



Հայաստանի վերակառուցման և զարգացման գործակալություն

Armenia Airline

ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԾՐԱԳԻՐ

Միջազգային երթուղային ցանց:
Արդիական ավիապարկ: AI-native կառավարում:

53 միլիոն

վճարովի թռիչքային հատված

304

ուղղություն

450

ինքնաթիռ



ADKARS ռազմավարական հրատարակություն

Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն | 8 հոկտեմբերի 2026

Նախապատրաստում՝ 2027 | Կանոնավոր թռիչքներ՝ 2028-ի գարուն

Նախագիծը մեկ հայացքով

Հայաստանյան հանգույցը միավորում է շուկաները պահանջարկին հետևող ցանցի միջոցով:

Միասնական հայեցակարգ՝ մոտ 53 միլիոն վճարովի հատված, 304 ուղղություն և 450 ինքնաթիռ: Չարգացման նպատակները պահանջում են հաստատված պահանջարկ և գործառնական պատրաստվածություն:

304

ուղղություն՝ մինչև 2037

450

ինքնաթիռ՝ մինչև 2036

2028

գարուն՝ թռիչքների մեկնարկ

Ուղևորային միավոր եկամտի երկու սցենար

Պահանջողական

8.71 ԱՄՆ ցենտ / RPK

Ուղևորային հասույթ մեկ կմ-ի համար

16.50 մլրդ. USD

Կապիտալի կուտակային ներդրումներ

2.39 մլրդ. USD հոսք՝ Y12-ում

Լավատեսական

10.40 ԱՄՆ ցենտ / RPK

Ուղևորային հասույթ մեկ կմ-ի համար

7.27 մլրդ. USD

Կապիտալի կուտակային ներդրումներ

7.06 մլրդ. USD հոսք՝ Y12-ում

Y12 = 2039: Հոսքը՝ տոկոսներից, պարտքի մարումից, տեխնիկական CAPEX-ից, մատակարարումների սեփական բաժնից և շրջանառու կապիտալից հետո՝ մինչև ներդրումներն ու բաշխումները: Գումարներն անվանական են, պահանջարկը՝ նույնը երկու հաշվարկներում:

Օդանավակայանը՝ ենթակառուցվածքային համատեքստ: Ազգային տնտեսական ազդեցությունը՝ առանձին բաժին:

Ենթադրությունները բյուջետային են: Ավիապարկի ամբողջական փոխարինումը, ամսական իրացվելիությունը և պահանջարկի շուկայական ստուգումը պահանջում են հետագա մշակում:

Բովանդակություն

Նախաբան և սկզբնական տեսլական	4
1 Նախագծի ամփոփագիր	7
2 Հայաստանյան հանգույցը և առևտրային հնարավորությունը	7
3 Ուղևորները և շուկայի պահանջարկը	8
4 Երթուղային ռազմավարություն	8
5 Ցանցի և ավիապարկի զարգացման ծրագիր	9
6 Ավիապարկի ռազմավարություն	11
7 Ուղևորային ծառայությունների առաջարկ	11
8 Վաճառքներ և հասույթի կառավարում	12
9 Բեռնային բիզնես	12
10 Գործառնությունների կազմակերպում	15
11 AI-native կառավարման մոդել	15
12 Տեխնիկական սպասարկում և կյանքի ցիկլ	16
13 Մարդիկ, պատրաստում և սպասարկման Էկոհամակարգ	16
14 Ֆինանսական ենթադրություններ	19
15 Ավիապարկի արժեքը և ֆինանսավորումը	20
16 Շահույթի և դրամական հոսքերի կանխատեսում	21
17 Ռիսկեր և կայունություն	23
18 Տնտեսական ազդեցությունը Հայաստանի վրա	25
19 Ենթակառուցվածքի հետ փոխկապակցում	26
20 Իրականացման ճանապարհային քարտեզ	26
21 Ներդրումային տարբերակի պատրաստում	27
Աղբյուրներ և հավելվածներ	27

Պատկերներն ու երթուղային ցանցի քարտեզները հաջորդում են հիմնական տեքստին: Ֆինանսական և երթուղային աղյուսակները վերջնական հավելվածում են: Բաժիններ անցնելու համար օգտագործեք PDF-ի էջանիշները:

Նախաբան և սկզբնական տեսլական

Armenia Airline-ի գաղափարը ձևավորվել է 2000-ականների սկզբից միջազգային ավիացիայում տեղի ունեցած փոփոխությունների դիտարկման արդյունքում: Երկարատև բազմաթիվ երթուղիներում ուժեղացել է Պարսից ծոցի ավիաընկերությունների, ապա՝ Turkish Airlines-ի դիրքը: Դուբայը, Դոհան և Ստամբուլը դարձել են միջազգային ուղևորահոսքերի բաշխման խոշոր հանգույցներ: Հայկական Նախագծի համար այս փորձը կարևոր է, քանի որ ցույց է տալիս մեծ ավիաընկերություն կառուցելու հնարավորությունը՝ հիմնվելով երկրի ներքին պահանջարկը զգալիորեն գերազանցող տարանցիկ հոսքերի վրա:

Ավստրալիայի և Եվրոպայի միջև երթուղիների փոփոխությունը լավ օրինակ է այս վերափոխման: Qantas-ի և Emirates-ի գործընկերությունը եվրոպական կապերի մի մասը տեղափոխել է Դուբայի միջոցով գործող ցանց, իսկ հետագայում Qantas-ը կրկին զարգացրել է Սինգապուրով և ուղիղ երթուղիներով թռիչքները: Միջազգային հոսքերը կարող են փոխել հանգույցը, երբ ցանցի, ճանապարհորդության տևողության, գնի և ծառայության նոր համադրությունը գրավիչ է դառնում ուղևորի համար: Սա ստեղծում է առևտրային հնարավորություն, սակայն պահանջում է մրցակցել արդեն ձևավորված ցանցերի հետ: [6] [7]

Նախագծի հիմքում այն համոզմունքն է, որ լիարժեք սպասարկումը շարունակում է մնալ ավիաընկերության արժեքային առաջարկի կարևոր բաղադրիչ: Ուղևորն ընտրում է ամբողջ ճանապարհորդությունը՝ հարմար չվացուցակը, փոխնստումը, նստատեղը, սնունդը, անձնակազմի աշխատանքը, ուղեբեռի սպասարկումը և աջակցությունը խափանումների ժամանակ: Երբ Էկոնոմ դասը կորցնում է պատշաճ սպասարկումը, իսկ բիզնես դասում առաջարկվում է միայն սովորական նստատեղ՝ կողքի դատարկ նստատեղով, թուլանում է փոխադրողի՝ ավելի բարձր գին սահմանելու հիմնավորումը: Armenia Airline-ը պետք է պահպանի ծառայության որակը և արդյունավետությունն փնտրի կառավարման, տեխնոլոգիաների և գործառնությունների կազմակերպման մեջ:

Սպասարկումը մրցակցային ընտրության պատճառներից մեկն է: Պարսից ծոցի փոխադրողների և Turkish Airlines-ի զարգացումը կապված է նաև աշխարհագրության, ներդրումների, փոխադրման իրավունքների և ցանցի կառուցվածքի հետ: Ուստի գործարար ծրագիրը պետք է որակյալ ծառայությունը կապի կոնկրետ ուղևորահոսքերի և ֆինանսական կարգապահության հետ: Սպասարկման մեջ ներդրումներն արդարացված են այնտեղ, որտեղ դրանք աջակցում են հասույթին, կրկնվող գնումներին և կայուն բեռնվածությանը:

Armenia Airline-ի հիմնական առևտրային գաղափարը Հայաստանի միջոցով մեծ և միջին քաղաքները մեկ ավիաընկերությամբ և մեկ փոխնստումով միացնելն է: Հատկապես հետաքրքիր են Հնդկաստանի և Եվրոպայի տարածաշրջանային քաղաքների համադրությունները, ինչպես նաև Արևելյան Ասիայի, Աֆրիկայի և այլ շուկաների միջև առանձին հոսքերը: Նեղֆյուզեյաժ ինքնաթիռներն ապահովում են հաճախականություն փոքր պահանջարկով երթուղիներում, իսկ A350-ը՝ տարողություն զարգացած շուկաներում և բեռնափոխադրման ներքո: Այս համադրությունը թույլ է տալիս երթուղին գնահատել ամբողջ ցանցում նրա դերով:

