

*І.І. Набок, доцент, А.С. Петренко
(Національний авіаційний університет, Україна)*

Трансформація бізнес-моделей українських авіакомпаній в умовах війни

Досліджено адаптацію української авіаційної галузі до викликів війни. Збройний конфлікт суттєво змінив середовище авіаційної галузі, змусивши авіакомпанії переглянути стратегії, оптимізувати операційні процеси та шукати нові джерела доходу. Відновлення авіаперевезень вимагає інноваційних підходів, таких як координація з міжнародними партнерами з питань безпеки повітряного простору та розвиток нових сервісів для підтримки пасажирських перевезень.

До війни українська галузь авіаційних перевезень стрімко розвивалася. За останні десять років до нас зайшли найбільші європейські лоукостери, у 2021-му – Україна та ЄС підписали угоду про відкрите небо, а виконавчий директор Ryanair Майкл О'Лірі за пів року до війни назвав Україну одним з найперспективніших ринків та пообіцяв стати найбільшим інвестором в місцеву авіагалузь [10].

Прогрес також був помітний у зростанні кількості лоукостерів, які відкривали нові рейси та підключали Україну до більшої кількості європейських міст. До війни українська авіагалузь демонструвала стабільне зростання та перспективи для інвестицій, стаючи одним із ключових гравців у регіоні. Також на українському ринку працювало багато іноземних авіакомпаній (рис.1), серед них такі відомі компанії як WizzAir, Ryanair, Airbaltic, Turkish Airlines та інші.

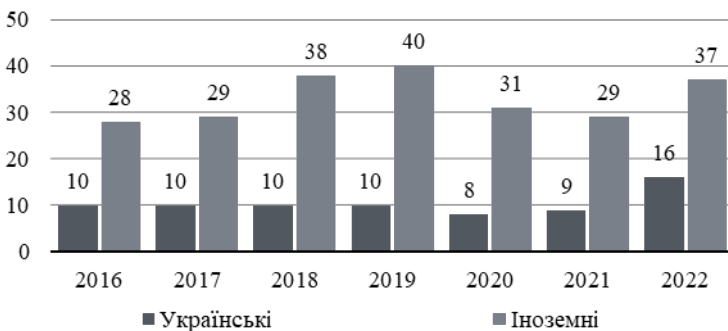


Рис. 1. Кількість вітчизняних та іноземних авіакомпаній у 2016-2022 (до 24.02.2022) рр., що здійснювали свою діяльність в Україні [5].

Серед чинників, що здійснили значний вплив на пасажирські авіаційні перевезення, є підписання у 2021 році угоди про відкрите небо між Україною та ЄС, що дозволило європейським авіакомпаніям вільно виконувати рейси до України. Україна стала важливим ринком для бюджетних авіакомпаній, таких як Ryanair та WizzAir.

Однак із початком війни, ситуація кардинально змінилася. Закриття повітряного простору, руйнування інфраструктури та обмеження на польоти призвели до зупинки діяльності більшості авіакомпаній. Багато міжнародних авіаперевізників призупинили свої рейси до України, а деякі українські авіакомпанії змушені були зупинити свою діяльність або ж змінити маршрути через повітряний простір сусідніх країн.

Через закриття українського повітряного простору деякі авіакомпанії, такі як SkyUp, змушені були перенести свої бази до інших європейських країн. Це дозволило їм продовжувати роботу, виконуючи чартерні та регулярні рейси з іноземних аеропортів.

Головна проблема, яка постала перед українськими авіакомпаніями, - це переміщення свого флоту з України. На момент 24.02.2022 року 10 з 11 літаків Компанія SkyUp перебували в Європі, один літак, який знаходився в Україні, не вдалося перевезти. 4 квітня 2023 року авіакомпанії вже вдалося вивести і цей борт за межі України – до румунського летовища Яси [3].

Головне джерело роботи і доходу для тих українських компаній, які змогли евакуювати свої літаки, - чартерні перевезення для туроператорів, гуманітарні рейси та так звані «мокрі» лізинг, або ветлізинг, коли компанія здає в оренду літак разом з екіпажем, технічним обслуговуванням [10].

SkyUp одна з найуспішніших авіакомпаній яка змогла затвердитись на європейському ринку. Компанія почала працювати за ветліз-контрактами у квітні 2022 року. Перші контракти були з Air Moldova та Corendon Airlines. Зараз у портфоліо близько 10 авіаперевізників: WizzAir, Corendon Airlines, Freebird Airlines, Tailwind Airlines, Air Albania, Smart Wings та інші [9].

SkyUp здійснює перевезення європейськими країнами, вже отримала сертифікат FAOC та FAR129, що дозволило масштабуватися у Північній Америці.

