Теоретико-методичні основи розробки антикризової стратегії авіакомпанії

Доходи авіакомпанії

Ви пам’ятаєте, що Авіакомпанія - це компанія, яка надає послуги авіаперевезення пасажирів та вантажів, та інші пов'язані з авіаперевезеннями послуги.

Є логічним згрупувати доходи за видами діяльності авіакомпаній за трьома основними напрямами їх отримання:

- **дохід від пасажирських авіаперевезень** (здійснення пасажирських чартерних і регулярних рейсів на внутрішніх і на міжнародних лініях),

- **здійснення вантажних і поштових перевезень** на внутрішніх і міжнародних лініях,

- **надання інших допоміжних послуг**, таких як:

  експлуатація маршрутів спільно з іншими авіакомпаніями (може відображатися і в доходах від авіаперевезень);

продаж авіаційного палива іншим авіакомпаніям;

забезпечення авіаційної безпеки;

професійна підготовка персоналу;

продаж бортового харчування та товарів безмитної торгівлі;

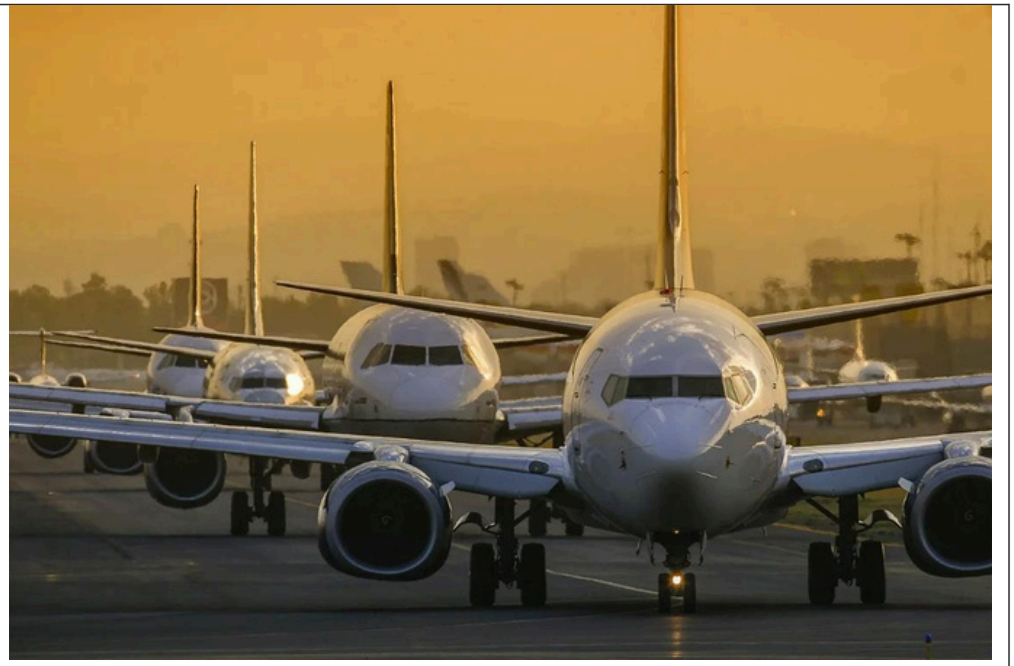
готельне та транспортне обслуговування;

наземне обслуговування;

співробітництво з компаніями кред.карток;

передача літаків в мокрий лізинг;

технічне обслуговування ПС інших авіакомпаній і т.і.



В авіакомпаніях **дохід від пасажирських авіаперевезень** у середньому становить 75-80% від загальної суми доходів за основними видами діяльності. Цей вид доходу від пасажирських авіаперевезень формується в результаті продажу авіаквитків (крісел) на регулярних та чартерних рейсах. Основними способами продажу квитків є продаж через власні офіси продажів, інтернет-сайти, торгових агентів в країні та за кордоном.

До складу доходу (виручки) від пасажирських авіаперевезень входять: тариф (сума, що належить до сплати за договором), а також сума паливного збору, оплачуваного споживачем послуги. При цьому аеропортові збори (такси) не включаються до складу доходу авіакомпанії. Також слід зазначити, що виручка від реалізації авіаквитків, не визнається доходом до моменту надання авіаційного послуги з авіаперевезення. Факт виконання перевезення підтверджується спеціальними польотними купонами авіаквитків, а також іншою рейсовою документацією.