Քաղաքների այն զույգերի համար, որոնց միջև ուղևորն այժմ պետք է երկու անգամ փոխի ինքնաթիռը, նոր հանգույցը կարող է առաջարկել ավելի պարզ ուղի: Այնտեղ, որտեղ մրցակիցներն արդեն ապահովում են մեկ հարմար փոխնստում, առավելությունը պետք է առաջանա չվացուցակի որակից, ընդհանուր տևողությունից, սպասարկումից և գնից: Հայաստանի աշխարհագրական դիրքը գնահատվում է առանձին՝ յուրաքանչյուր միջանցքի համար: Ֆինանսական կանխատեսման մեջ ընդգրկվում է ընկերության Նախատեսած ցանցը, իսկ հետագա մատակարարման պարտավորությունները պետք է հետևեն հաստատված պահանջարկին:

Նախագիծը հիմնականում ուղղված է միջազգային տարանցիկ փոխադրումներին: Հայաստանի շուկան, սփյուռքը, զբոսաշրջությունը և գործարար ուղևորությունները ցանցի կարևոր մասն են, սակայն առանձին վերցրած չեն բացատրում դրա հասուն մասշտաբը: Հաջողության համար անհրաժեշտ է ներգրավել բազմաթիվ միջազգային հոսքերի փոքր բաժիններ և համադրել դրանք ժամանումների ու մեկնումների համաձայնեցված ալիքների մեջ: Գործող հայեցակարգի աշխատանքային ուղենիշներն են մոտ 53 միլիոն վճարովի թռիչքային հատվածը, 304 ուղևորությունը և 450 ինքնաթիռը:

Երկարաժամկետ նպատակը ինտենսիվ աճի շրջանից հետո կայուն շահութաբեր ընկերությունն է: Առաջին յոթից տասը տարիները նվիրվում են ցանցի, ավիապարկի և թիմի ձևավորմանը: Այնուհետև առաջնահերթությունը տեղափոխվում է կայուն դրամական հոսքի, պարտքի սպասարկման և չափավոր զարգացման վրա: Ինքնաթիռների ֆինանսավորումն առանձին խմբերով թույլ է տալիս շահագործել դրանք նաև պարտավորությունների մարումից հետո: Զսանից քսանհինգ տարի անց փոխարինումը նախատեսվում է աստիճանաբար՝ ըստ յուրաքանչյուր օդանավի փաստացի տարիքի:

AI-native կառավարումը պետք է ներդրվի նախագծի սկզբից՝ ընդհանուր տվյալներ, համաձայնեցված թվային գործընթացներ և չափելի արդյունավետություն: Ժամանակակից ավիապարկն ու տեխնոլոգիաները ստեղծում են բարդությունն ու ծախսերը նվազեցնելու հնարավորություն, սակայն արդյունքը պետք է արտահայտվի բյուջեի կոնկրետ հոդվածներում: Մինչև ներդրման ազդեցության հաստատումը մոդելը AI-ից կամայական լրացուցիչ խնայողություն չի հաշվարկում:

Հայաստանի համար նախագծի նշանակությունն ավելի լայն է, քան ավիաընկերության սեփական շահույթը: Միջազգային հասանելիությունը հնարավորություններ է ստեղծում զբոսաշրջության, արտահանման, կրթության, որակավորված զբաղվածության և տեխնոլոգիական ու արդյունաբերական նախագծերի զարգացման համար: Այս ազդեցությունները դիտարկվում են առանձին բաժնում: Հիմնական ֆինանսական ծրագիրը ցույց է տալիս ավիաընկերության եկամուտներն ու ծախսերը, իսկ նոր օդանավակայանի կառուցումն ու ֆինանսավորումը պատկանում են առանձին ենթակառուցվածքային նախագծի:

Գործարար ծրագիրը միավորում է այս ռազմավարական տրամաբանությունը տարեկան ֆինանսական մոդելի հետ: Յուրաքանչյուր հիմնական ցուցանիշ ուղեկցվում է իր աղբյուրի և հաշվարկի բացատրությամբ: Երկու սցենարները նույն ցանցի և ավիապարկի հայեցակարգի ներքո արտացոլում են ուղևորային միավոր եկամտի տարբեր մակարդակներ: Դրանց տարբերությունը ցույց է տալիս նախագծի ֆինանսական զգայունությունը և նախատեսված արդյունքին հասնելու պայմանները:

ՄԱՍ I

Ռազմավարություն և երթուղային ցանց



Ցանցը հայաստանյան հանգույցի միջոցով միավորում է միջազգային հոսքերը: Աճի տեմպը պետք է հետևի հաստատված պահանջարկին:

304

ուղղություն

53 միլիոն

վճարովի թռիչքային հատված

2028

թռիչքների մեկնարկ

1 Նախագծի ամփոփագիր

Նախապատրաստում՝ 2027: Կանոնավոր թռիչքներ՝ 2028-ի գարուն: Հասուն հայեցակարգ՝ 304 ուղղություն, մոտ 53 միլիոն հատված և 450 ինքնաթիռ:

Armenia Airline-ը նախատեսվում է որպես լիարժեք սպասարկմամբ ավիաընկերություն, որը հայաստանյան հանգույցի միջոցով միավորում է տեղական և միջազգային տարանցիկ փոխադրումները: Նախագծի աշխատանքային անվանումը կիրառվում է մինչև ապրանքանիշի վերջնական հաստատումը: Նախապատրաստական փուլը սկսվում է 2027 թվականին: Կանոնավոր թռիչքները նախատեսվում են 2028 թվականի գարնանը. գործող բյուջեում պայմանական մեկնարկի օր է ընդունվել ապրիլի 1-ը:

Հասուն փուլի ուղենիշներն են 304 ուղղությունը, տարեկան մոտ 53 միլիոն վճարովի թռիչքային հատվածը և 450 ինքնաթիռը: Այս մեծությունները զարգացման փոխկապակցված նպատակներ են: Դրանք չեն փոխարինում շուկայի, ինքնաթիռների հասանելիության և չվացուցակի իրագործելիության ստուգմանը: Հայաստանի միջոցով ճանապարհորդող մեկ տարանցիկ ուղևոր զբաղեցնում է երկու թռիչքային հատված. 53 միլիոնի նպատակը չի նշանակում 53 միլիոն եզակի մարդ կամ Հայաստան այցելող նոր զբոսաշրջիկ:

Ֆինանսական մոդելն ընդգրկում է շահագործման 25 օրացուցային տարի: Պահպանողական սցենարում ուղևորային հասույթը կազմում է 8.71 ԱՄՆ ցենտ մեկ վճարովի ուղևորակիլոմետրի համար, իսկ լավատեսականում՝ 10.4 ցենտ: Սեփական կապիտալի հաշվարկային կուտակային պահանջը համապատասխանաբար մոտ 16.50 և 7.27 միլիարդ USD է: Երկու գնահատականներում էլ տարբեր սակագների դեպքում պայմանականորեն պահպանվում է նախատեսված պահանջարկը:

Աղյուսակներում դրամական հոսքը հաշվարկվում է տոկոսներից, պարտքի մայր գումարի մարումից, տեխնիկական կապիտալ ծախսերից, ինքնաթիռների մատակարարումներում սեփական մասնակցությունից և շրջանառու կապիտալի փոփոխությունից հետո՝ մինչև ներդրողի նոր ներդրումներն ու բաշխումները: Ներդրողի եկամտաբերությունը և մեկ կիլոմետրի ուղևորային հասույթը տարբեր նշանակություն ու չափման միավորներ ունեցող ցուցանիշներ են:

Երկու սցենարների համառոտ համեմատությունը ներկայացված է ֆինանսական հավելվածի H աղյուսակում: Արդյունքները վերաբերում են գործող տարեկան մոդելին և պետք է ընթերցվեն պահանջարկի, ֆինանսավորման և ավիապարկի փոխարինման բացատրությունների հետ միասին:

2 Հայաստանյան հանգույցը և առևտրային հնարավորությունը

Նախագիծը նախատեսում է մի քանի տարածաշրջաններից հավաքել հոսքեր և միացնել դրանք մեկ հանգույցի միջոցով: Ցանցի տնտեսական իմաստն այն է, որ նոր ուղղությունը փոխադրման հնարավորություններ է ստեղծում տվյալ քաղաքի և արդեն սպասարկվող բազմաթիվ շուկաների միջև: Ընկերության համար կարևոր է տարանցիկ կապերի առևտրային արժեքը, ոչ միայն Հայաստանի և յուրաքանչյուր առանձին քաղաքի միջև. պահանջարկը:

Քաղաքների յուրաքանչյուր զույգը գնահատելիս պետք է այլընտրանքների հետ համեմատել ճանապարհորդության ընդհանուր տևողությունը, փոխնստման հարմարավետությունը, հաճախականությունը, սակագինը և հուսալիությունը: Հայաստանի աշխարհագրական դիրքն ինքնին չի ապացուցում բոլոր երթուղիների մրցունակությունը: Որոշ զույգերի դեպքում ուղին կարող է զգալիորեն

