5,80	16,9%	7,5%	44,6%	59,94	11,10	5,80	18,5%	9,7%	52,3%
в т.ч. регулярних, тис.	34,44	4,70	-	13,6%	-	-	21,94	2,90	-	13,2%	-	-

Джерело: складено за даними [45-47]

Аналізуючи статистичні дані перевезених тон вантажу повітряним транспортом, треба відмітити, що тенденція зменшення перевезень в 2022 році в порівнянні з 2021 роком виглядає логічно, однак є незначним в порівнянні з відсотком зменшення у авіаційних пасажирських перевезень. Це можна пояснити тим, що українські авіакомпанії, як вантажні, так і пасажирські, які переобладнували свої повітряні судна (ПС) для перевезення вантажів в 2022 році активно займалися авіаційною доставкою гуманітарних вантажів та вантажів воєнного та подвійного призначення з інших країн на інших континентах. А ось зменшення перевезень в 2023 році в порівнянні з 2022 роком складає вже третину і пояснюється реальним зменшенням перевезень вантажів чартерними рейсами українськими авіакомпаніями: причина зменшення обсягів доставки гуманітарних вантажів для України.

Звісно, що в 2023 році всі українські авіакомпанії здійснювали комерційні перевезення виключно в третіх країнах. При цьому як зазначено вище це є чартерні перевезення і перевезенням українських пасажирів-туристів, а також робота під прапором закордонних авіакомпаній на умовах лізингу АСМІ.

В 2021 році в Україні авіакомпанія «Азур Ейр Україна», правонаступницею якої і є авіакомпанія «Скайлайн Експрес» посідала третє місце за обсягами пасажирських перевезень та входила в четвірку провідних авіакомпаній України, які забезпечували 93% загальних обсягів авіаційних пасажирських перевезень з такими авіакомпаніями як «Міжнародні авіалінії України», «СкайАп» та «Роза вітрів» [46, с. 3-4].

Початок війни примусив топ-менеджмент українських авіакомпаній шукати нові рішення, які б дозволили функціонувати та забезпечувати роботою персонал авіакомпаній. Одним з перших рішень, які прийняли топ-менеджмент більшості провідних українських авіакомпаній, було знаходження шляхів виведення з аеропортів ПС авіакомпаній та пошук закордонних авіакомпаній, яким не вистачало власного флоту та персоналу для обслуговування власних пасажирських потоків. З літа 2022 році збільшення авіаційних пасажирських перевезень в Європі значно сприяло українським авіакомпаніям щодо

можливості надавати послуги з перевезення пасажирів на умовах «мокрого» лізингу (АСМІ-лізингу), при цьому збільшення пасажиропотоку спостерігалося й в 2023 році. До речі один з конкурентів, а саме авіакомпанія «СкайАп», за результатами 2023 року ввійшла до списку 20 найбільших постачальників послуг АСМІ в європейському небі [48].

Найбільшою перешкодою у продовженні бізнесу було виведення ПС авіакомпаній з українських аеропортів, тому в 2022 році українські авіакомпанії здебільшого працювали на ПС, які на момент повномасштабного вторгнення знаходилися за кордоном. Вже впродовж 2022 та 2023 років українські авіакомпанії поступово вивели свої ПС в сусідні країни, що дозволило більш вільно оперувати. Так, вкінці 2022 року та впродовж 2023 року українці почали вже частіше замовляти закордонні тури і українські туристичні оператори почали активніше залучати українські авіакомпанії до виконання чартерних рейсів з перевезення з аеропортів сусідніх держав туристів до місць їх відпочинку (Туреччина, Єгипет, Домінікана тощо). Загалом, треба відмітити підтримку авіаційної влади сусідніх країн, які дозволили авіакомпаніям оперувати з аеропортів.

Таким чином, в 2022 році серед українських авіакомпаній можна відмітити активну операційну активність у таких авіакомпаній як: «Міжнародні авіалінії України» (лише до осені 2022 року через конфлікт акціонерів), «СкайАп» та «Роза вітрів». А вже з березня 2023 року до них доєдналася й авіакомпанія «Скайлайн Експрес» [49].

Українська авіакомпанія «Скайлайн Експрес», яка до березня 2023 року називалася «Азур Ейр Україна», має сертифікат експлуатанта UA 014 виданого 12.05.2023 року та дійсного до 12.05.2123 року та безстрокову ліцензію видану 30.09.2014 році з урахуванням зміни найменування ТОВ «Авіакомпанія Азур Ейр Україна» №0158 від 24.03.2023 р. на перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів повітряним транспортом. Крім того, у авіакомпанії є діючий сертифікат організації з технічного обслуговування за Part-145, який був отриманий ще «Азур Ейр Україна», а також діючий

сертифікат з управління підтримання льотної придатності за Part-M Subpart-G. Авіакомпанія «Скайлайн Експрес» є правонаступницею «Азур Ейр Україна» щодо експлуатації наступних повітряних ліній, які зможе розвивати після перемоги України у війні з рф [50]:

- Єгипет: Київ / Львів / Харків – Шарм Ель Шейх;
- Греція: Київ – Міконос / Кос / Корфу / Салоніки / Родос / Ханья;
- Домінікана: Київ – Ла-Романа / Пунта-Кана;
- Італія: Київ – Ріміні;
- Іспанія: Київ – Ріміні / Барселона / Пальма де Мальорка, Харків – Барселона;
- Таїланд: Київ – Пхукет / Бангкок;
- Куба: Київ – Варадеро;
- Мальдіви: Київ – Малє;
- ОАЕ: Київ – Дубай;
- Болгарія Київ – Софія;
- Кіпр: Київ – Ларнака;
- Туреччина: Запоріжжя / Київ / Львів / Харків / Одеса – Даламан, Дніпро / Запоріжжя / Київ / Львів / Харків / Одеса – Бодрум; Київ – Газіпаша;
- США: Київ – Нью-Йорк / Майамі / Чикаго;
- Туніс: Київ – Енфіда.

Треба відмітити, що операційна діяльність «Азур Ейр Україна» не здійснювалася з початку повномасштабного вторгнення рф в Україну, а враховуючи негативний «хвіст» за назвою цієї авіакомпанії, яка афілійована з російським туроператором «Анеск Тур» та відповідно з тісно пов'язаною з нею авіакомпанією «Азур Ейр», які активно працюють на російському ринку, авіакомпанія перереєструвалася та змінила назву на «Скайлайн Експрес». Тобто, лише майже через більш ніж один рік відновила польоти та почала виконувати чартерні перевезення з Польщі.

Авіакомпанія виконує міжнародні авіаційні перевезення пасажирів за чартерними програмами з таких польських аеропортів, як аеропорт ім. Шопена та аеропорт Радом в Варшаві, Катовіце, Познань та Жешув [51,52].

Також, «Скайлайн Експрес» декларує надання послуг з авіаційних перевезень на основі «мокрого лізингу» з авіакомпанією Mavi Gok Airlines із Польщі та країн Балтії на морські курорти Європи, Туреччини та Єгипту [54,55].

Отже, основним видом діяльності за КВЕД є «51.10 пасажирський авіаційний транспорт», серед інших видів діяльності заявлені: надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність, професійно-технічна освіта, вантажний авіаційний транспорт, допоміжне обслуговування авіаційного транспорту [53].

Серед власників авіакомпаніє є [53]: ТОВ «Форумавіа» з часткою 51% та ТОВ «Українська хендлінгова компанія», частка якої складає 49%.

Парк авіакомпанії «Скайлайн Експрес» складається з десяти ПС сімейства Boeing (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Парк повітряних суден авіакомпанії «Скайлайн Експрес»

Показник	Boeing			
	737-800	757-300	767-300er	777-300
Місткість*, пас.	до 189	до 280	до 330	до 531
Крейсерська швидкість, км/год	828	854	825	905
Дальність польоту, км	5665	6290	11070	13649
Кількість літаків, од.	1	5	3	1

* в залежності від компонування ПС

Джерело: складено за даними [56]

Однак, згідно до опублікованих даних, зараз авіакомпанія «Скайлайн Експрес» оперує чотирма літаками [55,57]:

– у 2023 році «Скайлайн Експрес» отримала два Boeing 757-300 з реєстраціями UR-SLB, UR-SLE;

– в грудні 2023 року «Скайлайн Експрес» евакуювала свій літак Boeing 777-300 з аеропорту «Бориспіль». Судно перебувало там на стоянці з 24 лютого 2022 року;

– в квітні 2024 року авіакомпанія повнила флот Boeing 737-900ER, який до 2022 року використовувала МАУ, а в 2023 році він перейшов до турецької Mavi Gok Airlines.

2.2. Аналіз господарсько-фінансового стану «Скайлайн Експрес»

Враховуючи, відсутність у відкритих джерелах даних щодо обсягів перевезених пасажирів, можемо відмітити, що:

– в 2021 році авіакомпанія «Скайлайн Експрес» (до ребредингу «Азур Ейр») входила до топ-3 лідерів за обсягами перевезень, тобто більшу кількість пасажирів в порівнянні зі Скайлайн Експрес були перевезені лише авіакомпаніями «Міжнародні авіалінії України» та «СкайАп»;

– в 2022 році обсяги перевезень авіакомпанії «Скайлайн Експрес» («Азур Ейр») були найменшими, так як це значення складалося лише з кількості перевезених пасажирів до 22 лютого 2022 року;

– в 2023 році відновлення діяльності авіакомпанії «Скайлайн Експрес» відбулося в березні місяці, обсяги перевезених пасажирів були вже значно більшими за тими, що в 2022 році, однак значно меншими в порівнянні з 2021 роком, адже авіакомпанія лише почала завойовувати ринок і мала менший парк ПС в експлуатації ніж в Україні, а також залежить від наданих рейсів до виконання згідно до лізингових контрактів з турецькою авіакомпанією Mavi Gok Airlines.

Наведемо основні показники зі звітності авіакомпанії в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні показники зі звітності авіакомпанії

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
Дохід, тис. грн	3 846 397	527 499	671 938
Чистий прибуток, тис. грн	-166 062	-464 696	-25 386
Активи, тис. грн	1 120 848	1 023 777	588 613
Зобов'язання, тис. грн	1 381 421	1 749 044	1 339 266
Кількість працівників	551	501	288

Джерело: [53]

Фінансові результати компанії є незадовільними, адже навіть в 2021 році, в принципі як і в 2020 році, авіакомпанія «Скайлайн Експрес» завершила фінансовий рік зі збитком. Звісно, що в 2022 році – майже повного простою авіакомпанії ситуація значно погіршилася та збиток збільшився майже в три рази. Авіакомпанія змогла трохи покращити ситуацію в 2023 році за рахунок початку операційної діяльності з березня місяця у якості перевізника на умовах «мокрого» лізингу, однак все одно завершила рік зі збитком у більш ніж 25 млн. грн.

Враховуючи, що розміри активів менше ніж зобов'язання, то треба відзначити що авіакомпанія не в змозі у разі ліквідації задовільнити вимоги всіх зацікавлених осіб.

Треба також відмітити, що впродовж останніх трьох років відбувалося скорочення штату авіакомпанії, яка призвела до зменшення майже в два рази кількості персоналу авіакомпанії. Це можна пояснити тим, що більшість персоналу обслуговувала бізнес-процеси «Скайлайн Експрес» в Україні, а зараз авіакомпанія не оперує в Україні, тому більшість персоналу була звільнення через неможливість їх завантажити їх роботи для подальшої оплати праці.

Проведемо більш детальний фінансовий аналіз, розрахунки проведемо на основі формул наведених в джерелі [58] за даними балансу та звіту про

фінансові результати авіакомпанії «Скайлайн Експрес» [59-61], які узагальнено представимо в дод. А.

Спочатку проведемо аналіз показників майнового стану авіакомпанії за розрахованими даними, що представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану ТОВ «Авіакомпанії «Скайлайн Експрес» за 2021-2023 роки

Показник	Нормативне значення	Методика розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт зносу ОЗ	Зменшення	p1012/p.1011	0,55	0,65	0,69
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Збільшення	p1010/p.1011	0,45	0,35	0,31

Джерело: значення розраховані за даними [59-61]

Коефіцієнт зносу має високе значення та демонструє зростання з року в рік, що свідчить, що авіакомпанією майже не виділяються кошти на оновлення основних засобів.