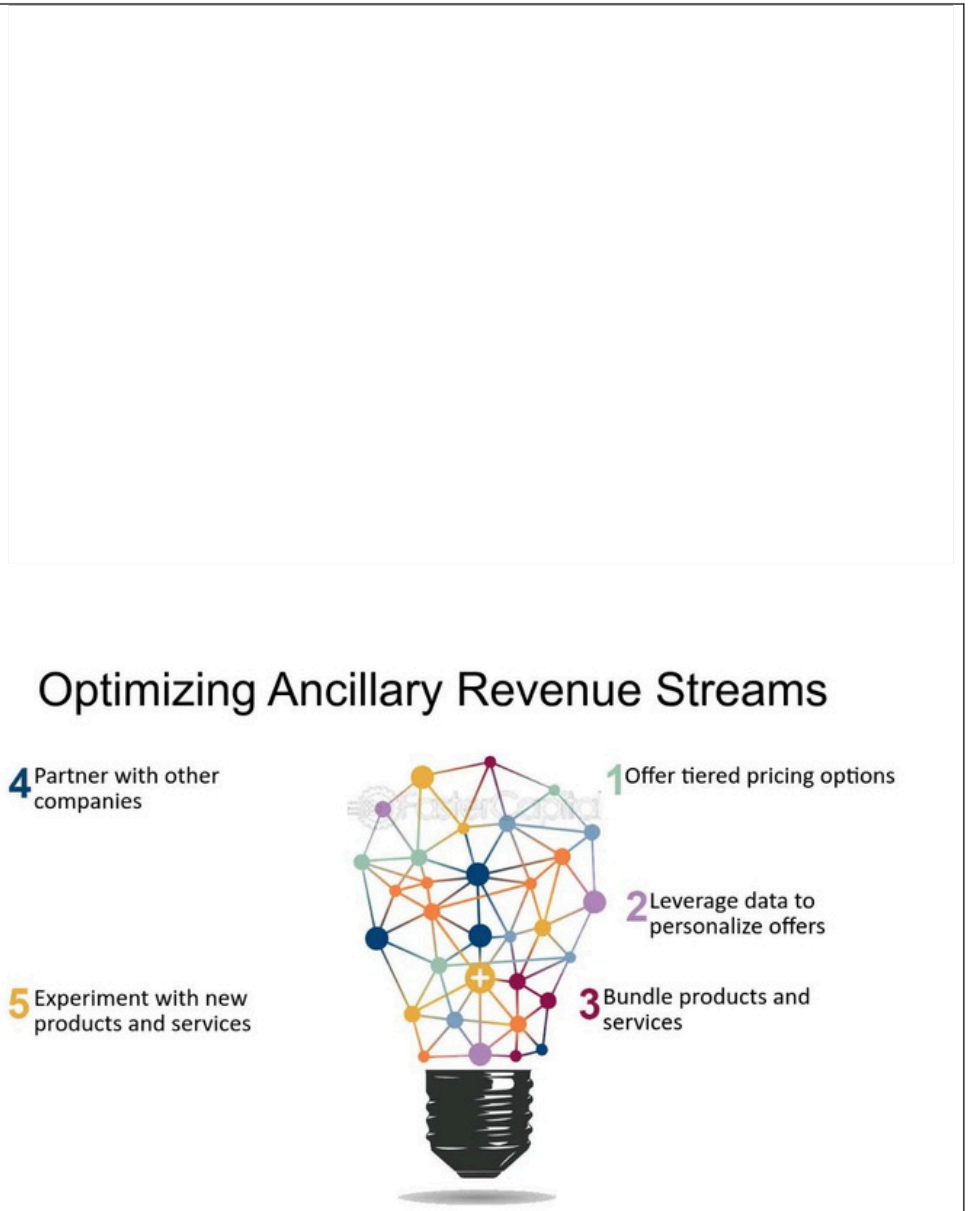
Процес визнання виручки за власними рейсами відбувається при наданні послуг з авіаперевезень.

Доходи від чартерних авіаперевезень (переважно в літні та зимові сезони канікул) зазвичай є порівняно невисокими але простими в отриманні і неризикованими для авіакомпаній. Оплата чартерних рейсів отримується від замовників рейсу зазвичай перед виконанням рейсу і визнається доходом після виконання рейсу.

