

Звіт про управління за 2020 рік

Затвердив: Каменчук В.В.

/генеральний директор/

Підготувала: Попова Т.О.

*/аналітик консолідованої
інформації /*

Київ

2021

Зміст

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА ОПИС ДІЯЛЬНОСТІ.....	3
ІСТОРИЧНА ДОВІДКА	3
МІСІЯ, ЦІЛІ ТА ЦІННОСТІ	3
ГЕОГРАФІЯ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	4
РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ.....	6
2020 РІК В ЦИФРАХ	6
ВИРОБНИЧІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ В 2020 РОЦІ	6
ГРОШОВИЙ ПОТІК ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ.....	7
ГРОШОВИЙ ПОТІК	7
СТРУКТУРА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ	7
ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ.....	8
CORCІA	8
EU ETS	9
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА	9
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....	12
SWOT-АНАЛІЗ.....	12
PEST-АНАЛІЗ	14
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	16

Організаційна структура та опис діяльності

ТОВ “Авіаційна компанія “Роза вітрів” зареєстроване на підставі Статуту Солом’янської районною у м. Києві Державною адміністрацією 28.10.2003 року за № 10731050001003069, ідентифікаційний код 32657656.

Авіаційна компанія “Роза вітрів” виконує чартерні і регулярні пасажирські перевезення на внутрішніх і міжнародних маршрутах.

Історична довідка

- 2005-2007** – Більше 50% чартерних перевезень авіакомпаній “Міжнародні авіалінії України” і “Донбасаеро” забезпечуються ТОВ “Роза вітрів”. Компанія перетворюється із посередника по обслуговуванню рейсів на одного з найбільших організаторів чартерних перевезень.
- 2007** – Отримання сертифікату експлуатанта.
- 2008** – ТОВ “Роза вітрів” отримує ліцензію на право виконання пасажирських перевезень (код IATA – 7W (461), ICAO – WRC (WIND ROSE)). 6 березня 2008 – виконано перший рейс під власними позивними.
- 2012** – Авіакомпанія успішно пройшла міжнародний аудит IOSA та стала почесним членом Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA). За результатами аудиту експлуатаційної безпеки Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) – IATA Operational Safety Audit (IOSA), стала офіційно зареєстрованим оператором IOSA.
- 2013** – В липні 2013 р. Авіакомпанія вперше в Україні ввела в експлуатацію далекомагістральний широкофюзеляжний авіалайнер - Airbus A-330, якому присвоєно реєстраційний номер UR-WRQ.
- 2014** – ТОВ “Роза вітрів” отримало допуск для польотів ETOPS 120, а на трансатлантичних безпосадкових маршрутах Київ – Пунта Кана – Київ – ETOPS 138 хвилин.
- 2019** – Ребрендинг та рестайлінг авіакомпанії. Створення нового логотипу – WINDROSE – та формування ідеології бренду.
- 2020** – Запуск програми внутрішніх регулярних перевезень. WINDROSE поєднала схід, захід, північ та південь України, зробила можливими round trip Україною протягом одного дня.
- Розпочато освоєння нового напрямку діяльності – вантажних авіаперевезень.

Місія, цілі та цінності

Місія авіакомпанії ТОВ “Роза вітрів” – надання комфорту, турботи і безпеки для наших пасажирів протягом усього перельоту.

Цілі:

- Розширення і оновлення флоту компанії для забезпечення високого рівня якості послуг і роботи на ринках, де існують обмеження щодо віку флоту;
- Ефективна (прибуткова) експлуатація флоту компанії;
- Розширення бізнесу і продукту компанії (надання послуг АСМІ оренди на ринках Європи та Азії);
- Утримання звання найнадійнішої та найпунктуальнішої авіакомпанії України.

БАЗОВІ ЦІННОСТІ:

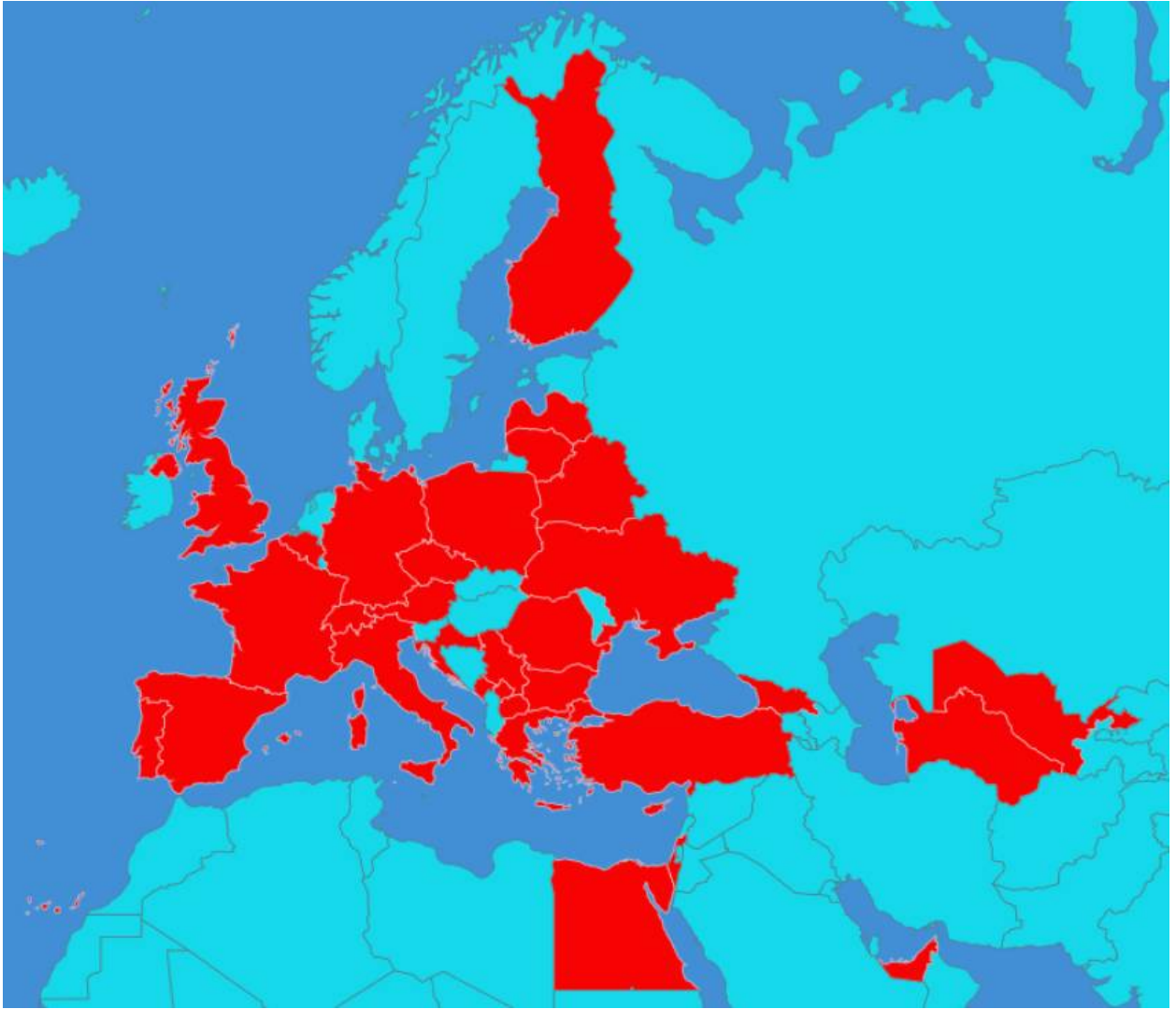
- Надійність (Reliable)*** – ми завжди виконуємо свої зобов'язання вчасно та якісно;
- Турбота в небі і на землі (Taking care about you in the air and on the ground)*** – ми дбаємо про своїх клієнтів не лише, коли вони знаходяться на борту літака, але і створюємо максимальний комфорт при підготовці і після перельоту;
- Невпинний розвиток (Continuous development)*** – ми постійно розробляємо інноваційні підходи до ведення бізнесу і нові послуги з метою задоволення потреб клієнтів і забезпечення ефективної діяльності компанії.

ЦІННОСТІ:

- Безпека (Safety)*** – безпека клієнта, партнера, співробітника є найвищим пріоритетом в нашій діяльності. Ми не працюємо в країнах, де відбуваються військові дії, або які знаходяться під дією міжнародних санкцій;
- Ефективність (Efficient)*** – ми команда професіоналів, що досягають якісних результатів завдяки своїм знанням і індивідуальним якостям. Ми вдосконалюємо свої навички і ефективно використовуємо час;
- Активність (Activity)*** – ми випереджаємо очікування; своєчасно реагуємо на запити клієнтів і колег; працюємо, максимально використовуючи свої здібності, і завжди прагнемо вдосконалення. Копіюють нас, а не ми;
- Довіра (Trustworthy)*** – ми чесні і не йдемо на компроміс із совістю. Клієнти і партнери можуть нам довіряти;
- Гостинність (Hospitable)*** – ми зустрічаємо і клієнтів і колег, як наших гостей, проявляємо теплоту, дружність, такт і завжди готові прийти на допомогу.

Географія перевезень

Авіакомпанія “Роза вітрів” здійснює чартерні і регулярні міжнародні рейси до країн Східної та Західної Європи, Африки, Азії, Близького Сходу та внутрішні по Україні.



Примітка. Червоним кольором виділено країни, до яких WINDROSE виконала рейси в 2020 році.

