



Звіт про управління за 2021 рік

Київ
2021

Звіт про управління за 2021 рік

Затвердив: Каменчук В.В.

/генеральний директор/



Підготувала: Попова Т.О.

**/аналітик консолідованої
інформації /**

Київ

2021

Зміст

ОПИС ДІЯЛЬНОСТІ.....	4
ІСТОРИЧНА ДОВІДКА	4
МІСІЯ, ЦІЛІ ТА ЦІННОСТІ	4
ГЕОГРАФІЯ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	6
РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
2021 РІК В ЦИФРАХ.....	7
ВИРОБНИЧІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ У 2021 РОЦІ.....	7
ГРОШОВИЙ ПОТІК ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ.....	7
ГРОШОВИЙ ПОТІК	7
СТРУКТУРА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ	8
ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ	9
CORCІA	10
EU ETS	9
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА.....	9
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....	12
SWOT-АНАЛІЗ	13
PEST-АНАЛІЗ	15
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	17

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” виконувала чартерні і регулярні пасажирські та вантажні 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 далескомагістральний 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.
- 2021** – Розширення програми внутрішніх та міжнародних регулярних перевезень за рахунок розвитку нових напрямів (Ужгород, Чернівці, Кривий Ріг) та підвищення частоти рейсів на існуючих.
- Розвиток вантажних перевезень – запуск регулярних рейсів на Нью Йорк та оптимізація рейсів на Гонконг завдяки техпосадці в аеропортах Туркменістану.

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 риках Європи та Азії, здійснення вантажних перевезень);
- 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 WINDROSE 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 2021 році.

Нижче приведено перелік країн, до яких WINDROSE здійснювала рейси, у порядку спадання пасажиропотоку в 2021 році:

- Україна
- Туреччина
- Єгипет
- Греція
- Хорватія
- Чорногорія
- Болгарія
- Сербія
- Ізраїль
- Македонія
- Румунія
- Португалія
- Німеччина
- Іспанія
- Туркменістан
- Фінляндія
- Італія
- Грузія
- Таджикистан
- ОАЕ
- Кіпр
- Швейцарія
- Франція
- Австрія
- Боснія і Герцоговина
- Данія
- Словачія
- Албанія
- Польща
- Велика Британія
- Угорщина
- Литва
- США
- Естонія
- Чехія
- Бельгія
- Латвія

Результати діяльності

2021 рік в цифрах

17* повітряних суден у флоті на кінець 2021	11,2% частка ринку чартерних перевезень в Україні	1 271 811 перевезених пасажирів за рік
13,1* середній вік флоту повітряних суден	WINDROSE 	14 233 виконаних комерційних пасажирських рейсів за рік
38 кількість країн, до яких здійснено рейси	113 міст, до яких здійснено рейси протягом року	765 середньоспирова чисельність працівників

Примітка:

*В сертифікаті експлуатанта у компанії вказано 19 літаків, проте 2 ПС EMB-145 компанією не експлуатувались протягом 2021 (бортові номери UR-DNG, UR-DPB);

Виробничі показники діяльності в 2021 році

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

Показники ефективності виробничої діяльності в 2021/2020 рр. (порівняння)