Проаналізуємо коефіцієнти ліквідності авіакомпанії, які показують наскільки авіакомпанія спроможна погашати свої зобов'язання перед кредиторами. Розраховані показники ліквідності представимо в табл. 2.5.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться далеко за рамками нормативного значення та має тенденцію до зменшення, що свідчить про неможливість погашення зобов'язань авіакомпанією за рахунок грошей та їх еквівалентів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності лише в 2022 році був у нормативних рамках, однак в 2021 та 2023 роках під час операційної діяльності значення цього коефіцієнту менше нормативного, хоча в 2023 році значення коефіцієнту свідчить що 39% короткострокових зобов'язань авіакомпанія все ж таки спроможна оплатити за рахунок найбільш ліквідних активів, наприклад таких

як: кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість, тощо.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ТОВ «Авіакомпанії «Скайлайн Експрес» за 2021-2023 роки

Показник	Нормативне значення	Методика розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	р.1165/ р.1695	0,07	0,01	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	від 0,5 та вище	(р.1195- р.1110)/ р.1695	0,16	0,54	0,39
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2	р.1195/ р.1695	0,81	0,58	0,43

Джерело: значення розраховані за даними [59-61]

Тенденцію зменшення має і коефіцієнт поточної ліквідності, що свідчить про зменшення обсягів поточних зобов'язань, які може авіакомпанія покрити власними активами.

Загалом, можна визнати, що авіакомпанія є малоліквідною, що може негативно вплинути на її діяльність у разі обов'язкової переплати за послуги її партнерам в сфері наземного чи то аеронавігаційного обслуговування.

Проаналізуємо стан фінансової стійкості авіакомпанії на основі розрахованих показників як власний оборотний капітал, коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу та коефіцієнт покриття запасів, що представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Авіакомпанії «Скайлайн Експрес» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Методика розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Власний оборотний капітал, тис. грн	Позитивне значення, збільшення	p.1495- p.1095	-267 005	-731 598	-767 929
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	p.1495/ p.1900	-0,23	-0,71	-1,28
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1 та вище	p.1165/ (p.1495- p.1095)	-0,34	-0,02	-0,02
Коефіцієнт покриття запасів	> 1, збільшення	(p.1495- p.1095) + p.1695)/ p.1100	-2,98	-9,25	-16,81

Джерело: значення розраховані за даними [59-61]

Розраховані показники фінансової стійкості авіакомпанії мають від’ємні значення та негативну тенденцію, що свідчить про значні фінансові проблеми у авіакомпанії, які можливо потребують оптимізації бізнес-процесів, а найголовніше вливань капіталу від інвесторів, які допоможуть укріпити фінансову стійкість авіакомпанії.

Також, проведемо аналіз показників ділової активності авіакомпанії, значення яких представимо в табл. 2.7.

Коефіцієнт оборотності запасів просів в 2022 році, що пояснюється відсутністю оперативної активності авіакомпанії, проте в 2021 т 2023 роках, коли авіакомпанія здійснювала оперативну активність, при цьому можна

стверджувати про успішне управління запасами персоналом авіакомпанії, так як і оборот запасів знаходиться на рівні трохи більше місяця.

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності ТОВ «Авіакомпанії «Скайлайн Експрес» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Методика розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт оборотності запасів (КОЗ)	Збільшення	Ф.2 р.2050/ Ф.1 р.1100 (середньорічні)	8,29	1,60	9,55
Оборот запасів, дні	Зменшення	360/КОЗ	43	225	38
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	Ф.2 р.2000/ Ф.1 р. 1300 (середньорічні)	2,93	0,49	0,83
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (КОДЗ)	12, збільшення	Ф.2 р.2000/ Ф.1 р. 1125 (середньорічні)	3,46	0,62	1,04
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, дні	Зменшення	360/КОДЗ	104	577	348
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КОКЗ)	Збільшення	Ф.2 р.2050/ Ф.1 р. 1695 (середньорічні)	2,65	0,50	0,39
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, дні	Зменшення	360/КОКЗ	136	722	933

Джерело: значення розраховані за даними [59-61]

Нажаль, про оборотності активів таке сказати важко, адже якщо 2021 році на кожен гривню активів авіакомпанія отримала 2,93 грн, то в 2022 та 2023 роках – менше однієї гривні.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має надзвичайно низькі значення та поки не може похизуватися позитивною динамікою. На це

вказує також і тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, який є занадто великим. Можна рекомендувати переглянути політику розрахунків з дебіторами та за рахунок цього підвищити абсолютну та швидку ліквідність авіакомпанії.

Показники коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості та тривалості одного обороту кредиторської заборгованості також знаходяться далеко за прийнятими нормативними межами та свідчить, що авіакомпанія вчасно не розраховується зі своїми кредиторами, що також свідчить про нестійкий фінансовий стан.

Представимо на рис. 2.1 розподіл кредиторської заборгованості.

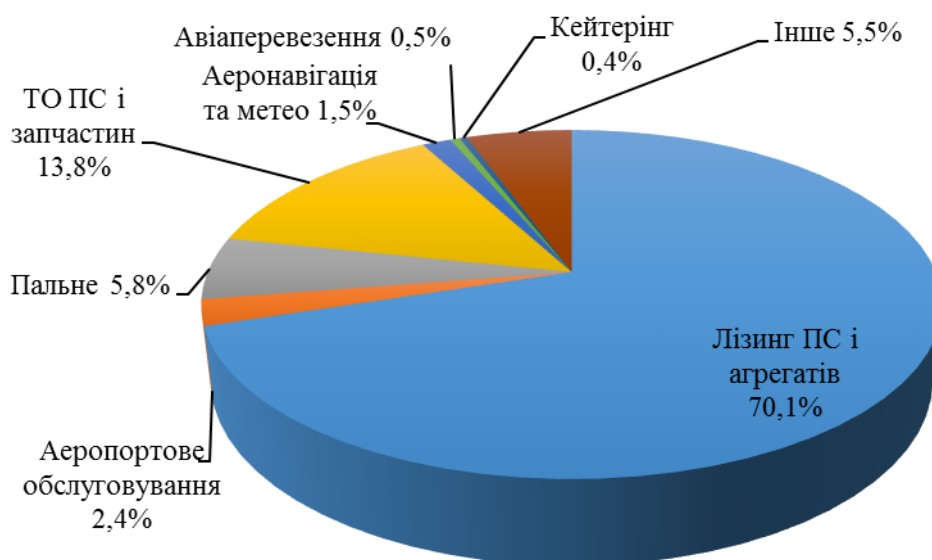


Рисунок 2.1 – Розподіл кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги за типами забезпечення в 2023 році

Джерело: побудовано за даними [61]

Найбільша частка кредиторської заборгованості припадає на «сухий» лізинг ПС та агрегатів, наступною найкрупнішою статтею витрат є витрати на технічне обслуговування (ТО) повітряних суден (ПС), яке зараз в закордонних аеропортах виконують сертифіковані провайдери з технічного обслуговування та ремонту ПС. Витрати на пальне також посідають третє місце в витратах авіакомпанії. Така мала частка пояснюється тим, що на комерційні рейси

лізингоодержувач забезпечує оплату палива самостійно, а ця частка враховує витрати на доставку ПС та перегін їх на відповідні планові види технічного обслуговування літаків за рахунок «Скайлан Експрес».

Мала частка за аеропортове обслуговування перш за все пов'язано з тим, що її в більшій частині оплачує лізингоодержувач. Це витрати зі стоянки, витрат за зліт-посадку, витрати з обслуговування пасажирів в терміналах аеропортів. Аеропортові витрати в 2023 році були сплачені аеропорту за стоянку ПС та зліт-посадку лише до укладання договору на «мокрій» лізинг. Аналогічно і специфічні витрати. В інші витрати входять різного роду обслуговування, яке безпосередньо не стосується перельотів, а обслуговування офісу авіакомпанії «Скайлайн Експрес».

Розрахунок рентабельності діяльності авіакомпанії є недоцільним, адже авіакомпанія впродовж трьох років, за які аналізується її фінансовий стан, мала збиток на кінець кожного року, а отже бізнес авіакомпанії не є рентабельним.

2.3. Аналіз організації бізнес-процесів з авіап перевезення пасажирів та участь авіакомпанії «Скайлайн Експрес» в організації ланцюга доставки пасажирів від «дверей до дверей»

Впродовж 2023 року та зараз авіакомпанія «Скайлайн Експрес» працює на умовах «мокрого» лізингу, укладеного з турецьким авіаційним перевізником Mavi Gok Airlines із Польщі та країн Балтії на морські курорти Європи, Туреччини та Єгипту. Опишемо процеси взаємодії між авіакомпаніями під час укладання договору щодо «мокрого» лізингу та відобразимо їх схематично на рис. 2.2.

Перш за все, треба зауважити, що початок взаємодії почався з укладання договору про лізинг ПС між «Скайлайн Експрес» (лізингодавець) та Mavi Gok Airlines (лізингоодержувач). Під час укладання такого договору на перші два

ПС в березні 2023 року, спочатку було здійснення його складання та узгодження у комерційних та юридичних відділах авіакомпаній з урахуванням оптимального співвідношення обов'язків та прав, а також оптимальної лізингової ставки, яка покриває витрати на оплату роботи та утримання ПС (технічне обслуговування та ремонт: оплата праці та деталей, тощо), страхування та ін. Після повного узгодження даний договір у двох примірниках підписують директора авіакомпаній. На основі даного договору здійснюється передача ПС разом з льотним персоналом авіакомпанії «Скайлайн Експрес» авіакомпанії Mavi Gok Airlines. Відповідно, аеропорт ім. Шопена в Варшаві був обраний як базовий для стоянки там ПС та його технічного обслуговування.



Рисунок 2.2 – Схема організації бізнес-процесів при укладанні договору щодо «мокрого» лізингу

Джерело: власна розробка

Розглянемо сучасні бізнес-процеси авіакомпанії «Скайлайн Експрес» під час організації авіаційного перевезення пасажирів (рис. 2.3).

Першим етапом отримання графіку роботи ПС та екіпажу. Відповідно до даного графіку в день вильоту ПС екіпаж прибуває в аеропорт та проводить підготовку ПС до вильоту. Така робота включає передпольоту підготовку пілотів: отримання ними погоди за маршрутом, контроль заправки ПС та

водою, проведення перевірки готовності ПС до польоту. В той самий час бортпровідники підготовлюють пасажирську кабіну для подальшої посадки пасажирів, тримають від кейтерінгу харчування та воду на рейс.