Нижче приведено перелік країн, до яких здійснює рейси ТОВ “Роза вітрів”, у порядку спадання пасажиропотоку в 2020 році:

- | | |
|----------------|-------------------|
| ➤ Єгипет | ➤ Велика Британія |
| ➤ Україна | ➤ Швейцарія |
| ➤ Туреччина | ➤ Ізраїль |
| ➤ Хорватія | ➤ Італія |
| ➤ Болгарія | ➤ Бельгія |
| ➤ Румунія | ➤ Литва |
| ➤ Фінляндія | ➤ Португалія |
| ➤ Узбекистан | ➤ Кіпр |
| ➤ Чорногорія | ➤ Франція |
| ➤ Іспанія | ➤ Латвія |
| ➤ Австрія | ➤ ОЕА |
| ➤ Сербія | ➤ Чехія |
| ➤ Туркменістан | ➤ Німеччина |
| ➤ Македонія | ➤ Білорусь |
| ➤ Грузія | ➤ Польща |

Результати діяльності

2020 рік в цифрах

14* повітряних суден у флоті на кінець 2020	14,5% частка ринку чартерних перевезень в Україні	665 193 перевезених пасажирів за рік
15,7 середній вік флоту повітряних суден	WINDROSE 	8 597 виконаних комерційних рейсів за рік
35 кількість країн, до яких здійснено рейси	86 міста, до яких здійснено рейси протягом року	764 середньоспискова чисельність працівників

Примітка:

*В сертифікаті експлуатанта у компанії вказано 16 літаків, проте 2 ПС EMB-145 компанією не експлуатуються станом на 31.12.2020 (бортові номери UR-DNG, UR-DPB);

Виробничі показники діяльності в 2020 році

Показники діяльності ТОВ “Роза вітрів” представлені в таблиці нижче:

Показники ефективності виробничої діяльності в 2020/2019 рр. (порівняння)

Показник	2020	2019	Відхилення	
			+, -	% (% пункти)
Кількість виконаних рейсів, в т.ч.	8 101	10 285	-2 184	-21,2%
- регулярні	5 597	3 622	1 975	54,5%
- чартери	2 504	6 663	-4 159	-62,4%
Кількість перевезених пасажирів, в т.ч.	664 569	1 443 416	-778 847	-54,0%
- регулярні	228 236	261 216	-32 980	-12,6%
- чартери	436 333	1 182 200	-745 867	-63,1%
Наліт, годин, в т.ч.:	16 475	27 363	-10 888	-39,8%
- регулярні	7 947	6 479	1 468	22,7%
- чартери	8 529	20 884	-12 355	-59,1%
Виконані пасажиро-кілометри, тис. пас-км, в т.ч.	1 233 727,4	3 167 795,3	-1 934 067,9	-61,0%
- регулярні	163 268,8	393 890,9	-230 622,1	-58,5%
- чартери	1 070 458,5	2 773 904,4	-1 703 445,9	-61,4%
Доступні пасажиро-кілометри, тис. пас-км, в т.ч.	1 483 180,3	3 379 864,4	-1 896 684,1	-56,1%
- регулярні	256 340,4	463 905,7	-207 565,3	-44,7%
- чартери	1 226 839,9	2 915 958,7	-1 689 118,8	-57,9%
Коефіцієнт пасажирського завантаження, %	70,5%	93,7%	-23,2%	-24,8%
- регулярні	64,4%	84,9%	-20,5%	-24,1%
- чартери	84,2%	95,1%	-10,9%	-11,5%

Протягом 2020 року кількість виконаних компанією рейсів склала 8 101, що на 2 184 рейси менше ніж минулого року (-21,2%). Кількість виконаних регулярних рейсів зросла на 1 975 рейси – за рахунок запуску у червні програми внутрішніх регулярних перевезень. Кількість виконаних міжнародних чартерних рейсів зменшилась на 4 159 рейсів (-62,4%), що пов'язано з жорсткими обмеженнями через пандемію covid-19 та закриттям кордонів.

Кількість перевезених пасажирів у 2020 році склала 664 569 пасажирів, що на 778 847 пасажирів менше ніж у 2019 році (-54,0%). Зменшення кількості перевезених пасажирів пов'язано в основному з різким зменшенням кількості перевезених пасажирів на чартерних міжнародних рейсах, через їх відміну, у зв'язку із covid-19 (у 2020 році було відмінено 64% від 6988 запланованих чартерних рейсів) та з відмовами пасажирів від польотів через хворобу або ж страх зараження (коефіцієнт пасажирського завантаження на чартерних рейсах у 2020 році зменшився на 11,5 відсоткових пункти і становив 84,2%).

Загальний наліт флоту повітряних суден WINDROSE склав 16 475 годин, що менше ніж у 2019 році на 10 888 годин (-39,8%), що пояснюється зменшенням кількості рейсів через «закрите небо» у пандемію.

Заповнюваність на рейсах авіакомпанії WINDROSE в 2020 році через описані вище причини зменшилась на 23,2,8% і склала у 2020 році 70,5%. При цьому заповнюваність на регулярних рейсах авіакомпанії зменшилась на 20,5%, а на чартерних – на 10,9%.