Показник	2021	2020	Відхилення	
			+,-	% (% пункти)
Кількість виконаних рейсів, OW, в т.ч.				
- регулярні	13 807	8 101	+5 706	+70,4%
- чартери	10 237	5 597	+4 640	+82,9%
- чартери	3 570	2 504	+1 066	+42,6%
Кількість перевезених пасажирів, в т.ч.				
- регулярні	1 270 009	664 569	+605 440	+91,1%
- регулярні	597 405	228 236	+369 169	+161,7%
- чартери	672 604	436 333	+236 271	+54,1%
Наліт, блок-годин, в т.ч.:				
- регулярні	27 043	16 475	+10 568	+64,1%
- регулярні	15 990	7 947	+8 043	+101,2%
- чартери	11 053	8 529	+2 524	+29,6%
Виконані пасажиро-кілометри, тис. пас-км, в т.ч.				
- регулярні	1 809 783,6	1 233 727,4	+576 056,2	-61,0%
- регулярні	419 574,9	163 268,8	+256 306,1	+157,0%
- чартери	1 390 208,7	1 070 458,5	+319 750,2	+29,9%
Доступні пасажиро-кілометри, тис. пас-км, в т.ч.				
- регулярні	2 053 144,3	1 483 180,3	+569 964,0	+46,2%
- регулярні	559 574,8	256 340,4	+303 234,4	+118,3%
- чартери	1 493 569,5	1 226 839,9	+266 729,6	+21,7%
Коефіцієнт пасажирського завантаження, %				
- регулярні	78,5%	70,5%	+8,0%	+11,3%
- регулярні	74,1%	64,4%	+9,7%	+15,1%
- чартери	91,2%	84,2%	+7,0%	+8,3%

Протягом 2021 року кількість виконаних компанією пасажирських рейсів склала 13 807, що на 5 706 рейсів більше ніж минулого року (+70,4%). Кількість виконаних регулярних рейсів зросла на 4 640 рейсів – за рахунок зняття covid-обмежень та збільшення частоти рейсів на Балкани, а також за рахунок розширення програми внутрішніх регулярних перевезень (з червня компанія запустила нові рейси: Київ – Чернівці – Київ, Київ – Кривий Ріг – Київ та Київ – Ужгород – Київ) та збільшення інтенсивності на напрямках започаткованих у 2020 році. Кількість виконаних міжнародних чартерних рейсів зросла на 1 066 рейсів (+42,6%), що пов'язано з відновленням перельотів після пандемії covid-19 та відкриттям кордонів.

Кількість перевезених пасажирів у 2021 році склала 1 270 009 пасажирів, що на 605 440 пасажирів більше ніж у 2020 році (+91,1%), проте не досягла рівня до-covid-ного 2019 року, коли було перевезено 1 443 416 пасажирів. Збільшення кількості перевезених пасажирів пов'язане в основному з послабленням/зняттям жорстких пандемійних обмежень (проте, потреба у вакцинації, наявності ПЛР-тесту дещо стримувала ріст пасажиропотоку) та відновленням міжнародних та внутрішніх перевезень, а також зі зменшенням серед пасажирів страху зараження в обмеженому просторі.

Загальний наліт флоту повітряних суден WINDROSE склав 27 043 години, що більше ніж у 2020 році на 10 568 годин (+64,1%) і майже на рівні допандемійного 2019 року, коли наліт ПС компанії склав 27 363 години.

Заповнюваність на рейсах авіакомпанії WINDROSE в 2021 році через описані вище причини зросла на 8,0% і склала у 2021 році 78,5%. При цьому заповнюваність на регулярних рейсах авіакомпанії зросла на 9,7%, а на чартерних – на 7,0% і досягла 91,2%.

У 2021 році флот компанії поповнився літаками:

- 1 Airbus A 321-211 (2007 р. в., 220 крісел) для міжнародної чартерної програми;
- 2 ATR 72-212A (2014 р. в. і 2015 р. в., 72 крісла кожен) для програми внутрішніх регулярних перевезень.

Грошовий потік та зобов'язання

Грошовий потік

Надходження грошових коштів від операційної діяльності за 2021 рік становили 4 273 885 тис. грн., що на 105,1% вище показника 2020 року (2 083 753 тис. грн.), що пов'язано з відновленням польотів після пандемії covid-19.

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності за 2021 рік зменшився в 1,9 раза – на придбання необоротних активів було спрямовано 32 594 тис. грн. У 2021 році обсяги запланованих інвестицій були мінімізовані через пріоритетність забезпечення фінансами поточної операційної діяльності.