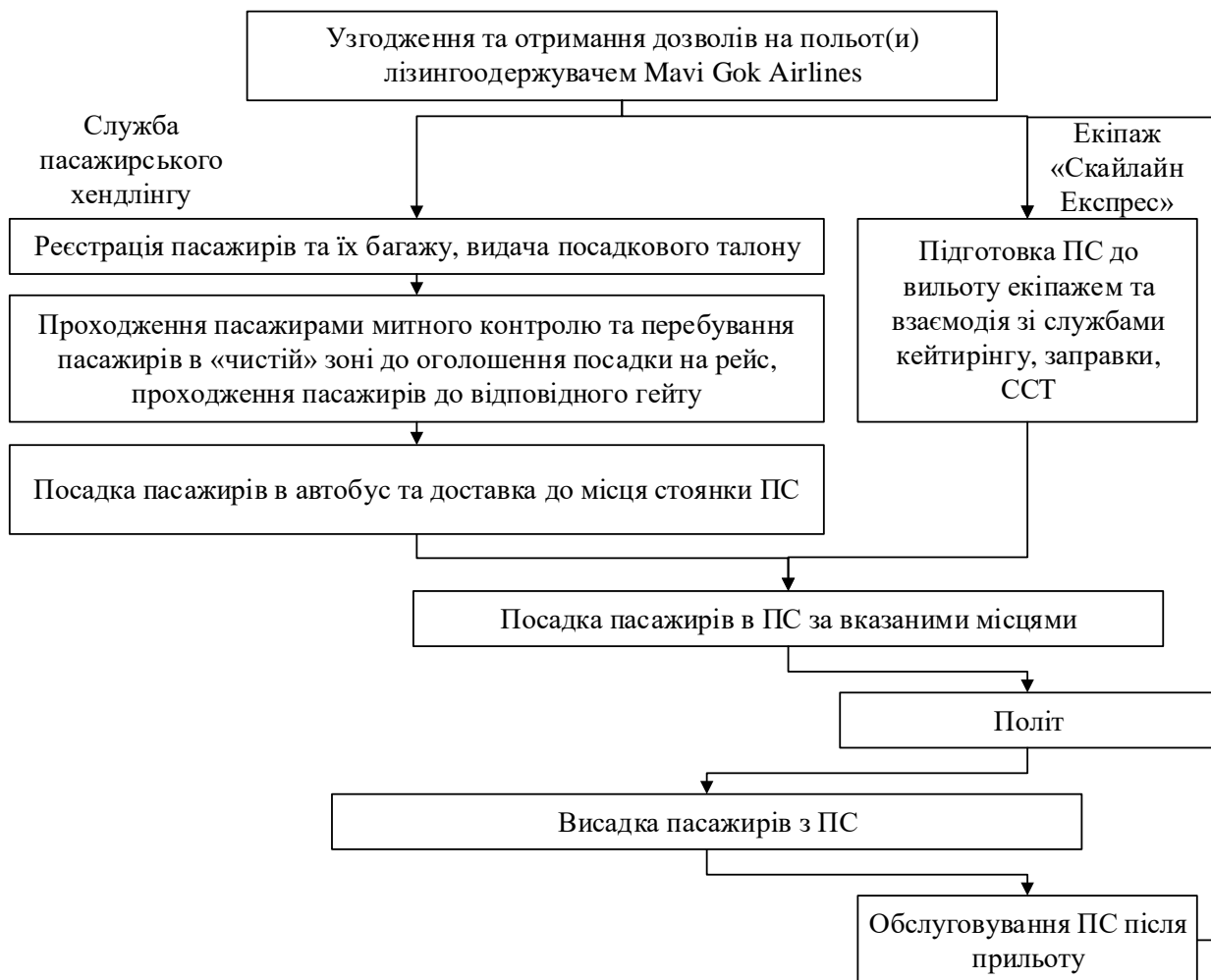


Рисунок 2.3 – Організація повітряної доставки пасажирів авіакомпанією «Скайлан Експрес» сумісно з іншими службами

Джерело: власна розробка

Одночасно в пасажирському терміналі іде робота хендлінгової служби з реєстрації пасажирів та їх багажу, після реєстрації пасажирів отримують посадкові талони та направляються на проходження митного контролю. Багаж направляється в багажний відділ, де проводиться його завантаження в авіаційні вантажні контейнери або навалом (в залежності від типу ПС. З багажного відділу багаж доставляється під борт ПС та завантажується на літак.

В свою чергу пасажирів, після проходження митного контролю знаходяться в «чистій» зоні аеропорту до оголошення посадки на рейс. Вони проходять до відповідного гейту з якого потрапляють або відразу на літак або в автобус, який здійснює їх доставку до ПС.

Під час посадки на літак, бортпровідники направляють пасажирів до їх посадкових місць відповідно до місця вказаного в посадковому квитку. Відбувається посадка пасажирів, після якої люки закриваються. Бортпровідник доповідає капітану ПС про готовність пасажирської кабіни до польоту. Проводиться остаточна перевірка ПС пілотами відповідно до чек-листу та здійснюється запуск двигунів ПС і його вихід на злітну позицію. Далі зліт та політ до аеропорту призначення.

Після прибуття ПС в аеропорт призначення, здійснюється постановка ПС на відповідне місце стоянки для висадки пасажирів. Після відкриття люків – вихід пасажирів з ПС та, у разі необхідності посадка їх в автобус для доставки в термінал аеропорту для проходження митного контролю.

Після висадки пасажирів з ПС відбувається вивантаження багажу з літака та доставка його в термінал для подальшої видачі його пасажиром. Також до літака за необхідністю направляються машини кейтерінгової служби (забір залишків та надання свіжих продуктів та води для наступного рейсу) та машини ССТ (служби спеціального транспорту), наприклад такі як асенізатор, заправник водою, паливо-мастильними матеріалами. Також проводиться огляд техніками для виявлення недоліків або підтвердження, що літак може далі здійснювати політ. Бортпровідники прибирають пасажирську кабіну та готують її для прийняття нових пасажирів в базовий аеропорт.

Як видно, в такому випадку, тобто при роботі на іншу авіакомпанію на умовах «мокрого» лізингу участь авіакомпанії в ланцюгу доставки пасажирів від «дверей до дверей» обмежується лише обслуговуванням повітряного перевезення.

Однак, у випадку якщо в цьому році авіакомпанія укладе контракти з українськими туроператорами, з якими до війни були постійні бізнес-стосунки,

тоді авіакомпанія «Скайлан Експрес» має прийняти активну участь у розробці ланцюга доставки пасажирів «від дверей – до дверей», а саме у визначенні найбільш оптимального аеропорту відправлення з сусідньої країни з мінімальними аеропортовими зборами та оптимальною відстанню від міст України до такого аеропорту.

Отже, після аналізу результатів діяльності авіакомпанії «Скайлайн Експрес» складемо SWOT-таблицю зі зведенням основних сильних та слабких сторін авіакомпанії «Скайлайн Експрес» та визначення її можливостей та загроз зовнішнього середовища, які узагальнимо на рис. 2.4.

Отже серед сильних сторін авіакомпанії можна виділити наступні:

1. Професійний та лояльний персонал авіакомпанії. Так як середньомісячний коефіцієнт плинності кадрів не перевищує одного відсотка, що вказує на відсутність негативних факторів, що змушують персонал авіакомпанії змінювати своє місце роботи.

2. Популярний тип ПС для виконання пасажирських перевезень (місткість від 189 та вище). Найчастіше для перевезення пасажирів на чартерних туристичних лініях використовують модифікації B737 та B757 для напрямлень в Туреччину та Єгипет. А для перевезення на Домінікану, Мальдиви, ОАЕ тощо – найбільш вигідним варіантом є B777.

3. Виконання ТО та Р провідними європейськими технічними центрами такими як Lufthansa Technik AG, AIR France, Turkish Airlines Technic INC, які в свою чергу мають відповідні сертифікати та якісно виконують обслуговування, що знижує ймовірність малих поломок майже до нуля.

4. Налагоджена співпраця з провідними українськими туроператорами. Авіакомпанія взаємодіяла з більшістю провідних українських туроператорів і у разі повернення туристичного пасажиропотоку, який вони прогнозують, зможе бути залучена на надання послуг з авіаційного перевезення пасажирів.

<p style="text-align: center;">СВОТ-АНАЛІЗ АВІАКОМПАНІЇ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС»</p>	<p>МОЖЛИВОСТІ:</p> <ol style="list-style-type: none"> Щорічне зростання попиту на авіаційні перевезення пасажирів в ЄС. Поступове зростання туристичного потоку з України. 	<p>ЗАГРОЗИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> Поступове зниження купівельної спроможності населення України через війну Коливання цін на нафту, а відповідно на авіаційне паливо.
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> Професійний та лояльний персонал авіакомпанії. Популярний тип ПС для виконання пасажирських перевезень (місткість від 189 та вище). Виконання ТО та Р провідними технічними центрами Налагоджена співпраця з провідними українськими туроператорами. Більш молодий парк ПС в порівнянні з конкурентом Роза Вітрів 	<p style="text-align: center;"><i>1. Розробка оптимальних варіантів доставки пасажирів «від дверей до дверей» при співпраці з іншими учасниками ланцюга подорожі авіаційного пасажиря</i></p> <p style="text-align: center;"><i>2. Укладання з авіакомпанії ЄС угод про надання їм ПС на умовах «мокрого» лізингу.</i></p>	
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> Висока залежність від авіакомпанії Mavi Gok Airlines Сезонні коливання попиту на польоти за туристичними напрямками (Туреччина, Єгипет) Старший парк ПС в порівнянні з основним конкурентом СкайАп. 		

Рисунок 2.4 – СВОТ-аналіз діяльності авіакомпанії «Скайлайн Експрес»

Джерело: складено автором самостійно

5. Більш молодий парк ПС в порівнянні з конкурентом-авіакомпанією «Роза Вітрів». Серед провідних українських перевізників, найбільш старий парк ПС саме в цій авіакомпанії, хоча це їй не заважало бути однією з провідних авіакомпаній та входити до лідерів за обсягами авіаційних перевезень пасажирів до війни. Також варто відмітити, що «Роза Вітрів» починаючи з середини 2022 року активно працює на умовах «мокрого» лізингу ПС на європейських авіаційних перевізників.

Серед слабких сторін авіакомпанії «Скайлайн Експрес» є:

1. Висока залежність від авіакомпанії Mavi Gok Airlines. Так як з березня 2023 року авіакомпанія «Скайлайн Експрес» працює тільки під егідою цієї турецької авіакомпанії, «Скайлайн Експрес» знаходиться в повній залежності від неї. А ризики треба диверсифікувати, адже тоді Mavi Gok Airlines може пропонувати не достатньо вигідні умови співпраці.

2. Сезонні коливання попиту на польоти за туристичними напрямками (Туреччина, Єгипет). Так як працюючи на Mavi Gok Airlines авіакомпанія продовжує виконувати чартерні туристичні рейси в основному за таким направленням, то відповідно знаходиться в значній залежності не тільки від попиту на дані направлення, однак і має просадки в міжсезоння.

3. Старший парк ПС в порівнянні з основним конкурентом СкайАп.

Серед можливостей авіакомпанії «Скайлайн Експрес» виділимо:

1. Щорічне зростання попиту на авіаційні перевезення пасажирів в ЄС. Статистика ЄС свідчить, що обсяги авіаційних перевезень пасажирів починаючи з 2022 року стрімко зростають. Відповідно, авіакомпанії ЄС зі своїми парками ПС не можуть впоратися з таким потоком, отже мають шукати авіакомпанії, які мають вільні від завантаження ПС в їх парках.

2. Поступове зростання туристичного потоку з України. Провідні туристичні оператори доповідають про свої позитивні прогнози стосовно зростання туристичного потоку закордон в наступні роки не дивлячись на війну в Україні.

Серед основних загроз авіакомпанії «Скайлайн Експрес» наведемо:

1. Поступове зниження купівельної спроможності населення України через війну. В умовах війни, а також в поствоєнний період це є неминуче, і КМУ відмічає в своїх звітах такі тенденції.

2. Коливання цін на нафту, а відповідно на авіаційне паливо.

Проведений аналіз дозволив виявити основні напрямлення для покращення фінансового стану авіакомпанії «Скайлайн Експрес», а саме:

1. Розробка оптимальних варіантів доставки пасажирів «від дверей до дверей» при співпраці з українськими туристичними операторами.

2. Укладання угод з авіакомпанією ЄС угод про надання їх ПС на умовах «мокрого» лізингу.

Висновки до розділу 2

Ринок авіаційних пасажирських перевезень в Україні рухнув 24 лютого 2022 року з початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Всі українські авіакомпанії опинилися в стані, коли їх ПС були заблоковані в аеропортах України через закриття повітряного простору. Лише по декілька ПС, які належали українським авіакомпаніям на умовах «сухого» лізингу були закордоном. І саме такі ПС і стали для українських авіакомпаній рятівними. Також, на користь українських авіакомпаній відіграло те, що авіаційні пасажирські перевезення в ЄС стрімко почали зростати і європейські авіакомпанії розпочали пошуки авіакомпаній, які б могли на умовах «мокрого» лізингу здавати ПС під їх потреби.

Авіакомпанія «Скайлайн Експрес» змогла лише через більш ніж річну перерву поновити свою операційну діяльність на умовах «мокрого» лізингу з турецькою авіакомпанією Mavi Gok Airlines. При цьому ПС «Скайлайн Експрес» працюють на чартерній туристичній програмі та виконує рейси з

Польщі та країн Балтії на морські курорти Європи, Туреччини та Єгипту з авіаційного перевезення європейських туристів.

Парк ПС авіакомпанії «Скайлайн Експрес», яким вона може оперувати зараз в Європі складається з трьох одиниць: два Boeing 757-300, один Boeing 777-300 (далекомагістральний ПС) та один Boeing 737-900ER.

Загалом, фінансові результати авіакомпанії є незадовільними, адже впродовж трьох років авіакомпанія закінчувала фінансовий рік зі збитком. Також в 2023 році відбулося скорочення штату авіакомпанії, при цьому більшість звільнилася самостійно через простій авіакомпанії впродовж року. Загалом, фінансова стійкість авіакомпанії знаходиться під великим питанням та потребує інвестицій в розвиток авіакомпанії.