Грошовий потік та зобов'язання

Грошовий потік

Надходження грошових коштів від операційної діяльності за 2020 рік становили 2 083 753 тис. грн., що на 56,9% нижче показника 2019 року (4 838 614 тис. грн.), що пов'язано зі значним скороченням і обмеженням операційної діяльності у зв'язку з пандемією covid-19.

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності за 2020 рік зменшився в 8,2 рази і становив 61 766 тис. грн. – у 2020 році обсяги запланованих інвестицій було мінімізовано через скорочення операційної діяльності і зменшення ліквідності.

У 2020 році ТОВ “Роза вітрів” сплатила податків і інших обов'язкових платежів на суму 48 251 тис. грн., що менше ніж минулого року на 27 295 тис. грн., що пов'язано в основному зі скороченням бази оподаткування.

Структура зобов'язань

Структура зобов'язань компанії ТОВ “Роза вітрів” представлена в таблиці:

Структура зобов'язань в 2020 роках

Стаття / Тип контрагента	Структура на 01.01.2020	Структура на 01.01.2021	Відхилення, % пункти
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, в т.ч.	41,27%	47,74%	6,47%
Заборгованість за отриманими авансами	21,24%	14,59%	-6,66%
Розрахунки з оплати праці, включаючи розрахунки з бюджетом і фондами	1,00%	0,93%	-0,07%
Податки та збори (держ. збір з пасажирів)	0,20%	0,09%	-0,11%
Інша кредиторська заборгованість	7,78%	5,90%	-1,87%
Інші довгострокові зобов'язання	28,51%	30,74%	2,24%
Разом:	100,00%	100,00%	0,00%

Протягом 2020 структура зобов'язань дещо змінилась – частка кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги зросла на 6,47 структурних пункти (в основному через зростання

заборгованості по лізингу ПС і агрегатів), а частка заборгованості за отриманими авансами зменшилась до 14,59% (-6,66 структурних пункти). По решті груп зобов'язань суттєвих змін в структурі не було.

Структура кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги за типами забезпечення представлена в таблиці нижче:

Структура кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги за типами забезпечення в 2020 році

Тип забезпечення і контрагента	Структура на 01.01.20	Структура на 01.01.21	Відхилення, %
Лізинг ПС і агрегатів	66,96%	73,08%	6,13%
Аеропортове обслуговування	11,68%	11,27%	-0,41%
Пальне	5,78%	1,50%	-4,28%
Тех. обслуговування ПС і запчастини	4,52%	4,07%	-0,45%
Аеронавігація та метео	3,07%	4,02%	0,95%
Авіап перевезення	0,51%	0,03%	-0,48%
Кейтерінг	0,40%	0,40%	0,00%
Бронювання	0,34%	1,68%	1,34%
Інше	6,75%	3,95%	-2,80%
Кредиторська заборгованість за товари, роботи	100,00%	100,00%	0,00%

Станом на 01.01.2021 найбільшу питому вагу в кредиторській заборгованості за товари, роботи та послуги складала заборгованість за лізинг ПС та агрегатів – 73,08%), що на 6,13 структурних пункти більше ніж станом на 01.01.2020.

Питома вага кредиторської заборгованості за аеропортове обслуговування майже не змінилась і становила на 01.01.2021 становила 11,27%, що на 0,41 структурних пункти менше ніж на 01.01.2020.

Питома вага кредиторської заборгованості за пальне в 2020 році зменшилась з 5,78% до 1,5% (на 4,28 структурних пункти).

Питома вага заборгованості за технічне обслуговування і запчастини на 01.01.2021 становила 4,07%, що на 0,45 структурних пункти нижче ніж станом на 01.01.2020.

Екологічні аспекти

ТОВ “Роза вітрів” приймає участь у 2-х міжнародних проектах спрямованих на зменшення викидів CO₂:

- **CORSIA** (англ. Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation – Схема компенсації та скорочення викидів вуглецю для міжнародної авіації);
- **EU ETS** (англ. EU Emission Trading System – Схема торгівлі викидами Європейського союзу);

CORSIA

CORSIA – підхід до зменшення викидів світовою галуззю авіаперевезень розроблений Міжнародною асоціацією цивільної авіації (англ. ICAO – International Civil Aviation Organization) та прийнятий у жовтні 2016 року. Заходи передбачають виплату компенсацій та використання альтернативних видів пального. CORSIA стосується лише викидів від міжнародних авіаційних перевезень, які перевищують базовий рівень до 2020 року.

Програма CORSIA передбачає її впровадження в 3 етапи, починаючи з 2021 року. Участь країн до 2026 року є добровільною. Станом на січень 2018 року до програми вже добровільно приєдналися 70 країн, що представляють понад 85% міжнародної авіаційної діяльності.