У 2021 році ТОВ “Роза вітрів” сплатила податків і інших обов'язкових платежів на суму 106 953 тис. грн., що більше ніж минулого року на 58 702 тис. грн. (+121,7%), що пов'язано в основному з розширенням бази оподаткування.

Структура зобов'язань

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

Структура зобов'язань в 2021/2020 роках

Стаття / Тип контрагента	Структура на 01.01.2022	Структура на 01.01.2021	Відхилення, % пункти
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	76,51%	76,93%	-0,43%
Заборгованість за отриманими авансами	11,54%	13,92%	-2,39%
Розрахунки з оплати праці, включаючи розрахунки з бюджетом і фондами	1,77%	0,93%	+0,84%
Податки та збори (держ. збір з пасажирів)	0,42%	0,09%	+0,32%
Інша кредиторська заборгованість	5,07%	2,92%	+2,15%
Інші довгострокові зобов'язання	7,25%	5,19%	+2,06%
Разом:	100,00%	100,00%	0,00%

Протягом 2021 структура зобов'язань майже не змінилась – найбільшим коливанням було зменшення частки заборгованості за отриманими авансами на 2,39 структурних пункти (з 13,92% до 11,54%). Як і у 2020 році найбільшу частину у загальній структурі кредиторської заборгованості (76,51%) займає заборгованість за товари, роботи, послуги. Її структура представлена в таблиці нижче:

Структура кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги за типами забезпечення в 2021 році

Тип забезпечення і контрагента	Структура на 01.01.22	Структура на 01.01.21	Відхилення, %
Лізинг ПС і агрегатів	81,98%	84,89%	-2,91%
Аеропортове обслуговування	8,63%	7,45%	+1,18%
Пальне	1,17%	0,93%	+0,23%
Тех. обслуговування ПС і запчастини	2,68%	2,68%	-0,01%
Аеронавігація та метео	1,99%	2,54%	-0,55%
Авіап перевезення	1,83%	0,16%	+1,66%
Кейтерінг	0,15%	0,25%	-0,10%
Бронювання	1,58%	1,09%	+0,49%
Кредиторська заборгованість за товари, роботи	100,00%	100,00%	0,00%

Станом на 01.01.2022 найбільшу питому вагу в кредиторській заборгованості за товари, роботи та послуги складала заборгованість за лізинг ПС та агрегатів – 81,92%, що на 2,91 структурних пункти менше ніж станом на 01.01.2021.

Питома вага кредиторської заборгованості за аеропортове обслуговування дещо зросла і становила на 01.01.2022 8,63%, проти 7,45% на 01.01.2021.

Питома вага кредиторської заборгованості за пальне в 2021 році незначно зросла з 0,93% до 1,17% (на 0,23 структурних пункти).

Питома вага заборгованості за технічне обслуговування і запчастини майже не змінилися і становила на 01.01.2022 як і на 01.01.2021 - 2,68%.

Екологічні аспекти

WINDROSE 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 2021 році 765 співробітники. Вікова структура персоналу в 2021 році представлена в таблиці нижче:

Вікова структура персоналу ТОВ “Роза вітрів” на 31.12.2021 та 31.12.2020

Вікова група	2021	2020	Відхилення, пунктів ст-ри
до 25 років	6,48%	5,07%	+1,41%
25-34 роки	30,26%	32,60%	-2,34%
35-44 роки	34,99%	35,62%	-0,63%
45-54 років	16,56%	16,16%	+0,40%
55-64 років	10,34%	8,77%	+1,57%
старші 65 років	1,37%	1,78%	-0,41%
Разом:	100,00%	100,00%	0,00%

В порівнянні з 2020 роком, вікова структура персоналу у 2021 році майже не змінилася: дещо зменшилась питома вага персоналу віком від 25 та 34 років (на 2,34 пункти структури) та трохи зросла частка персоналу віком до 25 років та 55-64 роки (на 1,41 та 1,57 пунктів структури відповідно).