Аналіз організації бізнес-процесів з авіаперевезення пасажирів виявив стандарту взаємодію з основними службами та компаніями, які мають забезпечувати операційну діяльність.

Сама «Скайлайн Експрес» практично не веде комерційної організації рейсів, адже вона покладається на авіакомпанію, яка використовує ПС «Скайлайн Експрес» на умовах «мокрого» лізингу.

Комерційний та юридичний відділ «Скайлайн Експрес» задіяний лише при укладанні договорів щодо передачі ПС на умовах «мокрого» лізингу.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТУВАННЯ ЛАНЦЮГА ДОСТАВКИ ПАСАЖИРІВ ЗА ПРИНЦИПОМ «ВІД ДВЕРЕЙ ДО ДВЕРЕЙ»

3.1. Обґрунтування створення ланцюгів доставки авіапасажирів за принципом «від дверей до дверей» під час співпраці з туроператорами, іншими авіакомпаніями та наземними перевізниками

Сучасний туризм повністю залежить від авіаційного транспорту, а отже від авіакомпаній, її організації авіаційної безпеки та безпеки польотів, швидкості та зручності, що надаються туристу під час авіаційної подорожі. Розуміння основ взаємовідносин з авіакомпаніями, правил взаємодії з ними у питаннях забезпечення безпеки пасажирів та їхнього майна, обслуговування та використання відповідних знижок та пільг при продажах є важливим як для туристів, так і для туристичних операторів-організаторів подорожей. В даний час туроператори є провідними клієнтами авіакомпаній, і авіап перевезення стає невід'ємною частиною все більшої кількості турів. Перш за все, зростання кількості туристичних подорожей з організацією авіаційного перевезення викликано розширенням географії міжнародного туризму, величезною кількістю курортів, які розташовані в різних частинах світу, які стають напрямком туристичних потоків, в тому числі й українських. Тільки авіаційний транспорт може доставити туристів у віддалені регіони через моря та океани, пустелі та тропічні хащі, гори та рівнини. Окрім того, що сучасний український туризм вимагає від авіаційних перевізників найвищої швидкості перевезення пасажирів, оскільки туристи мають бажання як можна скоріше дістатися до місця відпочинку, а не витратити купу часу лише на переміщення. Тільки завдяки поширенню авіаційних перевезень в туризмі стали можливими щотижневі тури для європейців, наприклад, у далекий Таїланд чи на Багами.

Таким чином, перетворення авіакомпаній у помітний та важливий елемент сучасної туристичної галузі є природним процесом, спричиненим глобалізацією міжнародного туризму та вимогами до збільшення швидкості доставки туристів до місць відпочинку. Важливішою передумовою розповсюдження авіаційних перевезень в туристичних подорожах, у тому числі в Україні, стало помітне зниження вартості авіаперевезень, спричинене зростанням конкуренції на ринку авіаперевезень та широким використанням чартерних рейсів. Можливість авіаційного перевезення надає туру привабливий вигляд для потенційних туристів.

Наведемо основні особливості успішної роботи туристичного оператора та авіакомпанії [62]:

- авіакомпанії відіграють вирішальну роль у просуванні глобального туризму, надаючи транспортні послуги в різні пункти призначення по всьому світу. Завдяки авіакомпаніям туристи можуть відвідувати різні напрямки по всьому світу, що робить їх значним внеском у туристичну індустрію. Авіакомпанії також надають такі послуги, як бронювання, харчування на борту та розваги, які покращують враження від подорожі;

- авіаційна промисловість має значний вплив на економіку країн, в яких вони працюють. Авіакомпанії створюють робочі місця та здійснюють свій внесок у валовий внутрішній продукт (ВВП);

- авіаційна промисловість має значний вплив на навколишнє середовище. Літаки викидають парникові гази, які сприяють глобальному потеплінню. Промисловість вжила заходів, щоб зменшити свій вуглецевий слід, представивши економічні літаки та інвестуючи в альтернативні види палива. Наприклад, KLM запровадив екологічну програму палива, яка використовує перероблену кулінарну олію як паливо;

- авіаційна галузь стикається з кількома проблемами, які впливають на її діяльність. Найбільші з них є ціни на пальне, конкуренцію та державне регулювання. Наприклад, висока вартість палива впливає на прибутковість авіакомпаній. Конкуренція з боку бюджетних авіакомпаній також вплинула на

доходи традиційних авіакомпаній. Державне регулювання, наприклад встановлення податків, правил безпеки, також впливають на діяльність авіакомпаній;

– авіакомпанія відіграє вирішальну роль у просуванні глобального туризму та робить значний внесок в економіку країн, які вона обслуговує. Проте галузь стикається з кількома проблемами, зокрема проблемами навколишнього середовища, конкуренцією та державними правилами. Галузь має продовжувати впроваджувати інновації та адаптуватися до вирішення цих проблем.

Авіаперевезення «від дверей до дверей» (D2D) набирають обертів для авіакомпаній, аеропортів і наземних перевізників, які забезпечують доставку авіаційних пасажирів до 1/3 аеропортів. Індустрія мобільності та дослідники розширюють сферу своєї діяльності, щоб охопити весь ланцюг подорожей, від відправлення до кінцевого пункту призначення.

Продукти інтермодальної мобільності вже на ринку. Водночас поширені тенденції впливають на постачальників транспортних послуг (як постачальників) і пасажирів (щодо попиту). Краще розуміння майбутніх тенденцій авіаперевезень D2D має вирішальне значення для сектору мобільності для довгострокового планування, адаптації продуктів, послуг, що надаються, ціноутворення на них, а також покращення досвіду пасажирів.

Авіаційна галузь приділяє все більше уваги повному досвіду подорожі D2D пасажирів, а не розглядає лише сегмент польоту. Інтермодальні туристичні продукти для авіапасажирів, такі як Rail&Fly від Lufthansa і Deutsche Bahn або партнерство між додатком MyTaxi і Eurowings, вже вийшли на ринок. На сучасному лібералізованому ринку пасажирів можуть вибирати між численними можливостями бронювання, авіакомпаніями, аеропортами та допоміжними продуктами. Цифровізація ланцюга доставки авіаційного пасажирів створює нові можливості не лише для транспортних компаній, але й для цифрових платформ, які обслуговують пасажирів. Платформи, які пропонують зручне безперебійне бронювання, напр. Google, Airbnb, Uber і

Кауак посилюють конкуренцію. Нові інфраструктурні проекти та новітні концепції мобільності, які пропонують варіанти організації транспортного потоку можуть змінити моделі мобільності пасажирів. Час у дорозі до аеропортів може вплинути на вибір пасажирів, зокрема щодо того, який аеропорт вибрати. Додаткові тенденції, як-от поточні дебати щодо навколишнього середовища та вплив польотів на довкілля, також можуть змінити авіаперельоти клієнтів D2D. У той же час авіакомпанії все частіше пропонують продукти, адаптовані до диференційованих потреб клієнтів, наприклад, салон преміум-економ класу на далеких маршрутах.

Щоб залишатися конкурентоспроможними та розвивати інноваційні інтермодальні продукти, авіакомпанії та інші учасники ланцюга доставки авіаційного пасажирів повинні розуміти, чого мандрівники можуть захотіти від інтегрованої мобільності D2D у майбутньому. Поглиблені знання можуть підвищити сьогодишню загальну задоволеність пасажирів шляхом зменшення поточних проблемних моментів подорожі. Відповідність або навіть перевищення очікувань пасажирів створює задоволеність клієнтів, що, у свою чергу, призводить до лояльності та позитивних рекомендацій із вуст в уста.

Сьогодні вони важливі, оскільки онлайн-огляди, створені користувачами, доступні кожному. Бажання потенційних клієнтів потім можна перетворити на потреби пасажирів, можливості перехресних продажів і, зрештою, нові продукти чи послуги (можливо, реалізовані через партнерство). Однак, незважаючи на його зростаючу важливість, було проведено мало досліджень для вивчення майбутнього ринку подорожей D2D. Таким чином, виникає наступне дослідницьке питання: як може виглядати майбутнє повітряних подорожей D2D.

Результати показують, що демографічні зміни (наприклад, вік) все ще можуть вплинути на майбутні вимоги від пасажирів. Час у дорозі є додатковим фактором, який аналізується у світлі подорожей D2D, що стосується використання нових концепцій мобільності, таких як авіатаксі на вимогу (Sun

та ін. 2018) або щодо часу доступу та виходу. Зменшення загального часу в дорозі, здається, є ключовим фактором у покращенні подорожі пасажирів [8].

Однією з основних тенденцій є персоналізована подорож, яка забезпечує високу вигоду для клієнтів. Вважається, що транспортний ринок, керований пасажиром, трансформується з пропонованої мобільності на затребувану мобільність. Клієнти хочуть гнучких рішень на вимогу, які адаптуються до особистих уподобань. Ця тенденція є важливою в контексті D2D, оскільки туристичні мережі значною мірою індивідуалізовані залежно від типу пасажирів, маршрутів і доступного бюджету.

Кілька досліджень розглядають демографічні тенденції в контексті подорожей [8]. Міленіали (молоді люди) характеризуються як покоління, яке має менше автомобілів, менше подорожує та проводить більше часу вдома. Їхня мобільність може змінюватися з віком (на початку 30-ти років) з огляду на новий етап життя. У цей момент міленіали, ймовірно, адаптуватимуть поведінку мобільності, подібну до попереднього покоління. Завдяки таким факторам, як збільшення тривалості життя та зміна способу життя, можна стверджувати, що покоління бейбі-бумерів, яке досягне пенсійного віку, у свою чергу буде дуже активним у подорожах і дозвіллі.

Пасажири похилого віку (50+) складають не однорідний сегмент, а різні підсегменти. Декілька експертів прогнозували збереження традиційних сегментів із фрагментованими змінами в мобільній поведінці та стилі життя. Вік може не бути відмінною характеристикою для потреб пасажирів у мобільності; ця тенденція перевірена для далеких подорожей D2D [8].

Отже, узагальнимо причини зміни ролі авіакомпанії в подорожах авіаційних пасажирів за схемою D2D на рис. 3.1.

Найголовнішим аспектом розширення спектру послуг для бронювання на сайтах авіакомпаній є можливість залучити більше авіапасажирів купувати авіаційне перевезення безпосередньо у авіаційного перевізника.

Враховуючи зростаючу мобільність населення в світі, такий варіант залучення авіакомпаніями своїх авіаційних пасажирів є взаємовигідним, адже

для авіакомпанії – це зростаючі обсяги продажів через власний сайт, а для авіаційних пасажирів, це можливість спланувати на одному сайті всі складові своєї подорожі. Як відмічалось раніше серед авіакомпаній такий підхід набуває все більшої популярності, який відповідно є відповіддю на зростаючий попит споживачів на даний варіант замовлення подорожі D2D.

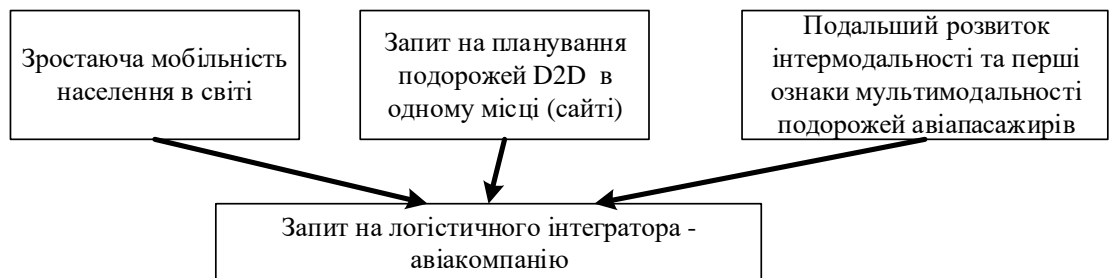


Рисунок 3.1 – Причини зміни ролі авіакомпаній в подорожах D2D авіапасажирів

Джерело: власна розробка

Зрозуміло, що діюча Монреальська конвенція [63] передбачає наявність авіаційного квитка для авіаційної подорожі пасажирів, який не змішується з іншими документами. Однак, з розвитком мультимодальності перевезень даний аспект може бути переглянутий в подальшому і перші пілотні спроби подібних єдиних квитків, як вказувалося раніше, використовується в проекті AIRail між залізничним оператором Deutsche Bahn та авіакомпанією Austrian Airlines.