EU ETS

Схема торгівлі викидами Європейського Союзу – найбільша у світі система торгівлі викидами, і є однією із складових кліматичної політики ЄС

EU ETS базується на Директиві Європейського Союзу щодо торгівлі викидами 2003/87/ЄС. Згідно зі змінами, внесеними до Директиви в жовтні 2004 року, приватні компанії, що входять до складу EU ETS, можуть імпортувати одиниці скорочення викидів від гнучких механізмів Кіотського протоколу – Механізм чистого розвитку (МЧР) та Спільне впровадження (СВ) – у систему для виконання своїх зобов'язань. Правила щодо використання одиниць скорочень викладені в окремій директиві 2004/101/ЄС, що отримала назву “Зв'язуючої директиви” (Linking Directive). ЄС встановлює ліміти на надходження одиниць скорочень від МЧР та СВ, щоб стимулювати впровадження проектів по скороченню викидів всередині країни.

До складу EU ETS входять більше дванадцяти тисяч підприємств, які створюють більше половини європейських викидів CO₂ та 40 відсотків від усіх викидів парникових газів. Загалом, чотири сектори входять до складу EU ETS:

1. **Енергетика:** всі теплові електростанції з кумулятивною тепловою потужністю більше 20 МВт, нафтопереробні підприємства та коксові печі;
2. **Виробництво та обробка чорних металів,** в тому числі виробництво чавуну та сталі потужністю від 2,5 тон за годину;
3. **Видобувна промисловість,** що включає виробництво цементу, цегли, скла та кераміки;
4. **Целюлозно-паперова промисловість.**

З 1-го січня 2012 року сектор авіаперевезень доданий до EU ETS.

Соціальні аспекти та кадрова політика

Середньоспискова чисельність персоналу компанії ТОВ “Роза вітрів” складала в 2020 році 764 співробітники. Вікова структура персоналу в 2020 році представлена в таблиці нижче:

Вікова структура персоналу ТОВ “Роза вітрів” на 31.12.2019 та 31.12.2020

Вікова група	2019	2020	Відхилення, пунктів ст-ри
до 25 років	6,40%	5,07%	-1,33%
25-34 роки	34,33%	32,60%	-1,73%
35-44 роки	29,24%	35,62%	6,37%
45-54 років	17,10%	16,16%	-0,94%
55-64 років	10,05%	8,77%	-1,29%
старші 65 років	2,87%	1,78%	-1,09%
Разом:	100,00%	100,00%	0,00%

Протягом 2020 року зменшилась питома вага персоналу віком до 25 та 34 років, відповідно, на 1,3 та 1,7 процентних пункти, при цьому частка персоналу віком 35-44 роки зросла на 6,4 відсоткові пункти.

Середній вік персоналу компанії – 39,2 роки, протягом 2020 року майже не змінився.

Гендерна структура персоналу підприємства ТОВ “Роза вітрів” у 2020 році

Стать	Структура, %
Чоловіки	57,81%
Жінки	42,19%

Частка чоловіків у гендерній структурі персоналу ТОВ “Роза вітрів” переважає частку жінок в 1,4 рази, що пояснюється специфікою виробничої діяльності.

Динаміка структури персоналу за категоріями працівників в 2020 році

Категорія працівників	I кв. 2020		II кв. 2020		III кв. 2020		IV кв. 2020		2020	
	К-ть	Ст-ра, %	К-ть	Ст-ра, %	К-ть	Ст-ра, %	К-ть	Ст-ра, %	К-ть	Ст-ра, %
Керівництво	26	3,36%	26	3,16%	26	3,50%	26	3,71%	26	3,42%
Пілоти	102	13,15%	111	13,44%	116	15,63%	109	15,55%	109	14,39%
Бортпровідники	208	26,85%	205	24,90%	147	19,76%	124	17,69%	171	22,48%
Служба наземного обслуговування	104	13,45%	142	17,29%	141	18,99%	141	20,16%	132	17,39%
Служба інженерного забезпечення	151	19,53%	154	18,70%	138	18,63%	127	18,12%	143	18,76%
Бізнес-авіація	41	5,26%	41	4,98%	39	5,25%	39	5,56%	40	5,25%
Адміністративна і комерційна служби	118	15,22%	121	14,66%	110	14,86%	109	15,50%	114	15,04%
Інваліди/Працівники з з/п < 4 500 грн	25	3,19%	24	2,87%	25	3,37%	26	3,71%	25	3,27%
Разом:	773	100%	823	100%	742	100%	701	100%	760	100%

Протягом 2020 року структура персоналу компанії “Windrose” зазнала суттєвих змін:

- в березні різко зросла кількість працівників служби наземного обслуговування (було прийнято в штат 36 нових співробітників ДНО, що на 56% більше порівняно з лютим, загальна чисельність ДНО зросла до 100 осіб), що було пов’язане із запланованим на квітень запуском програми внутрішніх регіональних перевезень, для якої набирали додатковий персонал, також в цей період зросла кількість пілотів - відбувся їх набір на нові для компанії літаки ATR-72(600), які брались в лізинг під програму внутрішніх регіональних рейсів;
- скорочення кількості бортпровідників на 40% протягом 2020 року (з 208 осіб (27% в структурі) у I кварталі до 124 осіб (18% в структурі) у IV кварталі), пов’язане з різким зменшенням кількості рейсів через пандемію covid-19 та вимушеними заходами по скороченню витрат авіакомпанії, спричиненими нею (відпустки без збереження заробітної плати, скорочений робочий тиждень і т.п.).