Середній вік персоналу компанії у 2021 – 39,4 роки, що дещо більше показнику 2020 року – 39,2 роки.

Гендерна структура персоналу підприємства ТОВ “Роза вітрів” у 2021 році

Стать	Структура, %
Чоловіки	55,92%
Жінки	44,08%

Частка чоловіків у гендерній структурі персоналу ТОВ “Роза вітрів” переважає частку жінок в 1,3 рази, що пояснюється специфікою виробничої діяльності.

Динаміка структури персоналу за категоріями працівників в 2021 році

Категорія працівників	I кв. 2021		II кв. 2021		III кв. 2021		IV кв. 2021		2021	
	К-ть	Ст-ра, %	К-ть	Ст-ра, %	К-ть	Ст-ра, %	К-ть	Ст-ра, %	К-ть	Ст-ра, %
Керівництво	26	3,75	26	3,49	25	3,09	26	3,32	26	3,43
Пілоти	110	15,88	111	14,92	119	14,69	121	15,47	115	15,19
Бортпровідники	113	16,31	147	19,76	176	21,73	157	20,08	148	19,55
Служба наземного обслуговування	139	20,07	150	20,16	161	19,88	151	19,31	150	19,82
Служба інженерного забезпечення	124	17,90	128	17,20	131	16,17	128	16,37	128	16,91
Бізнес-авіація	39	5,58	39	5,24	40	4,94	41	5,24	40	5,28
Адміністративна і комерційна служби	111	16,03	119	15,99	133	16,42	133	17,01	124	16,38
Інваліди/Працівники з з/п < 6 00 грн	31	4,48	24	3,23	25	3,09	25	3,20	26	3,43
Разом:	693	100%	744	100%	810	100%	782	100%	757	100%

Протягом 2021 року структура персоналу компанії зазнала змін:

- У II-III кварталах зростала кількість бортпровідників (зі 113 осіб у I кварталі до 176 осіб у III кварталі) та працівників служби наземного обслуговування (зі 139 до 161

осіб, відповідно), що було пов'язане із запланованим на червень розширенням програми внутрішніх регіональних перевезень та сезонним зростанням під літню чартерну програму;

- зростання кількості працівників адміністративної і комерційної служб у II-III кварталах (зі 111 осіб у I кварталі до 133 осіб у III-IV кварталах), пояснюється відновленням діяльності компанії після пандемії і потребою у додатковому персоналі для обслуговування операцій.

У 2021 році у загальній структурі персоналу найбільшу питому вагу займають служба наземного обслуговування, бортпровідники, працівники служби інженерного забезпечення (відповідно 20%, 19% та 17%).

Рух персоналу авіакомпанії в 2021 році

Показник	I кв. 2021	II кв. 2021	III кв. 2021	IV кв. 2021
Середньоспискова чисельність штатних працівників	704	753	816	787
Прийнято за звітний період:	24	119	60	15
Звільнено за звітний період:	26	31	33	54
Плинність кадрів (співвідношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності працівників)	3,69%	4,12%	4,04%	6,86%

Середньомісячний показник плинності кадрів у 2021 році варіювався від 3,69% у I кварталі до 6,86% у IV кварталі. Зростання кількості звільнених і плинності кадрів у IV кварталі частково пояснюється припиненням експлуатації літаків E145.

У 2021 році, як і в попередні періоди, компанія проводила комплекс заходів, спрямований на зниження плинності кадрів та підвищення мотивованості працівників, зокрема до нього належали:

1. *Офіційне працевлаштування всіх співробітників*, що забезпечує соціальний захист;
2. *Оптимальна система адаптації, позитивна атмосфера в колективі*. Дозволяє новим працівникам швидко звикнути до роботи і колективу;
3. *Гнучкий графік роботи*. Можливість обирати робочий графік для працівників адміністрації – з 09.00 до 18.00, або з 10.00 до 19.00;
4. *Гідний рівень оплати праці*, вищий ніж в середньому по галузі.
5. *Соціальний пакет* – 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. *Щорічна відпустка 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. *Виплата матеріальної допомоги (11 звернень у 2021 році на суму 1 175 тис. грн):*
 - при народженні дитини (2 звернення),

- на невідкладне лікування випадків пов'язаних із ризиком для життя (2 звернення);
- на поховання (7 звернень).