Доходи від вантажних і поштових авіаперевезень зазвичай становлять 3-5% у складі доходів від всіх доходів авіакомпаній. Вантажні авіаперевезення мають особливості документування. Доходи від здійснення вантажних авіаперевезень документально підтверджуються вантажним маніфестом (спеціальним первинним документом, що засвідчує факт перевезення). Визначення розміру доходу зазвичай здійснюється розрахунковим шляхом, при множенні ваги перевезеного вантажу згідно з авіанакладною на спеціальну тарифну ставку, яку авіакомпанії визначають в договорах на надання вантажних авіаперевезень.

Доходи від надання додаткових (супутніх) послуг, тобто отримання інших доходів від реалізації внаслідок діяльності з надання транспортних послуг. Укладаються різноманітні угоди, за якими визначається коло питань (щодо використання комерційних прав, обсягу перевезень, розкладу польотів, тарифів, здійснення технічного та комерційного обслуговування інших авіакомпаній тощо). Прикладами угод є:

- про взаємне надання послуг між авіакомпаніями для комерційної експлуатації авіамаршрутів;
- про генерального агента;
- про обслуговування пасажирів у пунктах стикування рейсів;
- про заправку ПММ;



- про оренду літаків з екіпажем;
- про оформлення авіаперевезень;
- про наземне обслуговування;
- інші види міжнародних угод.

Давайте подивимось на угоду про *Генерального агента*, вона має особливості:

- її укладають між авіаперевізником, що належить одній державі, та генеральним агентом, який здійснює свою діяльність у юрисдикції іншої держави;
- сторони за генеральною угодою міняються ролями, тобто у своїй державі кожна зі сторін є генеральним агентом, а в іншій державі є авіаперевізником;
- сторони зобов'язані надавати іншій стороні комерційні послуги щодо рейсів перевізника;
- генеральний агент представляє інтереси перевізника на своїй території з усіх питань, пов'язаних авіаперевезеннями;
- генеральний агент продає повітряні перевезення на повітряні лінії перевізника у своїй державі та видає свої власні авіаквитки;
- генеральний агент здійснює бронювання пасажирських і вантажних перевезень.

За всі продажі перевезень на регулярні та нерегулярні лінії перевізника, здійснені на території генерального агента, перевізник виплачує генеральному агенту дохід у вигляді агентської винагороди.

З цього можна зробити висновок про те, що авіакомпанії можуть отримувати *дохід від посередницьких операцій*, тобто від

виконання агентських угод, не надаючи при цьому транспортні послуги.

Специфічним є *облік програм заохочення пасажирів*. Згідно з умовами цих програм, пасажирам, які часто літають, нараховуються милі/бали, які можуть бути ними використані як оплата при придбанні квитків для майбутніх перельотів. Авіакомпанії при нарахуванні миль відповідно до розробленої методики відображають у бухгалтерському обліку їх як отримані аванси, у складі кредиторської заборгованості. Дохід за програмами преміювання авіакомпанія визнає в міру використання накопичених миль.

У складі *інших доходів* авіаперевізників є невід'ємні від процесу пасажирських перевезень доходи від реалізації бортового харчування та додаткових послуг, перевезення понаднормативного багажу, а також наземного та іноді технічного обслуговування повітряних суден та багато інших напрямів отримання доходу. В класичних авіакомпаніях такі доходи складають 10-15% від загальної величини доходу, проте в деяких лоукост-авіакомпаніях їхня частка досягає 30%-40% (переважно за рахунок продажу додаткових сервісів пасажирам).

Авіакомпанії ведуть постійну боротьбу за виживання в висококонкурентному середовищі, і вишукують нові джерела доходів. Тому в цілому по світу частка додаткових доходів авіакомпаній постійно збільшується.

Важливим питанням обліку доходів авіакомпаній є питання своєчасності визнання доходів. Для цього авіакомпанії мають процедури та схеми і графікі документообігу первинних

Активи, доходи та прибутки найбільших авіакомпаній (2019)

документів, які підтверджують факт здійснення авіатранспортної послуги.

Витрати авіакомпаній

IATA проаналізувала Світову статистику повітряного транспорту (WATS - World Air Transport Statistics), щоб визначити, витрати 2023 року.