Проте, як і в попередні роки, найбільшу питому вагу у структурі займають бортпровідники, працівники служби інженерного забезпечення та адміністративна і комерційна служби (відповідно 22%, 19% та 15%), із зазначених вище причин у 2020 суттєво зросла питома вага служби наземного обслуговування – 17% в загальній структурі.

Рух персоналу авіакомпанії в 2020 році

Показник	I кв. 2020	II кв. 2020	III кв. 2020	IV кв. 2020
Середньоспискова чисельність штатних працівників	793	816	735	710
Прийнято за звітний період:	99	16	16	26
Звільнено за звітний період:	7	73	71	44
Плинність кадрів (співвідношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності працівників)	0,88%	8,95%	9,66%	6,20%

Середньомісячний показник плинності кадрів у 2020 році варіювався від 0,9% у I кварталі до 9,7% у III кварталі. Зростання кількості звільнених і плинності кадрів у II і III кварталах пояснюється реалізацією комплексу заходів щодо виживання авіакомпанії, мінімізації її збитків в умовах загальнодержавного карантину й поширення захворюваності covid-19 в Україні та світі.

Низького рівня плинності кадрів (0,88% у I кварталі) у період до пандемії та зниження цього показника у IV кварталі 2020 р. порівняно з двома попередніми було досягнуто завдяки:

1. *Офіційному працевлаштуванню всіх співробітників*, що забезпечує соціальний захист;
2. *Оптимальній системі адаптації, позитивній атмосфері в колективі*. Дозволяє новим працівникам швидко звикнути до роботи і колективу;
3. *Гнучкому графіку роботи*. Можливість обирати робочий графік для працівників адміністрації – з 09.00 до 18.00, а бо з 10.00 до 19.00;
4. *Гідному рівню оплати праці*, вищому ніж в середньому по галузі.
5. *Соціальному пакету* – медичне страхування співробітників (протягом 2020 року можливістю добровільного медичного страхування скористалися 704 співробітники на суму 1 518 072,86 грн);
6. *Можливості професійного розвитку* – безкоштовні курси іноземної мови, направлення на навчання (пілоти і бортпровідники), участь у проектах компанії, профільних конференціях і т.і.;
7. *Щорічній відпустці 30 днів* (6 днів додатково за колективним договором). Для окремих категорій працівників (пілоти, інженерно-технічні працівники) встановлюються індивідуальні додаткові відпустки в залежності від умов праці;
8. *Виплаті матеріальної допомоги (23 звернення у 2020 році на суму 779,95 тис. грн):*
 - *при народженні дитини (6 звернень),*
 - *на невідкладне лікування випадків пов'язаних із ризиком для життя (9 звернень);*
 - *на поховання (5 звернень);*
 - *на компенсацію навчання (2 звернення);*
 - *на подолання наслідків надзвичайної ситуації (1 звернення).*
9. *Комфортним умовам праці* (зручно розташовані офіси, забезпечення ноутбуками із можливістю віддаленого доступу до робочого місця, канцтоварами).

10. *Безкоштовним авіаквиткам для співробітників і членів їх родин (чоловік/дружина, неповнолітні діти, повнолітні діти – учні середніх та вищих навчальних закладів, які знаходяться на утриманні працівника), авіаквиткам зі знижкою 50% для близьких родичів працівника (мати, батько, брати, сестри). Протягом 2020 року сервісними квитками скористалися 48 співробітників та 15 членів їх родин;*

11. *Проведенню корпоративних заходів (team-bulding), роботі з психологом, частування смаколиками;*

12. *Новорічним подарункам для персонала.*

Протягом 2020 року на заходи із формування лояльності персоналу було витрачено 2 961 470 грн. (курси іноземної мови для співробітників – 385 441 грн., корпоративний психолог – 278 006 грн., медичне страхування – 1 518 073 грн., виплата матеріальної допомоги – 779 950 грн., подарунки співробітникам на Новий рік – 244 811,36 грн).

Управління ризиками

SWOT-аналіз

При проведенні SWOT-аналізу було використано традиційну методологію – сильні сторони (S-Strengths) і слабкі сторони (W-Weakness) характеризують внутрішнє середовище, можливості (O-Opportunities) і загрози (T-Threats) охоплюють фактори зовнішнього середовища.