երկարել, իսկ մյուսներում՝ պահանջարկը կարող է անբավարար լինել կամ առկա լինեն հասանելիության սահմանափակումներ:

Տեղական շուկան, սփյուռքը, զբոսաշրջությունը և գործարար ուղևորությունները պահանջարկի առանձին աղբյուրներ են: Տարանցիկ շուկան պետք է գնահատվի ինքնուրույն: Գոյություն ունեցող միջազգային շուկաներում վաճառքները չեն կարող համարվել Հայաստանի լրացուցիչ այցելուներ, եթե ուղևորները մնում են տարանցիկ գոտում:

Նոր օդանավակայանը դիտարկվում է որպես նախագծի ենթակառուցվածքային նախապայման: Դրա կառուցումը, կապիտալը, պարտքը և եկամուտները բացառված են ավիաընկերության ֆինանսական մոդելից: Ավիաընկերության բյուջեում պահպանվում են օդանավակայանային ծառայությունների, վերգետնյա սպասարկման և օդային նավագնացության վճարները:

3 Ուղևորները և շուկայի պահանջարկը

Հիմնական հատվածներն են տեղական և սփյուռքյան ուղևորությունները, միջազգային տարանցիկ կապերը, գործարար պահանջարկը, զբոսաշրջությունը և պրեմիում փոխադրումները: Յուրաքանչյուր հատված ունի իր սեզոնայնությունը, չվացուցակի պահանջները և գնային զգայունությունը: Բիզնես դասի վաճառքները պետք է ստուգվեն նստատեղերի ընդհանուր քանակից առանձին:

Ընթացիկ ֆինանսական բյուջեն պահպանում է վճարովի հատվածների նախկինում սահմանված աճի ուղին: Աճի ընթացքում դրանք բաշխվում են ուղղությունների միջև առաջարկվող նստատեղերին համամասնորեն, ապա կապվում աշխարհագրական հեռավորության հետ: Սա համաձայնեցնում է հասույթն ու փոխադրումների ծավալը, սակայն չի չափում հասանելի O&D շուկան՝ ճանապարհորդություններն իրական սկզբնակետի և վերջնակետի միջև:

Պահանջարկը հաստատելու համար անհրաժեշտ է որոշել յուրաքանչյուր առաջնահերթ շուկայի չափը, այլընտրանքային ուղիները, միջին փաստացի գինը, նոր ընկերության հնարավոր շուկայական բաժինը և փոխնստման ազդեցությունը: Գնահատումը պետք է տարբերակի ամբողջ երթուղու հասույթը և դրա բաշխումն առանձին թռիչքային հատվածների միջև: Բյուջեի մեկ թռիչքային հատվածի սակագինը չի կարող ինքնաբերաբար ներկայացվել որպես տարանցիկ տոմսի գին:

Ստուգման առաջին փուլում առաջնահերթ են մեկնարկային ուղղությունները, խոշորագույն տարանցիկ քաղաքային զույգերը և այն շուկաները, որոնք որոշում են A350-ի օգտագործումն ու պրեմիում սրահների պահանջարկը: Եթե պահանջարկը չի հաստատվում, հաճախականություններն ու բացման ժամկետները ճշգրտվում են՝ պահպանելով ամբողջ ցանցի ֆինանսական կարգապահությունը:

4 Երթուղային ռազմավարություն

Աշխատանքային ցանցն ընդգրկում է Եվրոպան, Ռուսաստանն ու ԱՊՀ այլ շուկաները, Կենտրոնական Ասիան և Կովկասը, Հարավային Ասիան և Հնդկական օվկիանոսը, Մերձավոր Արևելքը, Արևելյան ու Հարավարևելյան Ասիան, Աֆրիկան, Ամերիկայի տարածաշրջանները և Ավստրալասիան: Ծրագիրը ներառում է ինչպես խոշոր հանգույցներ, այնպես էլ տարածաշրջանային քաղաքներ, որոնք կարող են ընդհանուր ցանցի միջոցով տարանցիկ պահանջարկ ձևավորել:

Աճը սկսվում է օգտակար կապեր ստեղծող և հանգույցի հաճախականությունն ապահովող ուղղություններից: Այնուհետև ընկերությունն ընդլայնում է ընդգրկումը և աստիճանաբար ուժեղացնում զարգացած երթուղիները: Նոր քաղաքի բացումը պետք է համեմատվի գործող ուղղության հաճախականության ավելացման հետ. երբեմն լրացուցիչ ամենօրյա չվերթը ստեղծում է ավելի մեծ առևտրային արժեք, քան հազվադեպ մեկնումներով նոր երթուղին:

Առաջին 128 ուղղությունների վերականգնված անվանական բացման ժամանակացույցը վերցված է նախագծի սկզբնական քննարկումից: Հաջորդ 176 բացումները ներկայացնում են առաջարկվող փոփոխությունը: Որոշ հաճախականություններ բյուջետային մոդելում ավելացվել են նպատակային ուղևորահոսքին հասնելու համար: Բոլոր նման փոփոխությունները ենթակա են պահանջարկի, թույլտվությունների, սլոթերի և չվացուցակի ստուգման:

Յուրաքանչյուր կայան բացվում է առևտրային մոդելի, վաճառքների, սպասարկման, անձնակազմերի և իրացվելիության պատրաստվածության հաստատումից հետո: Քաղաքական կամ կարգավորող պայմաններից կախված երթուղիները պետք է ունենան պայմանական կարգավիճակ և ինքնաթիռների վերաբաշխման այլընտրանքային ծրագիր:

5 Ցանցի և ավիապարկի զարգացման ծրագիր

Ցանցի աճ՝ 50 ուղղություն 2028-ին → 128՝ 2030-ին → 304՝ 2037-ին: Ավիապարկը հետևում է երթուղային աշխատանքին:

Աճի ծրագիրը սկսվում է 2028 թվականի 50 ուղղությունից և մինչև 2037 թվականը հասնում 304-ի: Առաջին երեք տարիներում ձևավորվում է 128 ուղղությունից բաղկացած միջուկ: Այնուհետև ցանցն ընդլայնվում է տարեկան մոտ 36-40 քաղաքով, իսկ տասնամյակի ավարտին նոր բացումները նվազում են. ավելի մեծ դեր է ստանում արդեն սպասարկվող շուկաների հաճախականության ավելացումը:

Ուղղությունների թիվը ցույց է տալիս օրացուցային տարվա ավարտին ցանցում ընդգրկված քաղաքները: Այն չի նշանակում, որ յուրաքանչյուր քաղաք սպասարկվում է բոլոր տասներկու ամիսներին: Առաջարկվող տարողությունը հաշվարկվում է սկզբնական և վերջնական շաբաթական հաճախականությունների միջինից, իսկ առաջին օրացուցային տարվա համար զարնանային մեկնարկի պատճառով լրացուցիչ կիրառվում է 0.75 գործակից: Սա բացատրում է, թե ինչու առաջին տարվա 50 ուղղությունները տալիս են մոտ 1.80 միլիոն վճարովի հատված, այլ ոչ չորս թվով քաղաքներ ունեցող լիովին զարգացած ցանցի ծավալ:

Ուղևորային բյուջեն բաշխվում է երթուղիների միջև առաջարկվող նստատեղերին համամասնորեն: Քաղաքների, հաճախականության և տարողության ավելացումը մեծացնում է փոխադրումների ծավալը: Այս բաշխումն ապահովում է տարեկան հաշվարկների համաձայնեցվածությունը, սակայն դեռևս չի հանդիսանում յուրաքանչյուր քաղաքային զույգի շուկայական պահանջարկի ինքնուրույն կանխատեսում: Առաջին 128 բացումների համար վերականգնվել է սկզբնական անվանական ծրագիրը, իսկ հաջորդ 176-ը ներկայացնում են զարգացման առաջարկվող ծրագիրը:

Ավիապարկը առաջին տարվա ավարտի 48 ինքնաթիռից աճում է մինչև 450՝ 2036 թվականին: Տասներորդ տարում այդ չափը պահպանվում է, մինչ ցանցը լրացվում է մինչև 304 ուղղություն: Պլանային ժամերը ստուգված են ըստ տեսակների՝ տարվա վերջի ավիապարկի տարեկան կարողության նկատմամբ 10% պահուստով: Տարվա ընթացքում մատակարարումները, չվացուցակը, անձնակազմերը և տեխնիկական դադարները իրականացման փուլում պետք է համաձայնեցվեն ամսական կտրվածքով:

Ա աղյուսակը ցույց է տալիս յուրաքանչյուր տարվա նոր և գործող ուղղությունները, ուղևորային հատվածներն ու ավիապարկը: G աղյուսակում ներկայացված է բոլոր 304 ուղղությունների անվանական բացման ժամանակացույցը: Հաճախականություններն ու օդանավերի տեսակների նշանակումները պահպանվում են մանրամասն երթուղային աշխատանքային գրքում:

ՄԱՍ II

Ավիապարկ և ուղևորային ծառայություն



Ինքնաթիռների երկու արդիական ընտանիքները պահպանում են միասնական սպասարկման հայեցակարգը և բեռնային բիզնեսի ընդլայնումը:

450

ինքնաթիռ

2

ընտանիք

20J

A320 / A321-ում

6 Ավիապարկի ռազմավարություն

Ընկերությունը կարճ և միջին հեռավորության թռիչքների համար օգտագործում է A320 ընտանիքը՝ ներառյալ A321LR և A321XLR տարբերակները, իսկ զարգացած երկարատև երթուղիների համար՝ A350 ընտանիքը: Երկու հիմնական ընտանիքները պարզեցնում են ավիապարկի կազմակերպումը՝ բազմաթիվ անկախ հարթակների համեմատ: Միաժամանակ տարբերակները, շարժիչները, անձնակազմի պատրաստումը և պահեստամասերը լիովին փոխարինելի չեն:

A321XLR-ը դիտարկվում է որպես փոքր պահանջարկով հեռավոր շուկաներ հասնելու և նոր ուղղություններ զարգացնելու միջոց: Երբ ուղևորային և բեռնային համատեղ տնտեսագիտությունը բավարար է դառնում, չվերթների մի մասը կարող է անցնել A350-ի: A321 ընտանիքը պահպանում է ինքնուրույն դերը ցանցում: Բեռնային բիզնեսի աճը չի ենթադրում նեղֆյուզեյժ ինքնաթիռների կամայական բացառում:

Չինաստանի ծրագիրը մոդելավորվում է A350-ով: Հնդկաստանի և Աֆրիկայի ընտրված ուղղություններում նախատեսվում է չվերթների մի մասի աստիճանական անցում ավելի մեծ ինքնաթիռների: Լայնֆյուզեյժ օդանավի անցումն ինքնաբերաբար ուղևորային հասույթ չի ստեղծում: պետք է կամ ավելացնել փոխադրումները, կամ նվազեցնել չվերթների թիվը՝ պահպանելով նստատեղերը, կամ հիմնավորել բեռնային լրացուցիչ ներդրումը արդյունքի մեջ:

Տարեկան ժամային սահմանները՝ 10% պահուստով, անցնում են ստուգումը չվերթների մի մասը առկա տեսակների միջև վերաբաշխելուց հետո: Այս ստուգումը վերաբերում է տարվա վերջի ավիապարկի կարողությանը: Այն չի հաստատում ինքնաթիռների բավարարվածությունը յուրաքանչյուր ամսում կամ հանգույցի ալիքների իրագործելիությունը: Բյուջեի շաբաթական կոտորակային հաճախականությունները միջին մեծություններ են:

Հասուն ավիապարկը ներառում է 44 A320neo, 172 A321neo, 21 A321LR, 71 A321XLR, 131 A350-900 և 11 A350-1000 ինքնաթիռ: Ընդհանուր թիվը 450 է, իսկ A321 ընտանիքը պահպանում է 264 օդանավ: A աղյուսակը ներկայացնում է կազմի տարեկան փոփոխությունը:

7 Ուղևորային ծառայությունների առաջարկ

Բիզնես դասի 20 նստատեղ՝ A320-ում և A321-ում հինգ շարք, յուրաքանչյուրում չորս նստատեղ: Վերջնական դասավորությունը պահանջում է ինժեներական հաստատում:

Նախագիծը նախատեսում է լիարժեք սպասարկում՝ փոխնստման, սննդի, ուղեբեռի և չվացուցակի խափանման դեպքում աջակցության հստակ պայմաններով: Ծառայությունը պետք է լինի բավականաչափ հետևողական, որպեսզի ուղևորը հանգույցի միջոցով ամբողջ ճանապարհորդությունը գնի որպես մեկ ծառայություն և ակնկալի խնդիրների լուծում միասնական համակարգում:

A320-ի և A321-ի համար համաձայնեցված են բիզնես դասի 20 նստատեղ՝ հինգ շարք, յուրաքանչյուրում չորս նստատեղ: Աշխատանքային առևտրային դասավորություններն են 20J և 124Y՝ A320-ի, 20J և 166Y՝ A321-ի համար՝ ներառյալ LR-ն ու XLR-ը: A350-ի հայեցակարգերն են 28J, 24W և 264Y՝ A350-900-ի, 40J, 32W և 296Y՝ A350-1000-ի համար: J-ն բիզնես դասն է, W-ն՝ պրեմիում Էկոնոմը, Y-ն՝ Էկոնոմ դասը:

Նստատեղերի քայլը և սարքավորումները պետք է համապատասխանեն լիարժեք սպասարկման համաձայնեցված մակարդակին: Վերջնական տարողությունը հաստատվում է ինժեներական դասավորությամբ, ելքերով, սանհանգույցներով և հավաստագրմամբ: Նախկինում ստեղծված 16J

սխեմաները գործող ծառայության որոշումը չեն: Հայեցակարգային պատկերները չեն փոխարինում հաստատված LOPA-ին:

A350-ի պրեմիում Էկոնոմը սպասարկում է լրացուցիչ հարմարավետության համար վճարելու պատրաստ, սակայն ամբողջ բիզնես ծառայությունը չգնող ուղևորներին: Յուրաքանչյուր պրեմիում սրահի չափը պետք է ստուգվի ըստ դասերի պահանջարկի, ոչ միայն ամբողջ ավիաընկերության ցանկալի միջին միավոր եկամտի:

8 Վաճառքներ և հասույթի կառավարում

Վաճառքները միավորում են ուղղակի թվային, գործակալական և կորպորատիվ ուղիները, զբոսաշրջային գործընկերներին և համապատասխան միջգծային համաձայնագրերը: Բյուջեում ներառվում են բաշխման, վճարումների և վաճառքների ծախսերը: Ուղղակի ուղիների զարգացումը պետք է գնահատվի հաճախորդի ներգրավման ու սպասարկման ընդհանուր արժեքով՝ ներառյալ մարքեթինգի և տեխնոլոգիաների ծախսերը:

Հասույթի կառավարումը հիմնվում է ամբողջ O&D ճանապարհորդության վրա: Ընկերությունը համեմատում է տեղական ուղևորի և տարանցիկ վաճառքի ներդրումը արդյունքի մեջ, պահպանում է անհրաժեշտ նստատեղերը սահմանափակող հատվածում և խուսափում երթուղու վաճառքից, երբ մեկ հատվածի արդյունքը դրական է, իսկ ամբողջ ճանապարհորդության արդյունքը՝ բացասական:

Լրացուցիչ ծառայությունները հաշվառվում են տոմսերից առանձին, սակայն ընդունված միավոր եկամտի համեմատության մեջ մտնում են ընդհանուր ուղևորային հասույթի մեջ: Պետք է ստուգել յուրաքանչյուր համեմատելի փոխադրողի հրապարակված ցուցանիշում ներառված բաղադրիչները: Լրացուցիչ ծառայությունների նույն ազդեցությունը չի կարող կրկին ավելացվել արդեն ճշգրտված ուղևորային միավոր եկամտի վրա:

Հավատարմության ծրագիրը պետք է աջակցի կրկնվող վաճառքներին և կորպորատիվ պահանջարկին: Գործընկերների, անմաքս առևտրի և ազգային առևտրային Էկոհամակարգի եկամուտները ֆինանսական բյուջե են մտնում միայն կոնկրետ առևտրային մոդելի և դրամական հոսքերի բաշխման առկայության դեպքում:

9 Բեռնային բիզնես

Բեռներն օգտագործում են ուղևորային ինքնաթիռների ազատ տարողությունը: Միավոր եկամուտը կախված է պահանջարկից, հեռավորությունից և բեռնվածքի սահմաններից:

Բեռնափոխադրման հիմքը ուղևորային ինքնաթիռների հասանելի բեռնատարողությունն է՝ ուղեբեռից և շահագործման սահմանափակումներից հետո: Այս մոտեցումը գործող ուղևորային ցանցն օգտագործում է լրացուցիչ առևտրային արդյունք ստանալու համար: Բեռնափոխադրումը մտնում է առանձին բիզնես՝ իր վաճառքներով, մշակմամբ, սահմանափակումներով և շրջանառու կապիտալով:

Առաջնահերթ հոսքերն են Չինաստան-Աֆրիկա, Արևելյան Ասիա-Եվրոպա, Հարավային Ասիա-Եվրոպա և Հայաստան-միջազգային շուկաներ: Յուրաքանչյուր բեռնային O&D-ի համար հաշվարկվում է բոլոր հատվածների հասանելի տարողությունը: Սահմանափակող հատվածը որոշում է փոխադրվող ծավալը: Տարանցիկ երթուղու մեկ տոննան տալիս է մեկ պայմանագրային հասույթ, թեև մշակումն ու փոխադրումը կատարվում են երկու չվերթով:

A350-ի տարողությունը գնահատվում է հեռավորության, վառելիքի, ուղեբեռի, բեռի զանգվածի և ծավալի հետ միասին: XLR-ի բեռնատարողությունը չի հավասարեցվում սովորական A321-ին. վառելիքի բաքերի դասավորությունն ու թռիչքի պահանջները կարող են սահմանափակել առևտրային բեռնվածքը: Բյուջեներում նախատեսված են հեռավորության ճշգրտումներ և մշակման ծախսեր, սակայն վերջնական օգտակար բեռնվածքը պահանջում է կոնկրետ չվերթի տեխնիկական հաշվարկ:

Լավատեսական սցենարի ուղևորային միավոր եկամտի բարձրացումը ինքնաբերաբար չի ավելացնում բեռնային դրույքաչափերն ու ծավալները: Համեմատելի ընկերության բեռնային ինքնաթիռները չեն օգտագործվում որպես նոր ընկերության ուղևորային օդանավերի բեռնային հասույթի ուղղակի աղբյուր: Գործող բյուջեում առանձին բեռնատար ավիապարկ չի ձեռք բերվում. այն պահանջում է առանձին ներդրումային որոշում:

Հաշվարկը կատարվում է բեռի մեկ առաքման սկզբնականի և վերջնականի միջև: Հայաստանի միջոցով երթուղում բեռը զբաղեցնում է երկու թռիչքային հատվածի տարողություն, սակայն դրա առևտրային հասույթը հաշվառվում է մեկ անգամ: Թռիչքային աշխատանքի մեջ արտացոլվում են երկու հատվածներն էլ: Սա կանխում է փոխնստման պատճառով հասույթի գերազնահատումը:

A320-ի, A321-ի, LR-ի, XLR-ի, A350-900-ի և A350-1000-ի համար բյուջեում ընդունված է ուղեբեռից հետո համապատասխանաբար 1.5, 2, 1, 0.75, 12 և 16 տոննա օգտակար բեռնատարողություն: Այնուհետև կիրառվում է հաշվարկային 75% օգտագործում և երկար թռիչքների սահմանափակումներ: Ամենաերկար հատվածներում տարողությունը լրացուցիչ նվազեցվում է: Այս մեծություններն առևտրային բյուջեի ենթադրություններ են, իսկ փաստացի փոխադրելիությունը կախված է զանգվածից, ծավալից, վառելիքից, ուղեբեռից և սեզոնային պայմաններից:

Բեռնային հասույթի դրույքաչափերը տասը միջանցքների համար սահմանված են 2.0-4.6 USD/կգ միջակայքում՝ 2026 թվականի գնային հիմքով: Մշակման համար նախատեսված է յուրաքանչյուր թռիչքային հատվածի 0.15 USD/կգ և յուրաքանչյուր առաքման 0.10 USD/կգ, իսկ վաճառքի ծախսերն ընդգրկված են գործառնական բյուջեում: Փաստացի ծավալը սահմանափակվում է բոլոր հատվածների նվազագույն հասանելի տարողությամբ: F աղյուսակը ցույց է տալիս դրույքաչափերը և մոդելով ստացված Y12 ծավալը:

Y12-ում երկու ուղևորային սցենարները տալիս են նույն՝ մոտ 308 հազար տոննա առաքում և 1.56 միլիարդ USD բեռնային հասույթ: A350-ը մեծացնում է հասանելի տարողությունը, սակայն շահույթ առաջանում է այդ տարողության՝ բավարար միավոր եկամտով վաճառքից: Ուստի Հնդկաստանի և Աֆրիկայի չվերթների մի մասի անցումը A350-ի կատարվում է աստիճանաբար, ոչ միայն բեռնատարողությունն ավելացնելու նպատակով:

ՄԱՍ III

Գործառնություններ և AI-native կառավարում



Միասնական թվային ճարտարապետությունը կապում է առևտրային գործունեությունը, թռիչքները, տեխնիկական սպասարկումը և ֆինանսները:

Տվյալներ

միասնական հիմք

Վերահսկում

մարդկային
պատասխանատվություն

Արդյունք

չափելի ազդեցություն

10 Գործառնությունների կազմակերպում

Ժամանումների և մեկնումների ալիքները պետք է կապեն հիմնական շուկաները և ապահովեն իրատեսական չվերթների կապակցումներ: Չվացուցակը հաշվի է առնում թռիչքի տևողությունը, վերգետնյա սպասարկումը, անձնակազմերի հասանելիությունը, գիշերային սահմանափակումները և տեխնիկական սպասարկման ժամանակային պատուհանները: Միայն տարեկան թռիչքաժամերի օպտիմալացումը կարող է վատացնել չվերթների կապերը և նվազեցնել շուկայական գրավչությունը:

Վերգետնյա աշխատանքը ներառում է գրանցումը, ուղեբեռը, ինքնաթիռի հաջորդ թռիչքի նախապատրաստումը, ուղևորների և բեռների սպասարկումը: Պայմանագրերը պետք է սահմանեն որակը, արտադրողականությունը և խափանումների ժամանակ գործողությունների կարգը: Բյուջեում ընդունված են ծառայությունների դրույքաչափեր. դա չի նշանակում, որ մատակարարների հետ համաձայնագրերն արդեն կնքված են:

Գործառնությունների կառավարման կենտրոնը պետք է մեկ համակարգում տեսնի ինքնաթիռները, անձնակազմերը, սահմանափակումները և ուղևորների երթուղիները: Չվացուցակի խափանման ժամանակ որոշումը գնահատվում է ամբողջ ցանցի վրա հետևանքներով՝ չվերթների կապակցումների, անձնակազմերի, հաջորդ չվերթների և ուղևորների հանդեպ պարտավորությունների տեսանկյունից:

Մեկնարկի համար անհրաժեշտ են ավիացիոն անվտանգությունը, համապատասխան հավաստագրումը, անձնակազմի թույլատրումը և շահագործման վերահսկողության ընթացակարգերը: Ապագա թույլտվությունների կարգավիճակը պետք է լինի ճանապարհային քարտեզի առանձին կետ, այլ ոչ ֆինանսական մոդելից ենթադրվող արդյունք:

11 AI-native կառավարման մոդել

AI-native-ը տվյալների և գործընթացների միասնական ճարտարապետություն է՝ չափելի ազդեցությամբ և մարդկային պատասխանատվությամբ:

Թվային ճարտարապետությունը միավորում է ամրագրումները, վաճառքները, չվացուցակը, անձնակազմերը, սպասարկումը, բեռնափոխադրումները և ֆինանսները: Երթուղիների, տեսակների, հաճախորդների ու ռեսուրսների միասնական տեղեկատվությունը կանխում են տարբեր ստորաբաժանումների տարբերակների անհամապատասխանությունը: Տվյալների որակի կառավարումը մշտական գործառնական գործառնություն է:

AI-ը կիրառվում է պահանջարկի կանխատեսման, ցանցի և տարողության պլանավորման, տեխնիկական շեղումների հայտնաբերման, դիմումների մշակման և խափանումների ժամանակ որոշումների աջակցության համար: Ներդրումը սկսվում է այն խնդիրներից, որոնց ազդեցությունը կարելի է համեմատել սկզբնական գործընթացի հետ: Յուրաքանչյուր կիրառություն ունի պատասխանատու գործառնություն, որակի վերահսկողություն և ձեռքով միջամտելու հնարավորություն:

Տնտեսական ազդեցությունը գնահատվում է կանխատեսումների ճշգրտությամբ, ճանապարհորդության առևտրային ներդրմամբ, վաճառքի ծախսերով, չվացուցակի խափանումների արժեքով, աշխատակիցների արտադրողականությամբ և գործառնությունների հուսալիությամբ: Օգուտից հանվում են հարթակների, տվյալների, ինտեգրումների և սպասարկման ծախսերը: Նույն խնայողությունը չի կարելի միաժամանակ ներառել սակագնում, OPEX-ի նվազեցման և առանձին AI օգուտի մեջ:

Սկզբից համակարգ կառուցելու հնարավորությունը տարբերվում է գործող մեծ կազմակերպության փոփոխությունից: Սակայն մրցակիցներն արդեն օգտագործում են AI, և գործարար ծրագիրը չպետք է