9. *Комфортні умови праці* (зручно розташовані офіси, забезпечення ноутбуками із можливістю віддаленого доступу до робочого місця, канцтоварами).

10. *Безкоштовні авіаквитки для співробітників і членів їх родин* (чоловік/дружина, неповнолітні діти, повнолітні діти – учні середніх та вищих навчальних закладів, які знаходяться на утриманні працівника), авіаквитки зі знижкою 50% для близьких родичів працівників (мати, батько, брати, сестри).

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

12. *Новорічні подарунки для персонала.*

Протягом 2021 року на заходи із формування лояльності персоналу було витрачено 3 205 тис. грн. (курси іноземної мови для співробітників – 385 тис. грн., корпоративний психолог – 278 тис. грн., медичне страхування – 1 367 тис. грн., виплата матеріальної допомоги – 1 175 тис 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. Але треба враховувати, що наприклад, перелік можливостей (O-Opportunities) компанії на теренах України може бути реалізований тільки у випадку «відкриття неба» для цивільної авіації після закінчення воєнного стану, аналогічні поправки стосуються і інших розділів SWOT-аналізу.

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; - MAU. <p>2. Виконання технічного обслуговування флоту ПС компанії на високому рівні завдяки проведенню A-Check, базовому ТО літаків в обсязі C-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>1. Сезонні коливання попиту на польоти за туристичними напрямками (Туреччина та Єгипет);</p> <p>2. Низька купівельна спроможність населення в Україні;</p> <p>3. Старший парк ПС у порівнянні з основними конкурентами – MAU і SkyUp;</p> <p>4. Висока концентрація туристичного ринку України та переформатування підходів туроператорів до роботи з авіакомпаніями. Найпотужніші туристичні українськими туроператорами ANEX Tour (лідер за напрямком Туреччина) і Join Up! (Єгипет) мали партнерські відносини з авіакомпаніями Azur Air та SkyUp</p>

S – strengths	W – weakness
<p>3. Широкий діапазон місткості ПС (від 8 пасажирів – Hawker 800XP/850XP до 220 пасажирів – Airbus A321, також у флот компанії входять ATR 72-600 - 72 пасажери, Embraer 145 - до 49 пасажирів), що дозволяло задовольняти 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, TUI, Pegas, Орбіта та ін.</p> <p>5. Професійний і лояльний персонал.</p> <p>6. Відомість бренду компанії серед українських пасажирів.</p>	<p>відповідно. Ще один популярний туроператор TPG співпрацював з Bees Airlines - лоукостером, який запустився у березні 2021 році і до кінця року вийшов на 5-ту позицію по обсягам пасажирських перевезень. Аналогічні тенденції спостерігалися і на ринку вантажних перевезень. Найбільший поштовий оператор України (65% ринку) – Нова пошта - анансував свої плани щодо запуску власної авіакомпанії. Як результат висока залежність Windrose від декількох туристичних/поштових операторів.</p> <p>Для диверсифікації бізнесу з червня 2021 року WINDROSE розширила сітку внутрішніх регулярних перевезень (додано напрямки – Київ-Чернівці-Київ, Київ-Ужгород-Київ, Київ-Кривий Ріг-Київ, який згодом трансформувався у Київ – Кривий Ріг – Миколаїв – Кривий Ріг - Київ), а також компанія збільшила частоту міжнародних регулярних рейсів на Балкани (Київ-Загреб-Київ; Київ-Підгориця-Київ, Київ-Белград-Київ, Київ-Скоп'є-Київ).</p> <p>Також компанія виконувала разові чартерні перевезення і надавала послуги “wet-lease”.</p> <p>Крім вищезазначеного, з грудня 2020 року WINDROSE почала здійснювати вантажні рейси під власними позивними за напрямом Київ – Гонконг – Київ, а у 2021 році розширила вантажну програму напрямом Київ – Нью Йорк – Київ та збільшила частоту рейсів на Гонконг з технічною посадкою в аеропортах Туркменістану.</p>