Матриця SWOT аналізу

S – strengths	W – weakness
<p>1. Рівень безпеки і якості послуг підтверджений міжнародним аудитом IOSA (IATA Operational Safety Audit). Лише 2 компанії в Україні пройшли аудит IOSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - WINDROSE; - МАУ. <p>2. Виконання технічного обслуговування флоту ПС компанії на високому рівні завдяки проведенню А-Check і базовому ТО літаків ЕМВ-145 в обсязі С-Check в ангарних умовах АП “Дніпро” власними силами компанії, а також співробітництво з найкращими технічними центрами (Lufthansa Technik AG, AIR France, Turkish Airlines Technic INC, Airbus)</p> <p>3. Широкий діапазон місткості ПС (від 8 пасажирів – Hawker 800XP/850XP до 220 пасажирів – Airbus A321, також у флот компанії входять АTR 72-600 - 72 пасажирів, Embraer 145 - до 49 пасажирів), що дозволяє задовольняти</p>	<p>1. Сезонні коливання попиту на польоти за туристичними напрямками (Туреччина та Єгипет);</p> <p>2. Низька купівельна спроможність населення в Україні - лише 14,5% населення потенційно можуть бути клієнтами авіакомпаній;</p> <p>3. Старший парк ПС у порівнянні з основними конкурентами – МАУ і SkyUp;</p> <p>4. Висока концентрація туристичного ринку України. За результатами 2020 року найпопулярнішими напрямками, як і в попередні роки залишились, Єгипет і Туреччина. Найпотужнішими туристичними українськими туроператорами за даними напрямками є ANEX Tour (лідер за напрямком Туреччина) і Join Up! (Єгипет), які мають партнерські відносини з авіакомпаніями Azur Air та SkyUp відповідно.</p>

S – strengths	W – weakness
<p>потреби різних категорій клієнтів та виконувати як чартені міжнародні перевезення, так і внутрішні регулярні; Унікальність ATR-72 для регіональних рейсів і відсутність подібних літаків у конкурентів.</p> <p>4. Налагоджена співпраця з провідними туристичними операторами України – TEZ tour (1 місце за рівнем сервісу для туристів в сезоні Літо-2020 за результатами опитування Української асоціації туристичних агенцій), і TUI (10 місце).</p> <p>5. Професійний і лояльний персонал.</p> <p>6. Відомість бренду компанії серед українських пасажирів (у 2020 році кожен 6-й пасажир чартерного рейсу користувався послугами Windrose, кожен 7-й пасажир користувався послугами Windrose).</p>	<p>Як результат висока залежність Windrose від декількох туристичних операторів.</p> <p>На структуру доходів від туроператорів також рішучий вплив мали обмеження, пов'язані з пандемією covid-19, адже 64% всіх запланованих рейсів були скасовані.</p> <p>Для диверсифікації бізнесу з червня 2020 року WINDROSE розширила сітку внутрішніх регулярних перевезень (додано напрямки – Київ-Одеса-Київ, Київ-Львів-Київ, Київ-Харків-Київ, Київ-Запоріжжя-Київ, Київ-Миколаїв-Київ, Київ-Херсон-Київ), а також компанія розширила мережу міжнародних регулярних рейсів на Балкани (з жовтня місяця додано напрям Київ-Загреб-Київ; з грудня - Київ-Підгориця-Київ, Київ-Белград-Київ, Київ-Скоп'є-Київ), у планах було подальше розширення мережі міжнародних рейсів (Любляна, Вроцлав, Берлін і ін.), але covid-19 вніс свої корективи.</p> <p>Також компанія виконує разові чартерні перевезення і надає послуги “wet-lease”.</p> <p>Крім цього, з грудня 2020 року почала здійснювати вантажні рейси під своїми позивними за напрямом Київ-Гонконг-Київ.</p>

O – opportunities	T – threats
<p>1. Підписання угоди про відкрите небо з ЄС спростить вихід компанії на нові напрямки до країн Євросоюзу;</p> <p>2. Підвищення привабливості України для іноземних туристів (успішне проведення чемпіонату Європи з футболу, Євробачення, фестивалів і т.і.).</p> <p>3. Впровадження урядової ініціативи щодо 0% ставки ПДВ на внутрішніх рейсах, дозволить знизити вартість квитків до -18% від поточного рівня, Що підвищить їх доступність та зробить перельоти більш привабливими порівняно з альтернативними видами транспорту.</p>	<p>1. Відносна нестабільність національної валюти. Міністерство економіки прогнозує зниження курсу гривні до долара у 2021-2022 рр. до 27,90 грн і 28,50 грн за долар відповідно. Прогнози можуть бути переглянуті через ситуацію з COVID 19.</p> <p>2. Коливання цін на сиру нафту, а відповідно і на авіаційне паливо, робить компанію (як і в цілому галузь авіаційних перевезень) чутливою до зростання цін на паливо (питома вага витрат на паливо у загальних витратах компанії “Windrose” у 2020 році – 16,9%);</p>