За даними WATS, трьома найбільшими статтями витрат для авіакомпаній у всьому світі є:

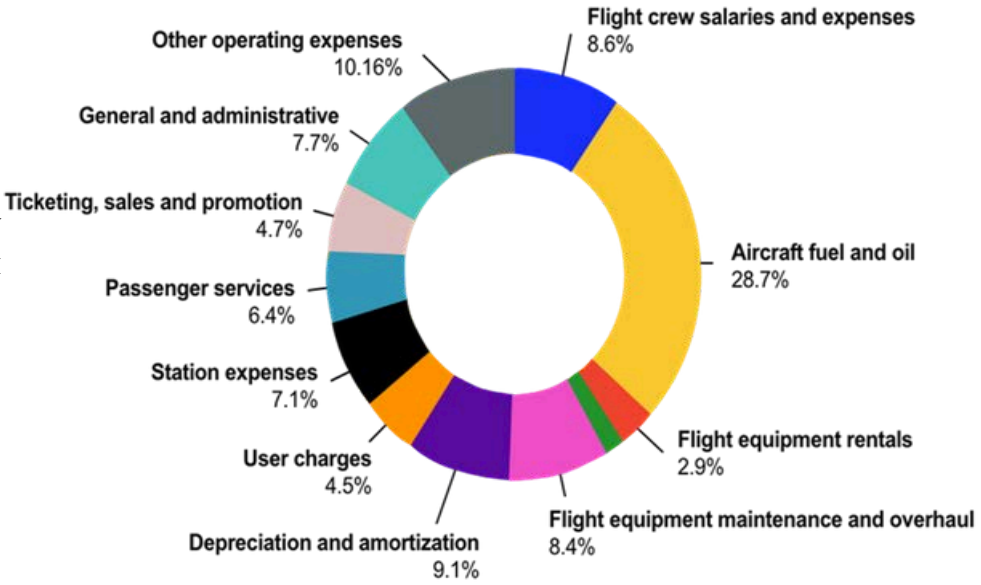
- авіаційне паливо та мастила,
- амортизація,
- а також заробітна плата екіпажів.

На авіаційне паливо та мастила припадає 28,7% загальних витрат авіакомпаній, що підкреслює значний вплив цін на паливо на операційні витрати. У той же час, амортизація становить 9,1%, за нею слідують заробітна плата льотного екіпажу 8,6%.

Витрати на технічне обслуговування та капітальний ремонт льотного обладнання становлять 8,4%, за ними йдуть загальні адміністративні витрати на рівні 7,7% витрати в аеропортах 7,1%, витрати на пасажирський сервіс 6,4% та витрати на продаж 4,7%.

Існує кілька систем **поділів витрат авіакомпаній**. В рамках цього курсу ми розглянемо дві класичних системі поділа витрат:

- на операційні та неопераційні,
- та на змінні та постійні витрати.



World Air Transport Statistics Airline – airlines costs 2023

Operational costs		Non-operational costs
DOC	IOC	-
Salary (crew and cabin)	Station and ground exprenses	Loans amortization
Fuel and oil	Ticketing, sales and promotion	Capital interests
Airport and En-route fees	General and administration	-
Manteinance	Depreciation	-
Handling	Renting, leasing	-
Others	Insurances	-

Операційні та неопераційні витрати

Операційні витрати: витрати,пов'язані з щоденним веденням бізнесу.Згідно з канонічнимвизначенням, операційні витрати включають як постійні, так і змінні витрати. Постійні витрати, такі як витрати на інфраструктуру або рекламу, залишаються незмінними незалежно від кількості виробленої продукції; змінні витрати, такі як витрати на матеріали або робочу силу, можуть змінюватися залежно від кількості виробленої продукції. У термінології авіакомпаній вони називаються **прямими операційними витратами (Direct Operating Costs)** і **непрямими операційними витратами (Indirect Operating Costs):**