O – opportunities	T – threats
<p>1. Підписання угоди про відкрите небо з ЄС, яке відбулося 12 жовтня 2021 року, покликане спростити вихід компанії на нові напрямки до країн Євросоюзу, але водночас несе в собі певні ризики, про що зазначено в розділі Threats.</p>	<p>1. Неможливість провадження звичайної операційної діяльності через «закрите небо» під час воєнного стану.</p> <p>2. Відносна нестабільність національної валюти.</p>

O – opportunities	T – threats
<p>2. Підвищення привабливості України для іноземних туристів (успішне проведення чемпіонату Європи з футболу, Євробачення, фестивалів і т.і.). Зацікавленість Україною з боку туристів з Близького Сходу (за даними ДАРТ кількість туристів тільки із Саудівської Аравії зростає з 547 осіб у 2020 році до майже 50 тис. чоловік у 2021 році).</p> <p>3. Впровадження урядової ініціативи щодо 0% ставки ПДВ на внутрішніх рейсах, дозволить знизити вартість квитків на внутрішні рейси, що підвищить їх доступність та зробить перельоти більш привабливими порівняно з альтернативними видами транспорту.</p> <p>4. Нульове мито на ввезення в Україну літаків, яке діятиме до 2025 року, дозволить ефективно оновлювати флот на основі лізингових схем.</p> <p>5. Розширення каналів зворотної комунікації з клієнтами із залученням месенджерів.</p>	<p>3. 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</p> <p>4. Підписання угоди про вільне небо з ЄС ставить українських авіаперевізників у нерівні умови порівняно з європейськими конкурентами, адже останнім надається доступ до здійснення внутрішніх рейсів в Україні, тоді як українські компанії для необмежених польотів в Європі повинні мати пунктом вильоту/повернення один з українських аеропортів. Крім того, піддається сумніву можливість конкуренції українських авіакомпаній з європейськими гігантами та лоукостерами.</p> <p>5. 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>6. Нові глобальні та локальні обмеження, викликані вірусними пандеміями або іншими збудниками інфекцій.</p> <p>7. 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 2021-2023 рр.

P – political	E – economical
<ol style="list-style-type: none"> 1. Військовий конфлікт та інші гібридні загрози національній безпеці України; 2. Імплементация європейського законодавства щодо відповідальності авіакомпаній за запізнення вильоту або відміну рейсу; 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. Нестабільність та залежність економіки від зовнішньої підтримки через воєнну дестабілізацію; 2. Динаміка цін на авіаційне паливо; 3. Валютний курс, інфляційні процеси; 4. 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"> ➤ різке зменшення частки працездатного населення як результат еміграції та загибелі, спричинених військовим конфліктом; ➤ зростання демографічного навантаження на працездатне населення віком 15-64 роки. ➤ старіння нації і збільшення питомої ваги осіб пенсійного віку (старше 60 років).. 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

На 2022 рік компанія планувала подальше розширення програми регулярних рейсів (в червні мав відбутися старт рейсів на Бухарест і Люблян), освоєння нових напрямів чартерних перевезень (планувались чартерні рейси в італійські аеропорти AOI та SUF та рейси на Родос).

Крім того, компанія планувала збільшення частоти вантажних рейсів за маршрутами: Київ-Гонконг-Київ та Київ-Нью Йорк-Київ.

Але військове вторгнення 24 лютого 2022 року та введення воєнного стану, внесло величезні корективи в плани та перспективи розвитку компанії.