Враховуючи, що зараз українська авіакомпанія «Скайлайн Експрес» не може самостійно виконувати власні регулярні перевезення через закритий український простір, варто розглянути можливість для авіакомпанії «Скайлайн Експрес», крім того, щоб надавати роботу льотному та інженерному персоналу через передачу своїх ПС на умовах «мокрого лізингу», також здійснити проект з організації бронювання послуг в авіаційній подорожі «від дверей до дверей» через її власний сайт саме для українського споживчого ринку.

3.2. Розробка заходів з бронювання послуг в ланцюгу доставки авіапасажирів «від дверей до дверей»

Сьогодні українські споживачі, які планують свою подорож з урахуванням авіаційного сполучення, мають здійснювати окремі бронювання частин подорожі на сайтах всіх перевізників.

Наприклад, для того, щоб виїхати з України до пункту в країні Європи українець має спочатку забронювати подорож наземним транспортом. В залежності від уподобань він має здійснити бронювання або залізничного квитка на сайті «Укрзалізниці» [64] або автобусного – тут вибір більше є як автоперевізники як FlixBus [65] або Автолюкс [66], безпосередньо на сайті якого можна забронювати квиток на автобус, так і різні інші автобусні перевізники, продаж квитків на рейси яких можна знайти на провідних агрегаторах-сайтах з продажу автобусних квитків як наприклад Busfor [67] та Infobus [68] тощо.

Серед недоліків бронювання на сайті «Укрзалізниці» та автобусних перевізників є те, що перевезення буде наприклад до залізничного вокзалу чи автовокзалу, а вже щоб добратися до аеропорту треба заходити на сайт залізничних перевізників відповідної країни (Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія чи Молдова) та здійснювати бронювання квитків там до відповідного аеропорту.

Далі пасажир має здійснити бронювання авіаційного перевезення. Для цього він може скористатися сайтами з продажу авіаційних перевезень, наприклад на сайті Infobus можна забронювати авіаційне перевезення за вказаним маршрутом. Також бронювання авіаційного перевезення можна зробити через інші європейські сайти, наприклад Skyscanner [69] та Jetcost [70], на яких також можна здійснити бронювання номеру в готелі та оренду автомобіля.

Найбільш популярним серед подорожуючих українців є бронювання квитків на рейси лоукост авіакомпаній, здебільшого вони використовують також безпосередньо сайт таких авіакомпаній, наприклад Ryanair [71] чи Wizzair [72] тощо. При цьому на сайтах більшості лоукост-авіакомпаній є можливість здійснити бронювання прокату автомобілів, бронювання номерів готелю та навіть подорожі вихідного дня.

Дана схема (рис. 3.2) є достатньо складною та потребує значного часу та зусиль подорожуючого українця на підбір всіх варіантів для складання власної подорожі «від дверей до дверей» з урахуванням часових рамок між різними точками.

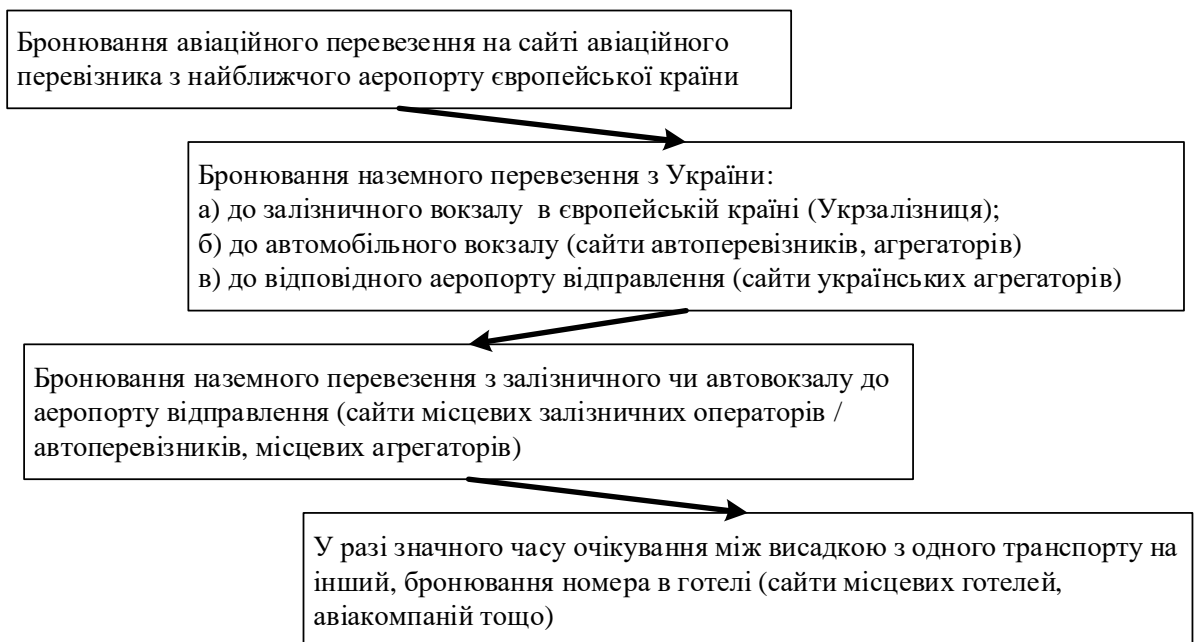


Рисунок 3.2 – Сучасний процес здійснення бронювань подорожуючого українця для подорожі D2D

Джерело: власна розробка

Найчастіше бронювання треба розпочинати за 20-30 днів до подорожі, щоб було більш менш легше знайти варіанти з мінімальними часовими очікуваннями між ділянками подорожі. При цьому більшість українців використовують як транзитну країну Польщу або Молдову. Хоча в той самий

момент «Укрзалізниця» пропонує рейси до міст Угорщини, Словаччини, Румунії, Чехії та Австрії. Також і автоперевізники надають можливість бронювання автобусного квитка на міжнародні рейси майже до всіх країн Західної Європи. Однак, враховуючи, що наш подорожуючий українець зацікавлений здійснити авіапереліт, то відповідно доцільніше для нього знаходити найменше логістичне плече саме наземним транспортом. Тому українці Південної України надають перевагу наземній подорожі до Молдови, в той час як більша частина українців з інших регіонів надає перевагу наземній подорожі до Польщі, з аеропортів якої можуть здійснити подальший політ. Тому найбільш популярними залізничними маршрутами є до Кишиніва (Молдова), Варшави, Хелм, Перемишль (Польща). Тут якраз і варто відзначити необхідність здійснювати окремі бронювання до аеропорту відправлення, найчастіше на сайтах місцевих залізничних операторів. Так наприклад, Укрзалізниця пропонує бронювання на польського залізничного оператора РКР InterCity з залізничного вокзалу «Варшава Восток» до аеропорту ім. Шопена у Варшаві. При цьому здійснити бронювання на рейс «Київ – Варшава Восток» достатньо складно, так як квитки продаються майже миттєво.

З переваг Укрзалізниці є те, що здійснювати бронювання можна як через сайт Укрзалізниці, так і через встановлений офіційний застосунок Укрзалізниці для смартфонів, або за допомогою чат-бота в месенджері Telegram, при цьому в останньому перевагою є те, що він повідомляє коли з'являються квитки на потрібний потяг.

Як вказувалося раніше, на сайтах автобусних перевізників є можливість лише забронювати квиток до автовокзалів в основних вузлових містах країн-сусідів. Це знову ж таки приводить до необхідності пошуку наземних перевізників з відповідного автовокзалу до аеропорту відправлення.

В той час як на сайтах українських агрегаторів можна знайти автобусні квитки до аеропортів країн сусідів, зокрема до аеропорту ім. Шопена та міжнародного аеропорту Кишенеу (тобто знову ж таки найбільш затребувані напрямлення у подорожуючих українців).

Важливим є те, що спочатку варто все ж знайти найбільш оптимальний за вартістю авіаційний переліт, наприклад, якщо подорож планується здійснювати лоукост-авіакомпанією, то тут бронювання на авіаційне перевезення варто зробити за декілька місяців до авіаційної подорожі для отримання найменшого тарифу. І вже відповідно до цього здійснювати бронювання наземної подорожі до аеропорту відправлення. При цьому, якщо вийде здійснити бронювання залізничного перевезення, то найчастіше буде значний час очікування між часом прибуття в аеропорт відправлення до часу вильоту ПС. Тоді подорожуючий може розглянути можливість відвідування історично цікавих міст в місті вильоту або відпочинок в готелі. Останній випадок частіше розглядається якщо різниця в часі складає більше доби. Отже, тоді подорожуючий має забронювати місце в готелі. Існує велика кількість агрегаторів – сайтів з бронювання місць в готелі або відповідно екскурсій по місту. Також, як вказувалось раніше, подорожуючий може використати сайти тих же лоукост-авіакомпаній або традиційних авіакомпаній, більшість з яких також надає можливість здійснити бронювання з власних сайтів або пересиланням на сайти партнерів, при цьому найчастіше здійснюється нарахування балів по програмі лояльності авіакомпанії, з сайту якого здійснюється таке бронювання.

Отже, можна зробити висновок, що сьогодення система планування подорожі з використанням авіаційного перевезення для українців є надзвичайно складна та потребує значних часових витрат для здійснення якісного підбору варіантів складових подорожі.

В той самий час на українському ринку відсутній інтернет-продукт, який би дозволяв здійснювати не поетапні бронювання, а відразу подорожі «від дверей до дверей».

Враховуючи досвід авіакомпанії по роботі з українськими туристичними операторами, з авіакомпаніями в рамках інтерлайн-угод та маючи ІТ-персонал, який розробляв власну інтернет-систему бронювання, авіакомпанія «Скайлайн

Експрес» може здійснити проект з надання такого продукту українському споживачу на базі власного сайту.

Такий проект допоможе авіакомпанії «Скайлайн Експрес» стати широковідомою серед українців, адже як було вказано в аналітичній частині кваліфікаційної роботи, що до ребрендингу назви, ця авіакомпанія мала назву «Азур Ейр», що асоціювалася з російським капіталом.

Визначимо основні складові плану для розробки та впровадження продукту з бронювання авіаційної подорожі «від дверей до дверей».

Першим етапом має стати налагодження зв'язку та проведення переговорів з провідними європейськими авіакомпаніями, як лоукост: Ryanair, Wizzair, Flydubai, так і з традиційними авіакомпаніями, які виконують далекомагістральні рейси LOT, Austrian Airlines, Lufthansa, American Airlines, Delta Air Lines, Emirates, Qatar Airways, LATAM. Наведений перелік традиційних авіакомпаній охоплює пункти призначення майже по всьому світу. Проведення переговорів з даними авіакомпаніями розуміє під собою укладання між авіакомпанією «Скайлайн Експрес» та відповідними авіакомпаніями агентської угоди з бронювання та продажу їх авіаквитків на сайті «Скайлайн Експрес».

Також, паралельно менеджмент «Скайлайн Експрес» має здійснювати налагодження зв'язку та укладання договорів з продажу на сайті «Скайлайн Експрес» квитків на залізничні перевезення, тобто перш за все з Укрзалізницею, польськими операторами Polish Railway PKP, Hungarian Railway MAV, Railways of the Slovak Republic ZSR, Calea Ferată din Moldova CFM, які є провідними залізничними перевізниками в своїх країнах.

Також, бажано в проекті врахувати й співпрацю з провідними українськими автобусними операторами як FlixBus, Автолюкс, Зелений Слон, тобто також треба встановити з ними зв'язок та провести успішні переговори щодо продажу їх квитків на міжнародні рейси на власному сайті авіакомпанії «Скайлайн Експрес».

На встановлення зв'язку та проведення успішних переговорів, а також укладання договорів на співпрацю з усіма учасниками ланцюга подорожі авіаційного пасажиром може піти від двох до п'яти місяців.

В той самий час удосконалення існуючої системи бронювання зорієнтованої суто на бронювання авіаційних перевезень і яка буде враховувати велику кількість варіантів авіаційних рейсів, залізничних рейсів та рейсів регулярних автобусних перевізників за часом розробки можна оцінити в сім місяців.

Наповнення інформацією від усіх учасників подорожі «від дверей до дверей» займе орієнтовно близько двох місяців.

Апробація та запуск системи бронювання в роботу займе приблизно місяць, з урахуванням виправлення помилок в алгоритмах тощо.