O – opportunities	T – threats
<p>4. Нульове мито на ввезення в Україну літаків, яке діятиме до 2025 року, дозволяє ефективно оновлювати флот на основі лізингових схем.</p> <p>5. Розширення каналів зворотної комунікації з клієнтами із залученням месенджерів.</p>	<p>3. Підписання угоди про вільне небо з ЄС може призвести до підвищення конкуренції з боку Європейських авіакомпаній;</p> <p>4. Запровадження з Туреччиною режиму “відкритого неба”, що активізує спроби її авіакомпаній здійснити експансію на ринку авіаперевезень між пунктами в Україні та турецькими курортами, а також створить умови для домінування регулярних рейсів на цих напрямках над чартерними.</p> <p>5. Нові глобальні та локальні обмеження, викликані пандемією covid-19 або іншими збудниками інфекцій.</p> <p>6. Фобії потенційних клієнтів літати чи підхопити хворобу під час перельоту.</p>

PEST-аналіз

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, який призначений для виявлення політичних (P-political), економічних (E-economical), соціальних (S-social) і технологічних (T-technological) аспектів зовнішнього середовища, що впливають на бізнес компанії.

Методологія аналізу макросередовища і політичних факторів (P) передбачає вивчення:

- змін законодавства;
- ступеня втручання держави в справи галузі;
- рівня корумпованості галузі і країни в цілому;
- відносин із сусідніми країнами.

Оцінюючи вплив економічних факторів (E) на діяльність суб’єкту господарювання вивчають:

- динаміку розвитку економічної сфери (упадок, зростання чи стагнація);
- зміни в курсах валют, ціни на капітал;
- зміни рівня безробіття;
- зміни в інфляційних процесах;
- тенденції в банківській сфері.

Соціально-культурні фактори включають (S):

- зміни демографічного стану (зростання або зменшення населення, вікова і статева структура населення);
- рівень освіченості суспільства, кваліфікація кадрів;
- особливості менталітету, культурні цінності;
- зміни в соціальних прошарках населення;
- зміни у вподобаннях і звичках, усталені упередження і т.і.

При розгляді технологічних факторів (Т) розглядають зміни в технологічному процесі, оскільки саме зміни в технологіях призводять до суттєвих змін ринкової ситуації.

Чинники зовнішнього середовища (PEST), що здійснюють або здійснюватимуть вплив на діяльність “Роза вітрів” в 2020-2023 рр.

P – political	E – economical
<ol style="list-style-type: none"> 1. Імплементация європейського законодавства щодо відповідальності авіакомпаній за запізнення вильоту або відміну рейсу; 2. Гібридні загрози національній безпеці України; 3. Угода про відкрите небо з ЄС; 4. Перманентна суспільно-політична нестабільність в Україні. Відсутність дієвої державної стратегії розвитку вітчизняного повітряного транспорту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Динаміка цін на авіаційне паливо; 2. Валютний курс, інфляційні процеси; 3. Низький кредитний рейтинг українських банків.
S – social	T - technological
<ol style="list-style-type: none"> 1. Негативні зміни в структурі населення України: <ul style="list-style-type: none"> ➤ зростання демографічного навантаження на працездатне населення віком 15-64 роки: у 2010 р. на 1000 осіб працездатного населення припадало 425 дітей та осіб похилого віку (65+), у 2020 – 480. ➤ старіння нації і збільшення питомої ваги осіб пенсійного віку (старше 60 років). Питома вага осіб старше 60 років в 2010 році становила 20,5%, в 2020 – 24,4%. 2. Зміни вподобань українських туристів у бік європейського екскурсійного туризму після підписання угоди про безвіз та заходу на український ринок лоу-кост операторів (Ryanair і WizzAir). 3. Загрози розповсюдження нових інфекцій глобального/локального масштабу. 	<p>Запровадження провідними авіакомпаніями, що працюють на ринку авіаперевезень України, вільного доступу до мережі Internet на борту ПС, а також використання ними передових цифрових технологій у спілкуванні з пасажирами на всіх етапах обслуговування (самостійна реєстрація та отримання електронного посадкового талону, забезпечення мобільними повідомленнями статусу рейсу та процесів здачі/отримання багажу, тощо.</p>

Перспективи розвитку

В 2021 році компанія розширює програму внутрішніх регулярних рейсів, запускаючи нові напрями Київ-Ужгород-Київ, Київ-Чернівці-Київ, Київ-Кривий Ріг-Київ.

Рейси виконуватимуться на літаках ATR72-600 (літаки виробництва франко-італійської компанії, що розроблені спеціально для регіональних авіаперевезень).

Також WINDROSE продовжує освоєння нового для себе напрямку вантажних перевезень - за маршрутами – Київ-Гонконг-Київ та Київ-Нью Йорк-Київ.