5 травня 2023 року авіакомпанія зареєструвала дочірнє підприємство «SkyUp MT» на Мальті, яке вже отримало сертифікат експлуатанта (AOC), ліцензію на виконання рейсів (AOL) і сертифікат організації з підтримки льотної придатності (CAMO). Також в березні 2024 року SkyUp отримала підтвердження реєстрації в IOSA, що відкриває великий спектр можливостей для компанії.

У компанії МАУ, яка до 2024 мала найбільший флот серед українських авіакомпаній, більш ніж з 20 літаків залишилося 4, адже багато літаків застрягли в українських аеропортах. Спочатку вони намагалися підтримувати бізнес, літаючи європейськими містами, але компанія отримала великі збитки в 1,3 млрд грн. [2]. Наразі компанія для підтримання бізнесу виконує вантажні перевезення.

Ще одна відома авіакомпанія Windrose Airlines (Поза Вітрів) зазнала великих втрат, як і інші компанії, але змогла зберегти частку свого флоту, яку на теперішній момент здає в оренду іноземним перевізникам.

Наразі йде багато розмов про те, щоб відновити польоти на території України під час війни, але є багато перешкод, які не дозволяють це зробити. Відновлення польотів можна реалізувати за однією із трьох моделей.

По-перше, через міжнародні домовленості щодо створення безпечних повітряних коридорів та зон, як це було реалізовано із зерновими коридорами з портів півдня України.

По-друге, за аналогією з чинною практикою у Молдові, може бути визначено перелік порівняно безпечних аеропортів і спеціальних виділених повітряних трас, що дадуть змогу швидко покинути повітряний простір і перебазувати літаки.

По-третє, можлива дезагрегація окремих зон повітряного простору з урахуванням рівня ризику та визначення для кожної з вимог щодо безпеки польотів та спеціальних заходів для їх підтримки [1, с. 256].

Ці заходи вимагають активної координації з міжнародними партнерами, включно з авіаційними регуляторами, авіакомпаніями та країнами-сусідами. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ICAO, EUROCONTROL, НАТО та іншими, може бути критично важливою для розробки та впровадження таких схем безпеки. Тільки за умов всебічної підтримки з боку міжнародної спільноти авіаційна сфера в Україні зможе швидше відновитися та повернутися до стабільної роботи.

Висновки

Після війни авіаційна сфера в Україні, ймовірно, буде відновлюватися поступово, оскільки це залежатиме від багатьох факторів, включно з безпековою ситуацією, економічним станом країни та міжнародною підтримкою. Очікується, що іноземні авіакомпанії повернуться до України, але це станеться тільки після того, як буде гарантована безпека польотів, відновлена інфраструктура аеропортів, і стабілізується політична та економічна ситуація.

Іноземні перевізники, ймовірно, будуть обережними у прийнятті рішень щодо повернення на український ринок. Для залучення іноземних компаній можуть знадобитися додаткові заходи стимулювання, такі як податкові пільги чи знижені аеропортові збори.

Терміни повного відновлення можуть варіюватися, але варто очікувати, що це займе кілька років після завершення активних бойових дій. Залежно від масштабів пошкодження інфраструктури, логістичні та технічні виклики можуть вплинути на швидкість відновлення авіасполучень. Також велика роль буде відведена міжнародним партнерам та інвестиціям, які зможуть прискорити цей процес.

Список літератури

1. Горбаль Н. І. Стан та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України в умовах євроінтеграції, пост пандемії та війни/ Горбаль Н. І., Радченко Я.П.// Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку – № 1 (9), 2023 – С. 249-260
2. <https://www.flyuia.com/ua/ua/home> - офіційний сайт авіакомпанії МАУ.
3. <https://skyup.aero/en/> - офіційний сайт авіакомпанії SkyUp.
4. <https://windrose.aero> - офіційний сайт авіакомпанії WindRose.
5. <https://avia.gov.ua/> - офіційний сайт Державної авіаційної служби України.
6. Відновлення аероруху, або Коли Україна знову злетить [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3650935-vidnovlenna-aeroruhu-abo-koli-ukraina-znovu-zletit.html>
7. Коли в Україні запрацюють цивільні аеропорти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/4/693439/>
8. Працюємо і підтримуємо одне одного: як пройшов рік для SkyUp в умовах війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://skyup.aero/uk/news/pracuemo-i-pidtrimuemo-odne-odnogo-yak-proyshov-rik-dlya-skyup-v-umovah-viyuni_453
9. Стереотип ЄС: якщо ти з України, то маєш коштувати дешевше. CEO SkyUp Дмитро Сероухов про роботу під час війни, власну європейську авіакомпанію та плани щодо США [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/company/stercotip-es-yakshcho-ti-z-ukraini-to-maesh-koshtuvati-deshevshe-seo-skyup-dmitro-seroukhov-pro-robotu-pid-chas-viyuni-vlasnu-evropeysku-aviakompaniyu-i-plani-shchodo-ssha-10032023-12189>
10. Як українські авіакомпанії заробляють і занепадають під час війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63403865.amp>