Також, надзвичайно важливо провести маркетингову рекламну кампанію, яка має звернути увагу українців, які подорожують закордон на таку унікальну можливість бронювання всієї подорожі одним «кліком». Так як на українському ринку таких продуктів немає взагалі, такий продукт має привабити українців, а також іноземців, які часто бувають в Україні.

Маркетингову кампанію варто починати проводити за місяць до впровадження в роботу системи бронювання авіаційної подорожі «від дверей до дверей», а закінчувати після мінімум місяця її роботи, найкращим варіантом можна вважати три місяці роботи.

Визначені роботи зведемо в табл. 3.1 та на рис. 3.3, при цьому попередньо його було складено в MS Project з урахуванням, що датою початку проекту буде перше липня 2024 року. Відзначимо переваги складання проектів в MS Project:

- встановлення черговості робіт та термінів виконання, що дозволяє автоматично визначати час закінчення кожної попередньої роботи та час початку наступної роботи за нею;
- визначення повного терміну виконання всього проекту з пошуком резерву часу на окремих роботах;

– побудова графіку Ганта, графічного наглядного відображення графіку виконання всіх робіт в проекті.

Таблиця 3.1 – План-графік виконання проекту з розробки та впровадження системи бронювання авіаперевезення «від дверей до дверей»

Назва роботи	Тривалість, дні	Початок	Закінчення
Проведення переговорів з авіакомпаніями та укладання агентської угоди щодо продажу їх авіаквитків	120	Пн 01.07.24	Пт 13.12.24
Проведення переговорів з залізничними операторами та укладання агентської угоди щодо продажу їх авіаквитків	150	Пн 01.07.24	Пт 24.01.25
Проведення переговорів з автобусними операторами та укладання агентської угоди щодо продажу їх авіаквитків	130	Пн 01.07.24	Пт 27.12.24
Удосконалення існуючої інтернет системи бронювання на сайті "Скайлайн Експрес"	180	Пн 01.07.24	Пт 07.03.25
Внесення інформації всіх перевізників в систему	47	Пн 10.03.25	Вт 13.05.25
Проведення апробації системи та її налагодження роботи	20	Ср 14.05.25	Вт 10.06.25
Проведення рекламної кампанії "Бронювання подорожі від дверей до дверей в один клік"	44	Ср 14.05.25	Пн 14.07.25
Запуск в роботу системи з бронювання подорожі від дверей до дверей в один клік	1	Ср 11.06.25	Ср 11.06.25

Джерело: складено автором в MS Project

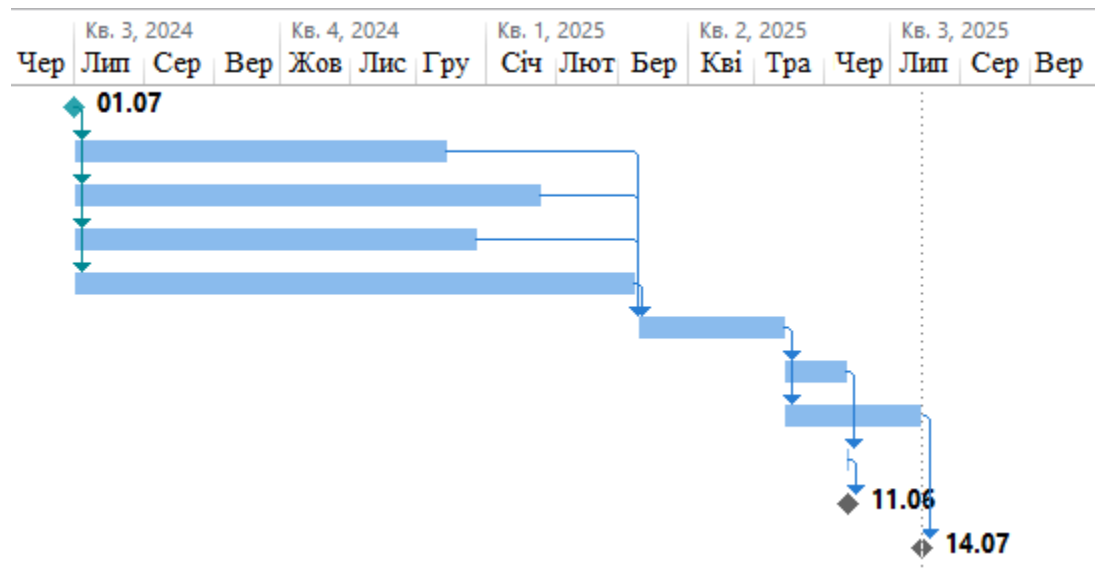


Рисунок 3.3 – Графік робіт проекту на діаграмі Ганта

Джерело: побудовано в MS Project

Розглянемо більш детально обрану послідовність виконання робіт:

– роботи «проведення переговорів з авіакомпаніями та укладання агентської угоди щодо продажу їх авіаквитків», «проведення переговорів з залізничними операторами та укладання агентської угоди щодо продажу їх авіаквитків», «проведення переговорів з автобусними операторами та укладання агентської угоди щодо продажу їх авіаквитків» та «удосконалення існуючої інтернет системи бронювання на сайті "Скайлайн Експрес"» починаються одночасно з першого дня впровадження проекту в дію;

– після виконання наведених вище робіт здійснюється робота з внесення інформацію стосовно розкладів рейсів та підв'язка до відповідних систем бронювання відповідних перевізників для отримання актуальних даних;

– роботи «проведення апробації системи та налагодження її роботи» та «проведення рекламної кампанії "Бронювання подорожі від дверей до дверей в один клік"» починаються одночасно;

– робота «запуск в роботу системи з бронювання подорожі від дверей до дверей в один клік» починається після завершення апробації системи та налагодження її роботи».

Таким чином, загалом на весь проект до моменту запуску системи бронювання подорожі «від дверей до дверей» треба 248 робочих днів (тобто закінчення 11.06.2025 р., середа), а з урахуванням повного закінчення рекламної компанії 292 робочих днів (14.07.2025 р., понеділок).

3.3. Економічне обґрунтування впровадження системи бронювання авіаційної подорожі «від дверей до дверей» на сайті авіакомпанії «Скайлайн Експрес»

Для проведення економічного обґрунтування варто визначити спочатку вигоди та витрати.

Витрати будуть включати:

– витрати на проведення переговорів: телефонні розмови, поїздки та прийом представників компанії, які були оцінені у розмірі 50 860 євро за весь період переговорів, тобто на місяць в середньому бюджет буде складати 5 651 євро;

– витрати на удосконалення існуючої системи бронювання на сайті авіакомпанії до рівня, який дозволить здійснювати бронювання подорожі «від дверей до дверей» загалом будуть складати 81 450 євро, тобто в місяць бюджет складає 9 050 євро;

– витрати на маркетингову кампанія в 2025 році закладені на рівні 5 860 євро.

Таким чином, в 2024 році отримуємо загальні витрати на рівні 88 207 євро, а в 2025 році на рівні 49 963 євро, в подальшому систему треба буде обслуговувати та підтримувати у робочому стані, а також можливо додавати учасників, тому річна оплата обслуговування даної системи оцінюється на рівні 5 850 євро на рік в 2026 році, та врахуємо подальше підвищення вартості на 5%

щорічно: в 2027 році – 6143 євро, в 2028 році – 6450 євро, в 2029 році – 6772 євро.

Тепер варто визначити вигоди від проекту. За основу візьмемо, кількість людей, які перетнули державний кордон України в 2023 році, а саме 32,6 млн. осіб [73]. Припустимо, що в перший рік 2025 року коли буде впровадження в дію система, нею скористається 1% від кількості осіб яка перетинає кордон, вигода від кожного бронювання однією особою буде оцінюватися в одне євро. В наступний рік 1,5%, в 2027 році – 2%, в 2028 році – 2,5% та в 2029 році – 3%. Таким чином розраховуємо вигоду на кожний рік.

На основі наведених вигід та витрат проведемо оцінку проекту за рахунок визначення чистої приведеної вартості, внутрішньої норми рентабельності та дисконтованого терміну окупності за формулами (3.1) – (3.3) [74-77]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де CF_t – грошовий потік (вигоди – витрати) у в період t ;

i – ставка дисконту, враховуючи, що розрахунки вигід та витрат подані в євро, то встановимо на рівні річна ставка за облігаціями внутрішньої державної позики (ОВДП) України в євро - 3,8% річних [77];

n – тривалість (строк життя) проекту.

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)}, \quad (3.2)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

a – величина позитивної NPV , при величині ставки дисконту A ;

b – величина негативної NPV , при величині ставки дисконту B .

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \geq IC, \quad (3.3)$$

де IC – розмір інвестицій.

В табл. 3.2 проведемо визначення чистої приведеної вартості проекту при ставці дисконтування у розмірі 3,8% річних.

Таблиця 3.2 – Порядок визначення чистої приведеної вартості проекту при ставці дисконту 3,8% річних в євро

Рік	Період, t	Вигоди, євро	Витрати, євро	CFt, євро	1/(1+i) ^t	CFt/(1+i) ^t
2024	0	0	88207	-88207	1,000	-88207
2025	1	24450	49963	-25513	0,963	-24579
2026	2	36675	5850	30825	0,928	28609
2027	3	48900	6143	42758	0,894	38231
2028	4	61125	6450	54675	0,861	47098
2029	5	73350	6772	66578	0,830	55251

Отже, результат свідчить, що розмір чистої приведеної вартості буде дорівнювати NPV = 56404 євро за визначені шість періодів (років).

Для визначення внутрішньої норми рентабельності треба розрахувати при якій ставці дисконту розмір чистої приведеної вартості буде від'ємний. Такі розрахунки найпростіше провести за допомогою MS Excel, результати представлені в табл. 3.3. Отримали від'ємне значення чистої приведеної вартості у розмірі NPV = -33056 євро при ставці дисконту i=30%.

Тепер за формулою (3.2) можна провести розрахунок внутрішньої норми рентабельності $IRR = 3.8\% + 56\,404 (30\% - 3.8\%) / (56\,404 - (-33\,056)) \approx 20\%$. Графічне відображення пошуку IRR показано на рис. 3.4.

Таблиця 3.3 – Порядок визначення чистої приведеної вартості проекту при ставці дисконту 30%

Рік	Період, t	Вигоди, євро	Витрати, євро	CFt, євро	$1/(1+i)^t$	$CFt/(1+i)^t$
2024	0	0	88207	-88207	1,000	-88207
2025	1	24450	49963	-25513	0,769	-19626
2026	2	36675	5850	30825	0,592	18240
2027	3	48900	6143	42758	0,455	19462
2028	4	61125	6450	54675	0,350	19143
2029	5	73350	6772	66578	0,269	17931

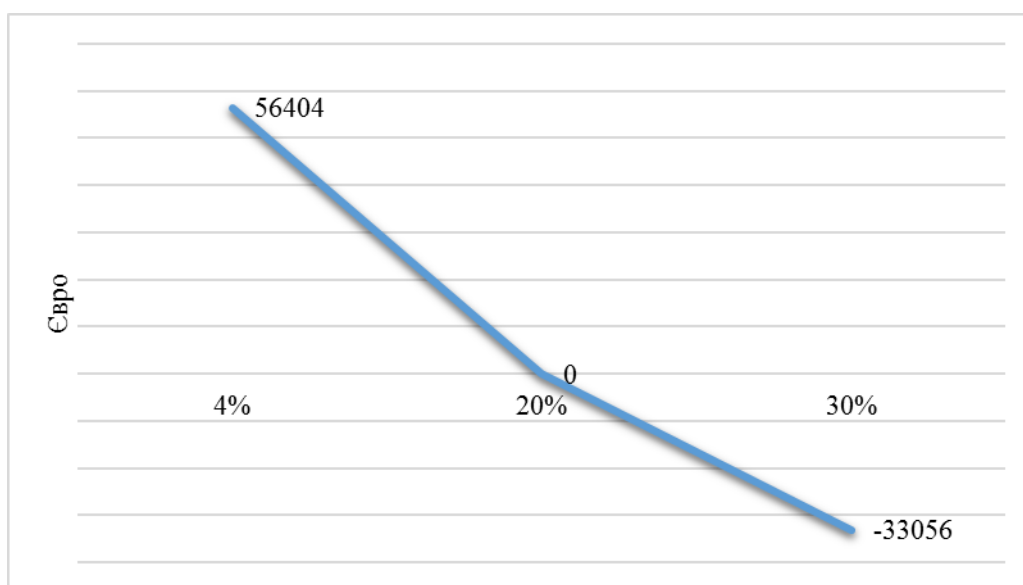


Рисунок 3.4 – Залежність значень NPV від ставки дисконту

Визначимо дисконтований термін окупності проекту інтернет-системи бронювання авіакомпанії «Скайлайн Експрес» авіаційних подорожей «від дверей до дверей».

