

## УДК 336.02:336.1: 336.6

Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 9 грудня 2021 р., м. Кропивницький. – К.: «Ексклюзив-Систем», 2021. - 141 с.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів, студентів, практиків

*Редакційна колегія:* **Левченко О.М.**, д.е.н., проф., **Шалімова Н.С.**, д.е.н., проф., **Сибірцев В.В.**, д.е.н., доц., **Базиліук А.В.**, д.е.н., проф., **Ковальчук К.Ф.**, д.е.н., проф., **Загреба І.Л.**, к.е.н., доц., **Попов В.М.**, к.е.н., доц. (*відп.секретар*), **Петренко Л.М.**, асист. (*техн.редактор*)

Представлені матеріали є результатами досліджень науковців та практиків з проблем фінансово-кредитного регулювання розвитку економіки та соціальної сфери. До збірника ввійшли тези доповідей, що розкривають проблеми сучасної фінансової науки та практики: розробки методів реалізації фінансової політики держави; фінансово-аналітичного забезпечення, податкового регулювання і страхового захисту суб'єктів підприємницької діяльності; напрямів реформування фінансів соціальної сфери та системи соціального забезпечення; оцінки впливу глобалізації економіки на розвиток фінансів; сучасних проблем обліку, аудиту та оподаткування; розвитку новітніх інформаційних технологій у фінансах.

ISBN 978-617-7942-19-0

*Рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету (протокол № 5 від 20 грудня 2021 року)*

*Матеріали публікуються у авторській редакції.*

*За підбір і точність наведених фактів, цитат, даних, власних імен та іншої інформації несуть особисту відповідальність автори тез доповідей. Редакція може приймати рішення про публікацію статті в порядку обговорення, не поділяючи точки зору автора.*

© Автори, 2021

© Центральноукраїнський національний технічний університет, 2021

**Письменна М. С.**

д-р.екон. наук, професор кафедри менеджменту та економіки  
Льотна академія Національного авіаційного університету  
м. Кропивницький, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ**

Стрімке розповсюдження COVID-19 на початку 2020 року спонукало багато керівників авіакомпаній світу оперативно змінити пріоритети в сфері бізнесу та визначають шляхи перебудови власного бізнесу, щоб вижити в умовах «нової реальності». Істотні зміни, серед іншого, мають зачепити операційну діяльність.

Метою дослідження є визначення особливостей операційної діяльності авіакомпаній в умовах пандемії викликаній COVID-19.

До початку пандемії COVID-19 було проведено дослідження щодо можливості змін своєї діяльності, коли по суті доводиться все починати спочатку. Великий потенціал несе у собі цифровізація, проте потребує витрат, а фінансування може з'явитися далеко не відразу. Тому доцільно провести аналіз і переконатися, що всі процеси вибудовані правильно, починаючи з фундаменту та визначити ступінь готовності авіакомпанії для вступу в нову еру своєї діяльності.

Багато авіакомпаній сприймають операційну діяльність, як ізольований напрямок і рідко залучають до участі у зазначених програмах комерційні департаменти або департаменти, пов'язані з обслуговування клієнтів. Авіакомпаніям слід враховувати, що майже 40% складностей операційної діяльності викликані внутрішніми причинами в області , такими як ущільнені графіки, нестача екіпажів та авіатехніки, проблеми комунікації різні типи повітряних суден.

Отже, актуальним питанням постає визначення цілей у галузі операційної діяльності, а також цілей потенційних програм підвищення операційної ефективності.

В визначенні цілей важливим є досягнення балансу між показником регулярності виконання рейсів (On-time-performance) з витратами. Майже три чверті авіакомпаній прагнуть забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, при цьому лише кожна третя авіакомпанія враховує конкурентне оточення – таким чином, що ця тема може бути переоцінена.

Характерним для постановки цілей є достатній рівень їхньої комунікації та схвалення на рівні всієї організації. Програми підвищення ефективності, у свою чергу, націлені на забезпеченні надійності операційної діяльності, хоча рівень витрат, знову ж таки, задоволеність клієнтів відіграють істотну роль. Однак, що стосується надійності, то для більшості авіакомпаній це, мабуть, просто означає створення (дорогих) резервів – повітряних суден, резервних екіпажів, рейсових та льотних годин – замість застосування аналітики даних для оптимізації використання існуючих ресурсів.

Авіакомпанії приділяють велику увагу плануванню, а саме планування розкладу/маршрутної мережі, планування екіпажів, управління ТОiP, контроль

операційної діяльності. Проте, що далі від «основних» видів діяльності, тим нижче ступінь залучення до комплексного планування: так, департамент наземного обслуговування, що безпосередньо впливає на виконання оборотних рейсів, залучається до планування лише у половині авіакомпаній. У випадку із зовнішніми постачальниками послуг та системними партнерами (аеропортами, постачальниками аеронавігаційного обслуговування) шокує те, що цей показник не перевищує 10%, що викликає наступне питання: як можна забезпечити безперебійне обслуговування, якщо зовнішні сторони, що впливають на процес, рідко залучаються до планування.

Отже, рекомендується перебудувати процес, продумавши комплексне рішення, що дозволяє задіяним сторонам розробляти плани (і прогнози) виходячи з тих самих визначальних умов, обмінюватися інформацією про результати та використовувати такі результати на користь усіх зацікавлених сторін. Зрештою, є одна спільна мета – оптимізоване та безперебійне надання послуги перевезення.

Наступний етап фактичне «виробництво» – у центрі уваги опиняється ОСС, у якому персонал використовує відповідні процеси та ІТ-рішення для оперативного прийняття рішень на основі інформації (є в певний момент часу). Це істотно впливає на пасажирів, екіпажі і, що важливо, результати діяльності. З погляду процесу це необхідно для забезпечення автоматизації управління за винятками статичного процесу прийняття рішень, обмеженого можливостями роботи оператора ОСС у «ручному режимі», в динамічний процес на основі безперервної оцінки параметрів, що змінюються. Крім того, для досягнення зазначеної мети обов'язковим є перегляд завдань персоналу ОСС, а також визначення нового підходу до навчання та управління ефективністю.

Отже, невід'ємною частиною процесу постійного поліпшення має стати оцінка ситуацій за підсумками виконання операцій на основі аналітики даних, але не з метою пошуку винних, а для того, щоб пояснити персоналу ОСС, які рішення були правильними, а які недоречні.

Авіакомпанії, які прагнуть відновити діяльність в умовах «нової реальності», чекає робота за декількома напрямками: люди та організація; дані та технології; витрати. Тим не менш, це не заважає авіакомпаніям використовувати найдоступніші варіанти, які в більшості випадків не потребують значних (капітальних) вкладень.

Кроки на шляху до операційної ефективності полягають в визначенні і комунікації цілей; спрощення та пояснення політик і процесів; підвищення якості та доступності даних; посилення ролі планування; автоматизація, використання даних та чітких правил. Кожна авіакомпанія є і завжди буде унікальною. Природно, що кожна авіакомпанія матиме свою точку відліку при відновленні після кризи. Однак важливо усвідомити, що необхідно діяти і в яких саме випадках.

### **Література:**

1. Головні авіаційні тренди 2021. URL: [http://www.utg.net.ua/news/golovn%D1%96\\_Dtrendi\\_2021](http://www.utg.net.ua/news/golovn%D1%96_Dtrendi_2021) (дата звернення: 04.12.2021).
2. Дослідження рівня ефективності операційної діяльності авіакомпаній. URL: <https://www.lhconsulting.com/insights/news/> (дата звернення: 04.12.2021).