- DOC пов'язані з експлуатацією повітряного судна

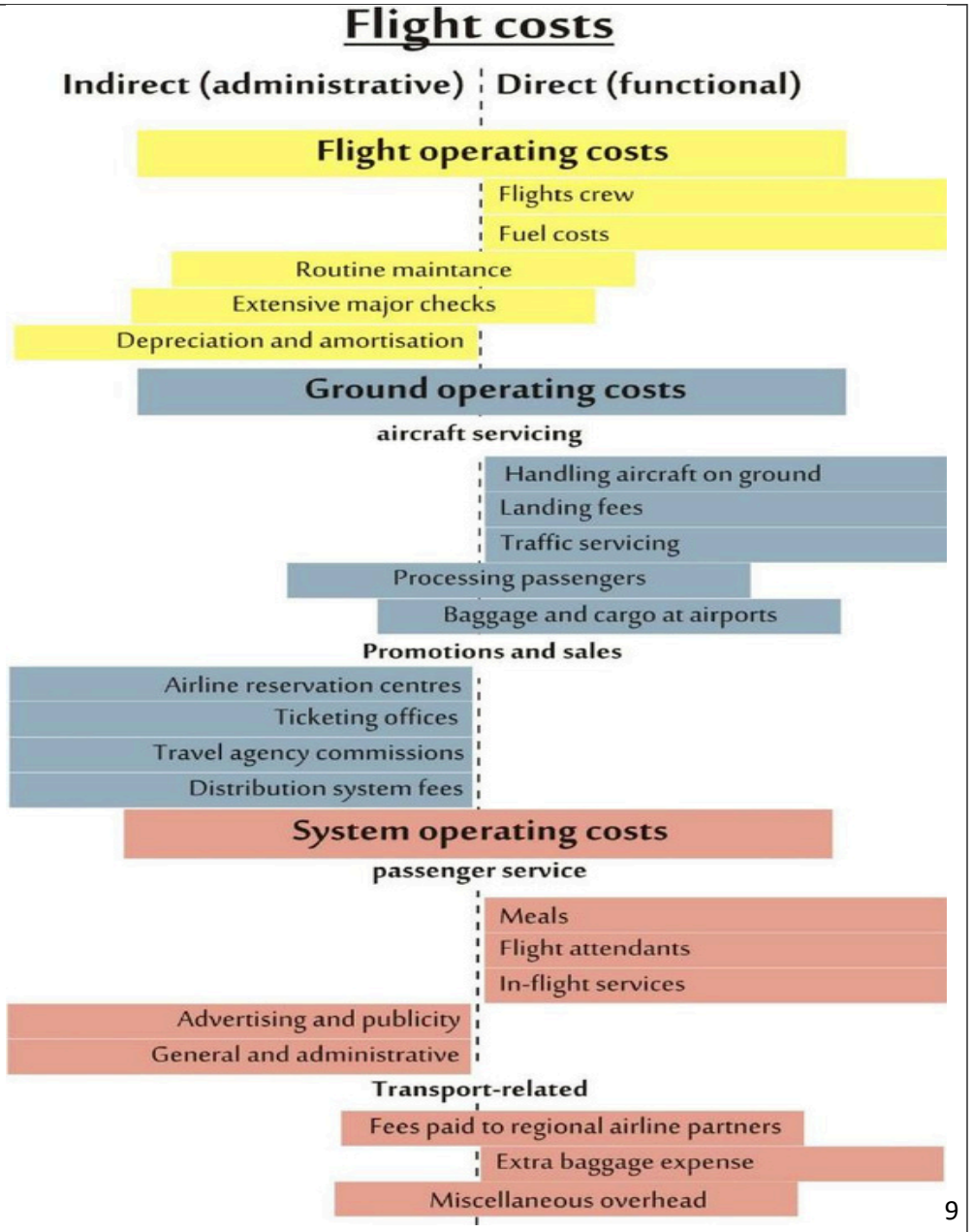
- IOC пов'язані з управлінням авіакомпанією і, отже, не залежать від експлуатації повітряних суден.

Неопераційні витрати: витрати, не пов'язані з щоденною експлуатацією, як правило, це фінансові витрати.

Операційні витрати на польоти

Нагадаю, що «утилізація«» літака вимірюється в блок-годинах/день. Блок-години - з моменту закриття дверей («колеса розблоковані») перед початком руління до моменту відкриття дверей після завершення рейсу («колеса заблоковані»).

Операційні витрати на польоти (Flight operating costs, FOC) за типами літаків відображають середній розподіл загальносистемних витрат на блок-годину, для кожного типу повітряного судна; вони залежать від маршрутної мережі авіакомпанії.