Проведемо розрахунок дисконтований термін окупності, орієнтуючись на останній стовпчик табл. 3.3 та підсумовуючи значення зі зростаючим підсумком: $-88\,207 + (-24\,579) (2 \text{ рік}) + 28\,609 (3 \text{ рік}) + 38\,231 (4 \text{ рік}) = -45\,945 +$

47 098 (5 рік) = 1 153 євро. Отже, повністю окупиться проект на п'ятий рік, а саме через 4 роки, 11 місяців та 21 день.

Так як це витратний проект варто провести оцінку ризиків проекту методом сценаріїв, який дозволяє оцінити чутливість реагування очікуваного прибутку до змін в оцінці можливого результату.

Запроекованими вигодами від проекту візьмемо отриманий розмір чистої приведеної вартості $NPV = 56404$ євро, припустимо, що у разі песимістичного сценарію зменшення відбудеться на 20%, тобто запроековані вигоди за песимістичним сценарієм складуть 45 123 євро. Припустимо, що у разі розвитку оптимістичного сценарію розмір запроекованих вигід збільшиться на 20%, тобто буде 67 685 євро. Також, визначимо, що ймовірність розвитку песимістичного сценарію складає 32%, реалістичного – 50%, оптимістичного – 18%.

Результати поетапних розрахунків та визначення коефіцієнту варіації наведемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати оцінки ризиків методом сценаріїв

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Запроековані вигоди	45123	56404	67685
Середні очікувані вигоди	54825	54825	54825
Різниця між запроекованими та середніми очікуваними вигодами	9702	1579	12860
Ймовірність	0,32	0,50	0,18
Добуток різниць та ймовірності	3104	790	2315
Стандартне відхилення	1177		
Коефіцієнт варіації проекту	0,021		

Відмітимо, що середні очікувані вигоди розраховувалися як добуток запроєктованих вигід на відповідну ймовірність.

Стандартне відхилення визначалося з добутку різниць та ймовірності. А коефіцієнт варіації визначається як відношення стандартного відхилення до середніх очікуваних вигід. Розмір коефіцієнту варіації є дуже малий та свідчить про невисокі ризики даного проекту.

Висновки до розділу 3

Проектна частина роботи була присвячена розробці проектного рішення, яке дозволить авіакомпанії «Скайлайн Експрес» вийти на вищий рівень логістичного провайдингу за рахунок надання українських авіаційним пасажиром здійснювати бронювання всіх складових свого маршруту на його сайті.

В зв'язку з цим було розроблені етапи проекту та визначені терміни на виконання кожного етапу проекту, що допомогло визначити загальний термін виконання проекту. Так у разі початку проекту 01.07.2024 року його закінчення очікується на 11.06.2024 року – тобто початку роботи інтернет-системи бронювання подорожі на сайті авіакомпанії «Скайлайн Експрес».

Також було проведене економічне обґрунтування впровадження даного проекту, для цього були визначені витрати та вигоди проекту на всіх етапах. Проведені розрахунки показали, що даний проект зможе окупитися через 4 роки, 11 міс. та 21 день.

Проведений аналіз ризиків проекту свідчить, що даний проект є мало ризикованим та може бути рекомендований до впровадження.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кваліфікаційна робота була присвячена дослідженню сучасних методів організації ланцюга доставки пасажирів за принципом «від дверей до дверей».

В рамках теми були дослідженні теоретичні особливості організації ланцюга доставки авіаційних пасажирів за принципом «від дверей до дверей». Спочатку були виявлені основні варіанти забезпечення наземного транспортування до / з аеропорту, серед них найбільш поширеними є автобусні та тролейбусні шатли, залізничні експреси та таксі, також у світі досить поширеним є оренда автомобілів, що можна за перевагами та недоліками прирівняти до таксі.

Найбільш популярними у Європі є залізничні експреси та тролейбусні шатли, а також автобусні шатли, що забезпечені акумуляторними батареями. Така популярність, перш за все, пояснюється увагою європейської влади до екологічності транспорту та використання на регулярних маршрутах як можна більше транспорту, що менше викидає небезпечних речовин у довкілля.

Так як діяльність авіакомпаній пов'язана з авіаційними перевезеннями, авіакомпанії можна класифікувати відповідно до рівнів логістичного провайдингу, так другий рівень провайдингу показує, що авіакомпанія забезпечує суто авіаційне перевезення. Третій рівень – авіакомпанія забезпечує сама або здійснює організацію інших супутніх послуг, які потрібні для забезпечення повного циклу авіаційного перевезення, наприклад для пасажирів це реєстрація, робота з багажем, супровід пасажирів до /з ПС, тощо. Четвертий рівень провайдингу – авіакомпанія може організувати та забезпечити разом з партнерами інтегрований ланцюг доставки пасажирів «від дверей до дверей». Більшість провідних авіакомпаній світу зараз активно взаємодіють з аеропортами та наземними перевізниками, щоб забезпечити такий інтегрований ланцюг доставки авіапасажирів, що потребує значних договірних зусиль.

Аналітичне дослідження було присвячене діяльності української авіакомпанії «Скайлайн Експрес», яка зараз під час широкомасштабної війни вийшла з власними ПС на ринок «мокрого лізингу» в Європі.

В парку «Скайлайн Експрес» налічується десять ПС бренду Boeing різних моделей як B737, B757, B767 та B777. Однак, зараз в Європі може оперувати лише чотирма ПС, два B757-300 та по одному B777-300 та 737-900, при чому останній був взятий у «сухий лізинг», після того як власнику ПС повернула МАУ.

Загалом, аналіз виробничих показників свідчить, що до початку повномасштабної війни авіакомпанія «Скайлайн Експрес» (до ребрендингу назви) входила в трійку лідерів за обсягами перевезень. В рік повномасштабної війни були найменші обсяги перевезень, які авіакомпанія встигла виконати до лютого, і лише в березні 2023 року авіакомпанія після ребрендингу назви повернулася на ринок та уклала угоди щодо мокрого лізингу з турецькою авіакомпанією Mavi Gok Airlines.

Згідно до опублікованих фінансових даних авіакомпанія жодний з проаналізованих років не завершила з прибутком. При цьому в 2023 році був найменший збиток, що можна пов'язати зі значним скороченням штату персоналу в Україні та відповідно зменшенням зобов'язань перед кредиторами. В цілому фінансовий стан авіакомпанії знаходиться на межі краху і здійснюється здебільшого за рахунок кредиторів.

Під час проведення аналізу організації бізнес-процесів з авіаперевезення пасажирів за участю «Скайлайн Експрес» в ланцюгу доставки пасажирів «від дверей до дверей» було з'ясовано, що зараз авіакомпанія здійснює участь лише як виконавець авіаційного перевезення, тобто на другому рівні провайдингу.

Однак, з настанням літнього періоду, а також в рамках підвищення свого рівня провайдингу авіакомпанія може почати проведення переговорів з іншими авіаційними перевізниками, щоб виступити у ролі їх агента з продажу їх перевезень, а також з наземними перевізниками, щоб запропонувати

українським клієнтам-пасажирам можливість здійснити замовлення та планування ланцюга доставки «від дверей до дверей».

Проектна частина роботи була присвячена розробці проектного рішення, яке дозволить авіакомпанії «Скайлайн Експрес» вийти на вищий рівень логістичного провайдингу за рахунок надання українських авіаційним пасажирам практики бронювання всіх складових свого маршруту на його сайті в одному місці одним кліком.

В зв'язку з цим було розроблені етапи проекту, які включали:

- проведення переговорів та укладання агентських договорів з авіакомпаніями, залізничними операторами та автобусними перевізниками;
- удосконалення існуючої інтернет системи бронювання на сайті "Скайлайн Експрес"; внесення інформації всіх перевізників в систему;
- проведення апробації системи та її налагодження роботи;
- проведення рекламної кампанії "Бронювання подорожі від дверей до дверей в один клік";
- запуск в роботу системи з бронювання подорожі від дверей до дверей в один клік.

Були визначені терміни на виконання кожного етапу проекту, що допомогло визначити загальний термін виконання проекту в 248 робочих днів. Так у разі початку проекту 01.07.2024 року його закінчення очікується на 11.06.2024 року – тобто початку роботи інтернет-системи бронювання подорожі на сайті авіакомпанії «Скайлайн Експрес». Також було проведене економічне обґрунтування впровадження даного проекту, для цього були визначені витрати (бюджет на кожен вид діяльності) та вигоди проекту на всіх етапах. Проведені розрахунки показали, що даний проект зможе окупитися через 4 роки, 11 міс. та 21 день. Проведений аналіз ризиків проекту свідчить, що даний проект є мало ризикованим та може бути рекомендований до впровадження.

Робота була виконана відповідно до вимог в методичних рекомендаціях до виконання кваліфікаційної роботи [78].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Koulik V.A., Zaharchuk A.P. Problems of management in the system of spiral dynamics of supply chains. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2020. Vol.3, P.74-82. URL: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-3-7> (дата звернення: 15.05.2024).
2. Логістичні концепції розвитку аеропортів: монографія/ за наук. ред. М.Ю. Григорак, Л.В. Савченко. К.: Логос, 2017. 384 с. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/47074> (дата звернення: 15.05.2024).
3. Ляшенко В.І. Харазішвілі Ю.М., Бугайко Д.О. Сталий розвиток авіаційного транспорту України: стратегічні сценарії та інституційний супровід: монографія / за ред. Ю.М. Харазішвілі; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 276 с.
4. Gritsenko S.I., Karpun O.V. Creation of aviation transport and logistic clusters network. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2020 Vol.2, P.7-15. URL: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-2-1> (дата звернення: 15.05.2024).
5. Позняк О. В. Управління логістичними витратами авіакомпанії. PhD Thesis. К: НАУ, 2011. 216 с.
6. Semeriahina M.M., Hryhorak M.Yu. The role of the airline as a logistics provider in the passenger travel chains involving air transport. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2021. Vol.5. P.62-79. URL: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2021-5-5> (дата звернення: 15.05.2024).
7. Semeriahina M.M., Hryhorak M.Yu., Bugayko D.A. Analysis of the impact of business process outsourcing on the profitability of commercial airline in the conditions of a global pandemic. *Logistics and Transport*. 2021. No. 1-2 (49-50)/2021, pp. 31-45. URL: <https://doi.org/10.26411/83-1734-2015-1-49-3-21> (дата звернення: 15.05.2024).

8. Kluge Ulrike, Jürgen Ringbeck, Stefan Spinler. Door-to-door travel in 2035–A Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. 182 p. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120096> (дата звернення: 15.05.2024).
9. Tahmasbi Behnam, and Hossein Haghshenas. Public transport accessibility measure based on weighted door to door travel time. *Computers, Environment and Urban Systems*. 2019. №76. P. 163-177. URL: <https://doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2019.05.002> (дата звернення: 15.05.2024).
10. Schmalz Ulrike, Ringbeck Jürgen, Spinler Stefan Door-to-door air travel: Exploring trends in corporate reports using text classification models. *Technological Forecasting and Social Change*, 2021. № 170. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120096> (дата звернення: 15.05.2024).
11. Cortese Massimiliano A study of air connectivity and door-to-door travel time in air transport. 2021. PhD Thesis. Politecnico di Torino. URL: <http://webthesis.biblio.polito.it/id/eprint/19444> (дата звернення: 15.05.2024).
12. Babić, D., Kalić, M., Janić, M., Dožić, S., Kukić, K. Integrated door-to-door transport services for air passengers: from intermodality to multimodality. *Sustainability*. 2022. № 14(11). URL: <https://doi.org/10.3390/su14116503> (дата звернення: 15.05.2024).
13. Плюси та мінуси поїздок на автобусі. URL: <https://bit.ly/3WV7ush> (дата звернення: 15.05.2024).
14. Переваги таксі над іншими видами транспорту. URL: <https://bit.ly/3VkjYbC> (дата звернення: 15.05.2024).
15. Maxi airport shuttle trolleybus in Prague. URL: <https://bit.ly/3yEvXIc> (дата звернення: 15.05.2024).
16. Airport rail link. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Airport_rail_link (дата звернення: 15.05.2024).
17. Залізничні перевезення: переваги та недоліки. URL: <https://bit.ly/4byYrlh> (дата звернення: 15.05.2024).
18. Офіційна сторінка української авіакомпанії Аеро Jet URL: <https://www.flyaerojet.aero/index.html> (дата звернення: 18.05.2024).

19. Офіційна сторінка української авіакомпанії Challenge Aero Ukraine. URL: <http://www.challenge.aero/en/> (дата звернення: 18.05.2024).
20. Офіційна сторінка української авіакомпанії ТОВ «Глобал Ейр Компані». URL: <https://gac-air.com.ua/about/> (дата звернення: 18.05.2024).
21. Офіційна сторінка української авіакомпанії Українські крила. URL: <https://uawings.com.ua/> (дата звернення: 18.05.2024).
22. Офіційна сторінка української авіакомпанії Урга. URL: <https://urga.com.ua/> (дата звернення: 18.05.2024).
23. Офіційна сторінка авіакомпанії Air Arabia. URL: <https://www.airarabia.com/en>. (дата звернення: 18.05.2024).
24. Офіційна сторінка авіакомпанії Pegasus Airlines. URL: <https://www.flypgs.com/en>. (дата звернення: 18.05.2024).
25. Офіційна сторінка авіакомпанії Ryanair. URL: <https://www.ryanair.com/ua/uk> (дата звернення: 18.05.2024).
26. Офіційна сторінка авіакомпанії Flydubai. URL: <https://www.flydubai.com/en> (дата звернення: 18.05.2024).
27. Офіційна сторінка авіакомпанії Wizz Air. URL: <https://wizzair.com/uk-ua> (дата звернення: 18.05.2024).
28. Офіційна сторінка авіакомпанії LOT Polish Airlines. URL: <https://www.lot.com/> (дата звернення: 18.05.2024).
29. Офіційна сторінка авіакомпанії Austrian Airlines. URL: <https://www.austrian.com/> (дата звернення: 18.05.2024).
30. Офіційна сторінка авіакомпанії Qatar Airways. URL: <https://bit.ly/44YtBQB> (дата звернення: 18.05.2024).
31. Офіційна сторінка авіакомпанії Lufthansa. URL: <https://www.lufthansa.com/> (дата звернення: 18.05.2024).
32. Офіційна сторінка авіакомпанії SAS Scandinavian Airlines. URL: <https://www.flysas.com/> (дата звернення: 18.05.2024).
33. Офіційна сторінка авіакомпанії CSA Czech Airlines. URL: <https://www.csa.cz/uk/> (дата звернення: 18.05.2024).

34. Офіційна сторінка авіакомпанії Turkish Airlines. URL: <https://www.turkishairlines.com/> (дата звернення: 18.05.2024).
35. Офіційна сторінка авіакомпанії Air France. URL: <https://www.airfrance.ua/> (дата звернення: 18.05.2024).
36. Офіційна сторінка авіакомпанії KLM. URL: <https://www.klm.ua/uk> (дата звернення: 18.05.2024).
37. Global 2000 The World's Largest Public. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#7d4c57b9335d> (дата звернення: 18.05.2024).
38. Bilotkach, V. Air Cargo. *In International Encyclopedia of Transportation*, 1st ed.; Vickerman, R., Ed.; Elsevier: Amsterdam, The Netherland, 2021. Volume 5, P. 258–262.
39. Rail&Fly. URL: <https://bit.ly/3R6neF8> (дата звернення: 20.05.2024).
40. AIRail. URL: <https://www.lufthansa.com/ie/en/rail-and-fly> (дата звернення: 20.05.2024).
41. AIRail. URL: <https://www.austrian.com/gr/en/airail-and-fly> (дата звернення: 20.05.2024).
42. City Airport Train. URL: <https://www.cityairporttrain.com/en/> (дата звернення: 20.05.2024).
43. SBB Company. URL: <https://bit.ly/3V43Z0d> (дата звернення: 20.05.2024).
44. Train + Air. URL: <https://bit.ly/4e1g4vv> (дата звернення: 20.05.2024).
45. Звіт про діяльність Державної авіаційної служби України за 2023 рік. URL: <https://bit.ly/4578Sdd> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
46. Звіт про діяльність Державної авіаційної служби України за 2021 рік. URL: <https://bit.ly/3x0RiLx> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
47. Звіт про діяльність Державної авіаційної служби України за 2022 рік. URL: <https://bit.ly/4aIxo5P> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
48. Wizz Air використовуватиме три літаки SkyUp. URL: <https://bit.ly/3V7c7wC> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

49. Українська авіакомпанія Skyline Express Airlines розпочала роботу в Польщі. URL: <https://bit.ly/4aNYZSV> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

50. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України: розділ «Сертифікати» URL: <https://avia.gov.ua/nprdrd/slug-3/> (дата звернення: 10.05.2023 р.)

51. Українська авіакомпанія Skyline Express Airlines розширила географію польотів із Польщі: що відомо. URL: <https://bit.ly/4aQDH7y> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

52. Авіакомпанія Skyline Express отримала ще один літак. URL: <https://bit.ly/3X9dePn> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

53. ТОВ «Авіакомпанія „Скайлайн Експрес“». URL: <https://opendatabot.ua/c/36129430> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

54. Boeing компанії Skyline Express вилетів із аеропорту "Бориспіль". URL: <https://bit.ly/3KmHZsa> (дата звернення: 11.05.2023 р.).

55. Українська авіакомпанія Skyline Express отримала третій літак. URL: <https://bit.ly/3X6eEdc> (дата звернення: 11.05.2023 р.).

56. Офіційний сайт авіакомпанії «Скайлайн Експрес». URL: <https://skylineexpress.aero/ua> (дата звернення: 11.05.2023 р.).

57. Вперше у 2024 і обнадійливо: українська авіакомпанія поповнила флот новим літаком. URL: <https://bit.ly/4541ijC> (дата звернення: 11.05.2023 р.).

58. Кобилецький В. Р. Фінансово-господарський аналіз підприємства. Словник економічних показників. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv> (дата звернення: 11.05.2024).

59. Фінансова звітність за 2021 рік ТОВ «Авіакомпанія «Скайлайн Експрес». URL: <https://bit.ly/3X2XrRO> (дата звернення: 11.05.2024).

60. Фінансова звітність за 2022 рік ТОВ «Авіакомпанія «Скайлайн Експрес». URL: <https://bit.ly/3yJB61O> (дата звернення: 11.05.2024).

61. Фінансова звітність за 2023 рік ТОВ «Авіакомпанія «Скайлайн Експрес». URL: <https://bit.ly/4bZ308m> (дата звернення: 11.05.2024).

62. The Role Of Airlines In Global Tourism. URL: <https://bit.ly/3yAxcIk> (дата звернення: 11.05.2024).

63. Конвенція про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень. Міжнародний документ від 28.05.1999. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_594#Text (дата звернення: 20.05.2024).

64. Бронювання квитків на сайті «Укрзалізниці» URL: <https://booking-new.uz.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2024).

65. Офіційний сайт автобусного перевізника FlixBus. URL: <https://www.flixbus.ua/> (дата звернення: 20.05.2024).

66. Офіційний сайт автобусного перевізника Автолюкс. URL: <https://autolux.ua/ua/uk> (дата звернення: 20.05.2024).

67. Офіційний сайт з продажу автобусних квитків Busfor. URL: <https://busfor.ua/> (дата звернення: 20.05.2024).

68. Офіційний сайт з продажу квитків Infobus. URL: <https://infobus.eu/ua> (дата звернення: 20.05.2024).

69. Офіційний сайт з продажу квитків Skyscanner. URL: <https://www.skyscanner.net/> (дата звернення: 20.05.2024).

70. Офіційний сайт з продажу квитків Jetcost. URL: <https://www.jetcost.ie/> (дата звернення: 20.05.2024).

71. Офіційний веб-сайт Ryanair. URL: <https://www.ryanair.com/ua/uk> (дата звернення: 20.05.2024).

72. Офіційний веб-сайт Wizzair. URL: <https://wizzair.com/uk-ua> (дата звернення: 20.05.2024).

73. Скільки людей повернулися в Україну у 2023 році. URL: <https://bit.ly/3X3QrUL> (дата звернення: 23.05.2024).

74. Чиста приведена вартість. URL: <http://epi.cc.ua/chistaya-privedennaya-stoimost.html> (дата звернення: 23.05.2024).

75. Внутрішня норма рентабельності (прибутковості) (IRR). Переваги та недоліки. URL: <https://helpiks.org/5-7693.html> (дата звернення: 23.05.2024).

76. Дисконтований термін окупності інвестицій. URL: <https://livingfo.com/dyskontovanyj-termin-okupnosti-investytsij/> (дата звернення: 23.05.2024).

77. NPV, IRR, ROI та не тільки – як оцінити ефективність інвестицій? URL: <https://bit.ly/4dVNfAG> (дата звернення: 23.05.2024).

78. Логістика. Авіаційна логістика. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Логістика», «Авіаційна логістика» / Уклад.: С.В. Смерічевська, І.М. Суворова, В.Є. Марчук, О.В. Позняк. К.:НАУ, 2024. 50 с.

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Авіакомпанії «Скайлайн Експрес»»

Таблиця А.1. – Дані балансу ТОВ «Авіакомпанії «Скайлайн Експрес»» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показник	Код рядка	Рік		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Актив				
I. Необоротні активи	1000	16	85	102
Нематеріальні активи				
первісна вартість	1001	444	444	155
накопичена амортизація	1002	278	359	53
Незавершені капітальні інвестиції	1005	74	1 200	12 750
Основні засоби	1010	6 147	4 999	4 419
первісна вартість	1011	13 670	14 278	14 280
знос	1012	7 523	9 279	9 861
інші фінансові інвестиції	1035	1	1	1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	42	42	0
Усього за розділом I	1095	6 430	6 327	17 272
II. Оборотні активи	1100	89 725	79 078	45 671
Запаси				
Виробничі запаси	1110	897 253	79 078	45 671
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	833 093	857 083	441 267
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	41 359	26 889	22 740
з бюджетом	1135	20 124	22 262	23 464
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 566	2 566	2 539
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33 790	14 992	19 201
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	91 669	16 225	16 776
Рахунки в банках	1167	91 638	16 225	16 776
Витрати майбутніх періодів	1170	4 409	708	1 802

Продовження дод. А

1	2	3	4	5
Інші оборотні активи	1190	81	213	420
Усього за розділом II	1195	1 114 250	1 017 450	571 341
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	168	0	0
Баланс	1300	1 120 848	1 023 777	588 613
Пасив				
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	75	75	75
Додатковий капітал	1410	12	12	12
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-260 662	-725 358	-750 744
Усього за розділом I	1495	-260 575	-725 271	-750 657
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2	4	4
Усього за розділом II	1595	2	4	4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 314 256	1 301 501	1 177 249
розрахунками з бюджетом	1620	726	5 740	1 070
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	1 034	4 793	708
розрахунками з оплати праці	1630	6 315	63	4 559
Поточні забезпечення	1660	46 896	29 384	31 509
Інші поточні зобов'язання	1690	12 194	338 322	84 719
Усього за розділом III	1695	1 381 421	1 749 044	1 339 266
Баланс	1900	1 120 848	1 023 777	588 613

Джерело: [59-61]

Закінчення дод. А

Таблиця А.2 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Авіакомпанії «Скайлані Експрес»» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показник	Код рядка	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 846 397	527 499	671 938
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 954 843	780 791	595 909
Валовий: прибуток	2090	0	0	76 029
збиток	2095	108 446	253 292	0
Інші операційні доходи	2120	272 155	1 177 288	5 968 623
Адміністративні витрати	2130	89 188	40 755	77 625
Витрати на збут	2150	7 244	994	957
Інші операційні витрати	2180	259 617	1 346 988	619 966
збиток	2195	192 340	464 741	25 657
Інші фінансові доходи	2220	901	284	70
Інші доходи	2240	25 377	0	269
Інші витрати	2270	0	237	1
збиток	2295	166 062	464 694	25 319
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-2	-67
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
збиток	2355	166 062	464 696	25 386

Джерело: [59-61]