Зазвичай FOC складається з:

Екіпаж: заробітна плата пілотів

Пальне: проста для розподілу і найбільш чітко змінна стаття витрат

Технічне обслуговування: прямі витрати на технічне

обслуговування планера та двигунів, плюс «навантаження» або накладні витрати (ангари та запасні частини)

Вартість володіння літаком: амортизація, витрати на лізинг та страхування

Example: B757-200 FOC Costs per block-hour of operations (avg. 186 seats):

CREW $ 489

FUEL $ 548

MAINTENANCE $ 590

OWNERSHIP $ 923

TOTAL FOC $ 2550 per block-hr

Змінні (variable) та постійні (fixed) витрати авіакомпаній

Друга система поділу витрат – на змінні та постійні – часто використовується європейськими авіакомпаніями.

Змінні витрати змінюються пропорційно до використання літаків. Фіксовані витрати майже не змінюються пропорційно до змін у діяльності.

Example of **alternativeCostclassification**

(based on Functional Categories):

• Aircraft operating costs (Expenses associated with flying aircraft, also referred to as “Direct Operating Costs” DOC)

• Aircraft servicing costs (Handling aircraft on the ground, includes landing fees)

• Traffic service costs (Processing passengers, baggage and cargo at airports)

• Passenger service costs (Meals, flight attendants, in-flight services)

• Reservation and Sales costs (Airline reservations and ticket offices, travel agency commissions)

• Other costs (Advertising and publicity expense, General & admin.expense)

Приклади Змінних витрат:

- Паливо і мастило,
- Технічне обслуговування (наприклад, робоча сила, запчастини для планера/двигуна/авіоніки, відновлення двигуна, ремонт реверсу, капітальний ремонт),
- Заробітна плата наземного і льотного екіпажу (також може розглядатися як фіксовані витрати).

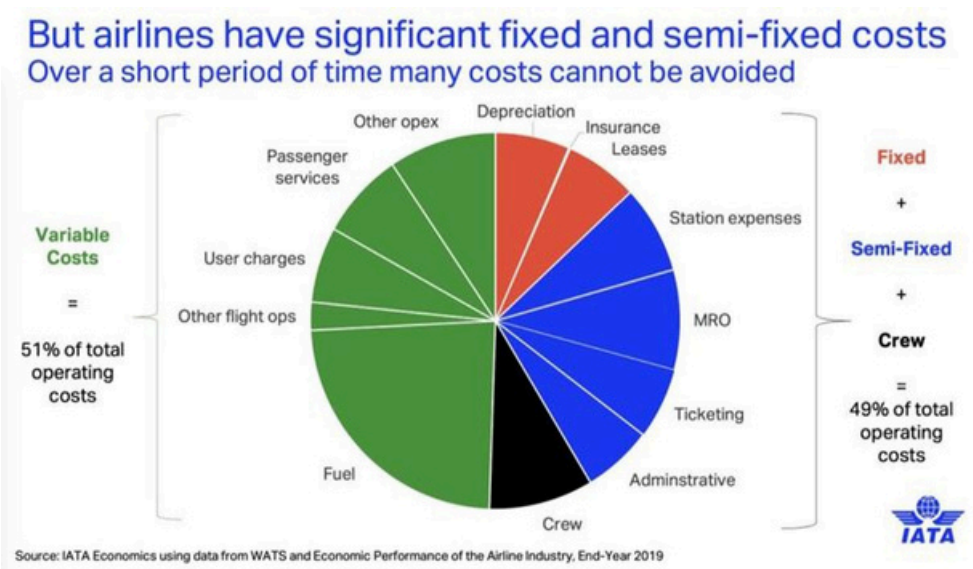
Приклади Фіксованих витрат:

- Плата за паркування та ангар,
- Страхування,
- Модернізація літаків,
- Комп'ютеризовані програми управління процесами (технічним обслуговуванням та ін.).

Проблема полягає в тому, що багато «фіксованих» витрат насправді є ступінчастими змінними витратами. Наприклад, якщо ви скасуєте достатню кількість рейсів, ви зможете зменшити кількість літаків або виходів на посадку. Але за допомогою чорно- білої картини ми класифікуємо ці витрати як фіксовані.

Питання: до якої категорії віднести

- Збори за посадку (управління повітряним рухом, злітно-посадкові смуги, руліжні доріжки, стоянка на пероні протягом певного часу (наприклад, 2 години), використання гейтів терміналу),
- Плата за зали очікування,
- Координація розкладу,



- Доплати або знижки на додаток до плати за посадку (за шум, роботу в години пік),

- Пасажирські збори,

- Адміністративні витрати (управління/видача квитків тощо),

- Плата за проліт?

Щоб відповісти на питання, треба зрозуміти що **змінні витрати - це витрати, які зникають, якщо авіакомпанія скасовує рейс, тоді як постійні витрати - це витрати, які авіакомпанії все одно доводиться нести.**

Тому: Плата за посадку (УВД, злітно-посадкові смуги, руліжні доріжки, паркування на стоянці або пероні протягом певного часу (наприклад, 2 години), використання виходів на посадку гейтів терміналу), Пасажирські збори, Плата за проліт - є змінними витратами. Адже якщо літак не робить посадку, плата за посадку не стягується, тому вона є змінною. Те саме стосується зборів за вихід на посадку, шумових зборів, зборів у години пік, пасажирських зборів і зборів за проліт. Місце для паркування літака зазвичай не є проблемою, якщо скасовано лише один або два рейси це буде включено в інші фіксовані витрати.

Такі витрати як Плата за залі очікування, Координація розкладу, Адміністративні витрати (управління/видача квитків тощо) – є ступінчасто-змінними) витратами, оскільки фіксованими (або скасування одного-двох рейсів суттєво їх не змінить.

ACMI

На практиці в галузі для оцінки витрат авіакомпаній використовують формат витрат **ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance).**

В таблиці наведена собівартість часу польоту ACMI для 2х літаків: Боінг 737-400 (авіакомпанія Аеросвіт) та Єірбас А320 (авіакомпанія Донбасаеро) у 2012 ріці:

USD	734VV	734VV	3207D	3207D
Flight Hours	250	300	250	300
A	809	674	927	773
C	834	735	636	585
M	709	709	912	912
I	78	65	89	74
Total ACMI	2 430	2 183	2 564	2 344
Seats	168	168	180	180
ACMI per seat	14,5	13,0	14,2	13,0

Передача літаків в мокрий лізинг (wet lease) також здійснюється на умовахACMI. Найбільший у світі постачальник ACMI – **Avia Solutions Group** – має флот з 220 літаків Boeing та Airbus. Групіналежать 12 авіакомпаній та багато інших авіаційних підприємств по всьому світу.

А320 Донбасаєро та В737 Аеросвіт

Avia Solutions Group

Залежність операційних витрат від типу повітряного судна
За інших рівних умов, більші літаки матимуть вищі експлуатаційні витрати на годину польоту, але нижчу питому вартість на ASK:

- Існує явна економія від розміру літака (наприклад, два пілоти для літаків і на 100 і на 400 місць, хоча і оплачуються за різними ставками),

- Існує явна економія завдяки більшої довжині перельоту, оскільки фіксовані витрати на руління, зліт і посадку розподіляються на більшу відстань польоту,

- Існує явна економія у споживанні палива на 1 крісло на більших літаках (див лекцію 3 «Паливна ефективність літаків»).

Кілька і факторів можуть суттєво викривлювати порівняння витрат між окремими авіакомпаніями та між літаками:

- Пілотам більших зазвичай літаків платять більше,

- Новіші технологічні двигуни є більш ефективними, навіть на невеликих літаках,

- Амортизаційні витрати залежать від бухгалтерських процедур,

- Час використання (утилізації) літаків впливає на розподіл витрат на блок-годину, чим більше літак в польоті, тим нижчі витрати на годину польоту.

Шляхи підвищення ефективності використання літаків та продуктивності праці працівників авіакомпанії
Вочевидь, на розмір операційних витрат суттєво впливають умови лізингу або придбання літака та система оплати праці пілотів.

Втім, існують і інші, операційні шляхи підвищення продуктивності персоналу та літаків: - більша кількість вильотів на день (за рахунок: скорочення часу очікування транзитних пасажирів, тобто польоти «з пункту в пункт», скорочення часу наземного обслуговування, польоти в непікові години тощо), - польоти на більші відстані (по-перше, дозволяє розділювати витрати в аеропорту на більшу відстань, по-друге, збільшується використання повітряних суден на добу) - більша кількість місць в тому ж типі літака (менший «шаг крісел», або відсутність першого та бізнес- класу), - більші розміри літаків (економія на робочій силі на одне крісло в літаку), - використання уніфікованого флоту літаків зменшує витрати на технічне обслуговування та підготовку екіпажів, - тощо. Це означає що розмір операційних витрат залежить від ефективності використання літаків, яка в свою чергу значною мірою залежить також від бізнес-моделі авіакомпанії (класична мережева, фідерна, лоукост, чартерна).	