հակառակը պնդի: Ընթացիկ ֆինանսական մոդելում AI-ից լրացուցիչ չհաստատված խնայողություն չի հաշվարկվում:

12 Տեխնիկական սպասարկում և կյանքի ցիկլ

Տեխնիկական գործառնությունն ապահովում է թռիչքային պիտանիությունը, աշխատանքների պլանավորումը, պահեստային շարժիչների, բաղադրիչների և պահուստների կառավարումը: Ծախսերը բաժանվում են օդանավի կառուցվածքի, շարժիչների ու բաղադրիչների սպասարկման, ծանր ստուգումների և պահեստային ակտիվների կապիտալ ներդրումների: Օդանավի կառուցվածքի սպասարկման ցուցանիշները չեն կարող փոխանցվել շարժիչի ժամային սպասարկման՝ engine PBH ծախսերին՝ առանց ինքնուրույն հաշվարկի:

Աճի փուլում արտաքին մատակարարներից ծառայությունների գնումը կարող է նվազեցնել առանձին խոշոր ենթակառուցվածքի կարիքը: Սեփական MRO-ի ստեղծումը դիտարկվում է որպես լրացուցիչ նախագիծ՝ բավարար մասշտաբի և հաստատված տնտեսական արդյունավետության դեպքում: Դրա եկամուտն ու կառուցման արժեքը չպետք է ինքնաբերաբար հայտնվեն ավիաընկերության բյուջեում:

25 տարվա պլանը հաշվի է առնում յուրաքանչյուր ինքնաթիռի շահագործման ժամկետը մատակարարումից սկսած: Տարիքի հետ ծախսերի աճը, ստուգումների միջակայքերը և մնացորդային արժեքը պետք է ստուգվեն ըստ առանձին խմբերի: Վաղ մատակարարման ալիքները կարող են կենտրոնացնել ապագա փոխարինումները նույնիսկ ինքնաթիռների ընդհանուր թվի կայունության դեպքում:

Գործող 40-ամյա ստուգումը կատարվել է նախկին ֆինանսական սցենարի համար և պահպանվում է որպես ախտորոշիչ հավելված: Այն դեռևս երկու նոր սցենարների շարունակությունը չէ: Մինչև վերջնական ներդրումային տարբերակը պետք է թարմացվեն փոխարինման ժամանակացույցերը, իրացվելիության պահուստը և նոր ֆինանսավորումը՝ միավոր եկամտի երկու մակարդակների համար:

Մոդելում շահագործման ծախսերը կախված են ժամերից և ցիկլներից, ինչպես նաև աշխատանքի, շարժիչի և սպասարկման արժեքից: Երբ հեռավորության ճշգրտումն ավելացնում է հաշվարկային ժամերը, ավելացվում են վառելիքի, սպասարկման, անձնակազմի և նավագնացության ծախսերը: Այսինքն՝ ցանցի աշխարհագրական կառուցվածքի փոփոխությունը միաժամանակ փոխում է հասույթն ու ինքնարժեքը: Նոր օդանավերի տեսակներն արդեն արտացոլված են ընդունված ծախսային կառուցվածքում. ավիապարկի արդիականության համար առանձին լրացուցիչ գեղջ կրկին չի հաշվարկվում:

Կապիտալացվող տեխնիկական աշխատանքները պահանջում են առանձին դրամական վճարում: Դրանք չեն համընկնում ընթացիկ սպասարկման ծախսի և հաշվապահական ամորտիզացիայի հետ: D աղյուսակում տեխնիկական CAPEX-ը մտնում է դրամական հոսքի մեջ, իսկ ամորտիզացիան՝ գույքի շահույթի: Ներդրումային որոշումից առաջ աշխատանքների օրացույցը և պայմանագրային engine PBH դրույքաչափերը պետք է ճշգրտվեն ըստ խմբերի:

13 Մարդիկ, պատրաստում և սպասարկման Էկոհամակարգ

Անձնակազմի պլանը պետք է հետևի ինքնաթիռների շահագործման մեկնարկին, հաճախականությանը և սպասարկման ծավալին: Հատկապես կարևոր է օդաչուների, սրահի անձնակազմի, ինժեներների, դիսպետչերների և առևտրային թիմերի ժամանակին պատրաստումը: Հավաքագրման ու ուսուցման տեմպերը կարող են փաստացի աճը սահմանափակել ավելի շուտ, քան ավիապարկի ձևական տարեկան կարողությունը:

Պատրաստման ակադեմիան կարող է դառնալ կադրերի վերարտադրության և ազգային զարգացման գործիք: Սկզբնական բյուջեում ուսուցումն ու պարբերական պատրաստումը ավիաընկերության ծախսեր

Են: Սեփական ուսումնական համալիրը, սիմուլյատորները և արտաքին ուսուցման վաճառքները պահանջում են առանձին կապիտալ ու առևտրային հաշվարկ:

Մոունդն ու հանգստի սրահների սպասարկումը պետք է ապահովեն միասնական ուղևորային ծառայություն: Հայկական արտադրողների հետ աշխատանքը կարող է բարձրացնել ապրանքանիշի ճանաչելիությունը և տեղական պահանջարկ ստեղծել: Սեփական սննդի մատակարարման ձեռնարկության տնտեսագիտությունը գնահատվում է ավիաընկերության ծառայության վճարներից առանձին:

Կազմակերպական կառավարումը ներառում է շահագործումը, տեխնիկական գործառնությունը, առևտրային գործունեությունը, բեռնափոխադրումները, ֆինանսները, տվյալները, պատրաստումը և որակի վերահսկողությունը: Գործառնության պարտականություններն ու ֆինանսական վերահսկողությունը կարող են սահմանվել մինչև սեփականության հարցի լուծումը:

ՄԱՍ IV

Ֆինանսական մոդել և կայունություն



Շահույթը, դրամական հոսքը և ներդրումների վերադարձը
գնահատվում են առանձին: Տարեկան հաշվարկները ցույց են տալիս
կապիտալի պահանջի պատճառները:

2

սցենար

25 տարի

մոդելի հորիզոն

Y11-Y12

հասուն բիզնես

14 Ֆինանսական ենթադրություններ

Ուղևորային միավոր եկամուտ՝ 8.71 և 10.40 ցենտ մեկ վճարովի ուղևորակիլոմետրի համար: Սա RPK-ի հասույթն է, ոչ շահույթի տոկոսը:

Ֆինանսական մոդելը կառուցվում է ցանցի փոխադրումների աշխատանքի հիման վրա: Վճարովի հատվածները բազմապատկվում են համապատասխան երթուղիների հեռավորությամբ, իսկ գումարը տալիս է վճարովի ուղևորակիլոմետրերը՝ RPK: Այս ցուցանիշը թույլ է տալիս համեմատել տարբեր միջին հեռավորություններ ունեցող ցանցերի միավոր եկամուտը: Մեկ մարդու հասույթը՝ առանց հեռավորությունը հաշվի առնելու, նման համեմատության համար բավարար չէ:

Պահպանողական ուղենիշը 8.71 ԱՄՆ ցենտ է մեկ RPK-ի համար՝ Turkish Airlines-ի հրապարակված 2025 թվականի ուղևորային միավոր եկամտի հիման վրա: Լավատեսականը 10.4 ցենտ է՝ ըստ Emirates-ի 2025/26 թվականի ցուցանիշի: Սրանք դրամական դրույքաչափեր են մեկ ուղևորակիլոմետրի համար, ոչ շահույթի տոկոսներ: Դրանք արտացոլում են փոխադրողների ցանցային ծառայությունը և յուրաքանչյուր առանձին տոմսի գինը չեն: [1] [2]

Մեր մոդելում ուղևորային հասույթը որոշվում է $RPK \times \text{միավոր եկամուտ} \times \text{գների ինդեքս բանաձևով}$: Ընդունված ընդհանուր ուղևորային եկամուտը ներառում է տոմսերն ու լրացուցիչ ծառայությունները: Վերջիններս առանձնացվում են գումարի ներսում, այլ ոչ կրկին ավելացվում: Բեռնային հասույթը հաշվարկվում է առանձին: Y1-Y9-ում կիրառվում է համապատասխան տարվա երթուղային կազմի աշխարհագրությունը, իսկ հասուն փուլում պահպանվում է ամբողջ ցանցի համաձայնեցված հաշվարկը:

Օրինակ՝ առաջին տարում հաշվարկվում է մոտ 6.52 միլիարդ վճարովի ուղևորակիլոմետր: 8.71 ցենտի և 1.050625 գնային ինդեքսի դեպքում ուղևորային հասույթը մոտ 596 միլիոն USD է: Մոտ 28.7 միլիոն USD բեռնային հասույթի ավելացումը տալիս է մոտ 625 միլիոն USD ընդհանուր հասույթ: 10.4 ցենտի դեպքում նույն ուղևորային ծավալը տալիս է մոտ 741 միլիոն USD ընդհանուր հասույթ: Սցենարի փոփոխությունը փոխում է միավոր եկամտի դրույքաչափը, ոչ թե կրկնապատկում ուղևորների կամ բեռների քանակը:

Երկու դրույքաչափերի դեպքում պայմանականորեն պահպանվում է ուղևորային պահանջարկը: Սակագների բարձրացումը սովորաբար ազդում է բեռնվածության և շուկայական բաժնի վրա. այդ ազդեցությունը պետք է ստուգվի ըստ ուղղությունների և սպասարկման դասերի: Ուստի ավելի բարձր միավոր եկամուտը առևտրային ենթադրություն է, որը պետք է ապահովեն ծառայությունը, հոսքերի կազմը և վաճառքները: Աղյուսակները նկարագրում են արդյունքն այդ ենթադրության կատարման դեպքում:

Նախագծի սկզբում միջին հեռավորությունն ավելի փոքր է, քան հասուն ցանցում: Դրա փոփոխությամբ փոխվում են RPK-ն, հասույթը, թռիչքաժամերը և ծախսերը: RPK-ի համար կիրառվում է աշխարհագրական հեռավորությունը, իսկ ժամերի գնահատման համար ընդունվում է թռիչքային ուղու 5% երկարացում: Չվերթը գնահատվում է հեռավորությամբ, հաշվարկային արագությամբ և թռիչքի այլ բաղադրիչների համար 0.75 ժամ հավելումով: Բյուջետային արագություններն են 780 կմ/ժ՝ ՆեդՖյուլգեյաժ տեսակների, և 850 կմ/ժ՝ A350-ի համար: Այս պարամետրերն ապահովում են տարեկան գնահատական, իսկ շահագործման պլանը դրանք ճշգրտում է ըստ փաստացի երթուղիների ու պայմանների:

Նախապատրաստումը սկսվում է 2027 թվականին, կանոնավոր թռիչքները՝ 2028 թվականի գարնանը: Բյուջեում պայմանական մեկնարկ է ընդունվել ապրիլի 1-ը: Առաջին տարում փոփոխական թռիչքային ծավալներն ու ծախսերը նվազեցված են մինչև ամբողջ տարվա 75%-ը, իսկ ֆիքսված աշխատավարձերը, մատակարարումները, ամորտիզացիան և պարտքային պարտավորությունները պահպանվում են: Հետևաբար մեկնարկային բացասական արդյունքը հասուն շահութաբերության պարզ համամասնություն չէ:

Բոլոր ֆինանսական աղյուսակները ներկայացված են համապատասխան տարվա անվանական USD-ով: Դրույքաչափերի գնային հիմքը 2026 թվականն է, ընդհանուր հաշվարկային ինդեքսը՝ տարեկան 2.5%: Ուստի ուշ տարիների գումարները ներառում են գների փոփոխությունը: Հարկը գնահատվում է որպես դրական մինչև հարկումը շահույթի 18%: այս պարզեցված ենթադրությունը պետք է ճշգրտվի՝ հաշվի առնելով ամորտիզացիան և վնասների տեղափոխումը:

Շրջանառու կապիտալը հաշվի է առնում ուղևորային և բեռնային հասույթի ստացման ժամկետները, միջնորդավճարներն ու մատակարարների վճարումները: Տարեկան բանաձևում կիրառվում են ուղևորային դեբիտորական պարտքի 7 օր, բեռնային՝ 45 օր, ուղևորային հասույթի լրացուցիչ 4% բաժին, 70% կանխավճարային բաղադրիչ՝ 21 օրվա հորիզոնով, և առանց աշխատավարձի ծախսերի 60%-ի համար 30 օրվա վճարման հետաձգում: Սրանք բյուջեի աշխատանքային պայմաններ են. փաստացի հաշվարկների ժամկետները կարող են փոխել դրամական պահանջը:

Տեխնիկական հաշվարկում Y10-ից հետո պահպանվում է մոտ 53.29 միլիոն հատված՝ նպատակային 53.00 միլիոնի փոխարեն: Մոտ 0.5% տարբերությունն առաջացել է հասուն երթուղային ցանցի տարողության անցման ժամանակ: Աղյուսակներում պահպանվում է մոդելի փաստացի արժեքը, իսկ ռազմավարական նպատակը նշվում է որպես մոտ 53 միլիոն: Սա փոքր հաշվարկային տարբերություն է, ոչ վերադարձ 60 միլիոնի ճյուղին:

Ե աղյուսակը բացատրում է հիմնական ենթադրությունների ծագումն ու կարգավիճակը: Ընդհանուր ցուցանիշները չեն փոխարինում երթուղային հաշվարկին. նախագծի զարգացման ընթացքում ենթադրությունները թարմացվում են վաճառքների, արտադրողների առաջարկների և ֆինանսավորման պայմանների հիման վրա:

Գործառնական ծախսերը ձևավորվում են թռիչքային աշխատանքից, վառելիքի սպառումից, անձնակազմից, սպասարկումից, վերգետնյա ծառայություններից, սննդից, օդանավակայաններից, նավագնացությունից և վաճառքներից: Պահպանողական Y12-ում ընդհանուր 24.18 միլիարդ USD OPEX-ից վառելիքի և աշխատավարձի առանձնացված սկզբնական հոդվածները կազմում են մոտ 8.47 և 4.25 միլիարդ, իսկ մյուս ծախսերն ու ճշգրտումները՝ մոտ 11.46 միլիարդ: Ավելի բարձր ուղևորային հասույթի համար լրացուցիչ հաշվառված են վաճառքի ծախսերը: Բյուջեն չի ենթադրում, որ ամբողջ լրացուցիչ հասույթը դառնում է շահույթ՝ առանց ծախսերի:

15 Ավիապարկի արժեքը և ֆինանսավորումը

Ավիապարկը ֆինանսավորվում է ըստ մատակարարման խմբերի: Յուրաքանչյուր տարեկան խմբաքանակ ունի իր գինը, ստացման ամսաթիվը, ներգրավված պարտքը և մարման ժամկետը: Գործող հաշվարկում պարտքային բաժինը 85% է, ժամկետը՝ 11 տարի, տարեկան տոկոսադրույքը՝ 6.5%: Մնացած բաժինն ու նախավճարները պահանջում են սեփական միջոցներ կամ առանձին համաձայնեցված ֆինանսավորում:

Այս պայմանները համապատասխանում են վարկի մարումից հետո ակտիվի երկար շահագործման ընտրված տրամաբանությանը: Դրանք բյուջետային ենթադրություններ են, ոչ ստացված վարկային առաջարկ: Նախագծի և վարկի ժամկետները չեն համընկնում. իններորդ տարում մատակարարված ինքնաթիռը պահանջում է մարումներ նաև աճի առաջին տասնամյակից հետո:

Գործող բյուջեում սկզբնական մատակարարումների ընդհանուր անվանական գինը մոտ 48.82 միլիարդ USD է: Այն կազմվում է տարեկան խմբաքանակներից՝ ընդունված ինդեքսավորմամբ և տեսակների կազմով. սա ինքնաթիռների արժեքն է, ոչ պահանջվող սեփական կապիտալը: Գործող պլանում հասուն 450 օդանավերը ստացվում են մինչև Y9-ի ավարտը, ուստի Y10-ը նոր սկզբնական խմբաքանակ չի պարունակում: Յուրաքանչյուր խմբի գինն ու նախավճարների ժամանակացույցը ճշգրտվում են արտադրողների առաջարկների ստացման ժամանակ:

Մոդելի համաձայն՝ պարտքը Y10-ի ավարտին մոտ 20.51 միլիարդ USD է, իսկ Y12-ի ավարտին՝ մոտ 13.12 միլիարդ: Y12-ում մայր գումարի մարումը մոտ 3.62 միլիարդ USD է, տոկոսները՝ մոտ 0.97 միլիարդ: Հենց այս վճարումները բացատրում են հասուն ընկերության հաշվապահական շահույթի և հասանելի դրամական միջոցների զգալի տարբերությունը:

Շահույթի հաշվետվությունում ինքնաթիռի արժեքն արտացոլվում է ամորտիզացիայի, իսկ ֆինանսավորման արժեքը՝ տոկոսների միջոցով: Պարտքի մայր գումարը մտնում է դրամական հոսքի մեջ: Ինքնաթիռի սկզբնական գինը ամբողջությամբ չի դուրս գրվում որպես գործառնական ծախս, իսկ մարումը երկրորդ անգամ չի հանվում հաշվապահական շահույթից: Տեխնիկական կապիտալ ծախսերը ներկայացվում են ընթացիկ սպասարկման ծախսերից առանձին:

Սեփական կապիտալն անհրաժեշտ է նախապատրաստման, ինքնաթիռների գնի սեփական բաժնի, նախավճարների, բացասական դրամական հոսքերի և իրացվելիության սկզբագույն պահուստի համար: Նախագործառնական ներդրումը հաշվարկում մոտ 492 միլիոն USD է: Հետագայում կապիտալը ներգրավվում է այն տարիներին, երբ առկա դրամական միջոցները չեն բավարարում վճարումներն ու պահուստը ծածկելուն:

Հաշվարկային պահուստը 100 միլիոն USD է՝ գումարած գործառնական ծախսերի, մայր գումարի և տոկոսների 90 օրը՝ 15% բուֆերով: Ուստի այն աճում է ընկերության հետ: Y12-ում կազմում է մոտ 8.26 միլիարդ USD պահպանողական և 8.35 միլիարդ՝ լավատեսական սցենարում: Պահուստը մտնում է ընկերության դրամական միջոց և գործառնական վնաս չէ: Դրա ներառումը կապիտալի պահանջի մեջ ապահովում է կայունություն, սակայն զգալիորեն մեծացնում է ֆինանսական փաթեթը:

Յուրաքանչյուր տարվա վերջում պահուստի նկատմամբ դրամական պակասը ծածկվում է նոր կապիտալով, իսկ պահուստը գերազանցող գումարը մոդելը բաշխում է ներդրողներին: Կուտակային ներդրումները կազմում են մոտ 16.50 միլիարդ USD պահպանողական և 7.27 միլիարդ՝ լավատեսական միավոր եկամտի դեպքում: Երկրորդ գումարն ավելի փոքր է, քանի որ բարձր հասույթը արդեն աճի փոխում ծածկվում է նոր պարտավորությունների ավելի մեծ մասը: Երկու տարբերակներում ուղևորային ծավալը դեռևս նույնն է:

Բաշխումների տարեկան քաղաքականությունը անհրաժեշտ է ներդրողի եկամտաբերության հաշվարկի համար: Փաստացի քաղաքականությունը պետք է հաշվի առնի ավիապարկի ապագա փոխարինումը, վարկային սահմանափակումներն ու սեզոնայնությունը: Մինչև վերջնական ֆինանսավորումը պետք է որոշվի տարվա ներսում առավելագույն պակասը. տարեկան վերջնական մնացորդները չեն ցույց տալիս յուրաքանչյուր նախավճարի և մատակարարման ամսաթիվը:

16 Շահույթի և դրամական հոսքերի կանխատեսում

Y12-ում վճարումներից հետո հոսքը՝ 2.39 մլրդ USD պահպանողական և 7.06 մլրդ USD լավատեսական սցենարում:

Նախագծի տնտեսագիտությունը գնահատվում է երեք մակարդակով: EBITDA-ն ցույց է տալիս գործառնական ծախսերից հետո արդյունքը՝ մինչև ամորտիզացիան, տոկոսները և հարկը: Չուս շահույթը ներառում է այդ հոդվածները: Վճարումներից հետո դրամական հոսքը լրացուցիչ հաշվի է առնում պարտքի մարումը, մատակարարումների սեփական մասնակցությունը, տեխնիկական կապիտալ ծախսերը և շրջանառու կապիտալի փոփոխությունը:

Ուստի ընկերությունը կարող է շահույթ ցույց տալ և միաժամանակ շարունակել կապիտալ ներգրավել: Արագ աճի ընթացքում դա կապված է նոր ինքնաթիռների ստացման և նախկինում մատակարարված

խմբերի սպասարկման հետ: Աճի ավարտից հետո սկզբնական մատակարարումներն այլևս չեն սեփական մասնակցություն չեն պահանջում, սակայն ուշ վարկերը դեռ մարվում են: Այս վճարումների աստիճանական նվազումն ամրապնդում է դրամական արդյունքը:

Պահպանողական սցենարում զուտ շահույթը դրական է դառնում Y4-ում, իսկ վճարումներից հետո դրամական հոսքը՝ Y8-ում: Լավատեսական սցենարում շահույթը դրական է դառնում Y2-ում, դրամական հոսքը՝ Y5-ում: Սա ընտրված հասույթի, ծախսերի և վարկային պայմանների արդյունքն է: Երկու հաշվարկները հասնում են կայուն դրական տարեկան հոսքի մինչև Y11-Y12՝ առևտրային ենթադրությունների պահպանման դեպքում:

Y12-ում պահպանողական տարբերակը տալիս է 32.68 միլիարդ USD ընդհանուր հասույթ և 24.18 միլիարդ գործառնական ծախս: EBITDA-ն 8.50 միլիարդ է: Ամորտիզացիայից, տոկոսներից և հարկից հետո զուտ շահույթը 4.56 միլիարդ է: Վճարումներից հետո դրամական հոսքը 2.39 միլիարդ է, քանի որ ընկերությունը մարում է պարտքի մայր գումարի 3.62 միլիարդը և կատարում մոտ 0.53 միլիարդ տեխնիկական կապիտալ ծախս:

Նույն տարվա լավատեսական տարբերակում հասույթը 38.72 միլիարդ USD է, գործառնական ծախսերը՝ 24.52 միլիարդ, EBITDA-ն՝ 14.21 միլիարդ, զուտ շահույթը՝ 9.24 միլիարդ, դրամական հոսքը՝ 7.06 միլիարդ: Ծախսերը փոքր-ինչ բարձր են վաճառքների փոփոխական ծախսերի պատճառով: Հիմնական տարբերությունը ուղևորային հասույթն է, իսկ բեռնային ծրագիրը մնում է նույնը:

Y12-ի պահպանողական զուտ մարժան մոտ 14.0% է, լավատեսականը՝ մոտ 23.9%: Երկրորդ ցուցանիշը բարձր է Emirates-ի հրապարակված 2025/26 թվականի 15% զուտ մարժայից: Այն ստացվել է Emirates-ի միավոր եկամտի ուղենիշը նոր նախագծի ծախսային բյուջեի հետ համադրելով: Դրան հասնելու համար պետք է հաստատվեն երկու կողմերն էլ՝ հասույթն ու ծախսերը. ավելի բարձր հաշվարկային արդյունքը Emirates-ի հաշվետվության պատճենը չէ: [2]

Առաջին դրական տարեկան հոսքը, ներդրված կապիտալի վերադարձը և ներդրումային եկամտաբերությունը տարբեր ցուցանիշներ են: Տարեկան բաշխումների գումարի հիման վրա ներդրումների պայմանական չգեղջված վերադարձը հասնում է պահպանողական հաշվարկի Y15-ին և լավատեսականի Y9-ին: 25 տարվա տարեկան IRR-ը՝ առանց վերջնական վաճառքի, մոտ 12.7% և 29.1% է: Այս գնահատականը չի հաշվի առնում տարվա ներսում առանձին վճարումների ամսաթվերը:

Y25-ում մոդելը ցույց է տալիս 7.84 միլիարդ USD զուտ շահույթ և 9.24 միլիարդ դրամական հոսք պահպանողական տարբերակում, իսկ լավատեսականում՝ 14.29 և 15.69 միլիարդ: Գումարներն անվանական են: Սկզբնական մատակարարումների պարտքային վճարումներն ավարտված են, սակայն երկու ընթացիկ սցենարների ամբողջական նոր փոխարինման ծրագիրը դեռ ներառված չէ: Ուստի Y25-ի ցուցանիշներն արտացոլում են առկա ավիապարկը և սպասարկման ընթացիկ բյուջեն. դրանք չեն նշանակում, որ ամբողջ գումարը կարող է կայուն կերպով բաշխվել թարմացման մեկնարկից հետո:

B և C աղյուսակները ցույց են տալիս յուրաքանչյուր տարվա հասույթը, ծախսերը, շահույթը, դրամական հոսքը, պարտքը և նոր ներդրումները: D աղյուսակը բացահայտում է Y12-ում հասույթից շահույթի և դրամական հոսքի անցումը: Այս ներկայացումը թույլ է տալիս տեսնել արդյունքների պատճառները և կապել դրանք ֆինանսական մոդելի հետ:

17 Ռիսկեր և կայունություն

Առևտրային ռիսկը նպատակային միավոր եկամտի և ուղևորահոսքի միաժամանակյա ձեռքբերումն է: Ավելի բարձր գինը կարող է նվազեցնել բեռնվածությունը, հատկապես տարանցիկ երթուղիներում: Երկու սցենարների համար պետք է ստուգվեն ծավալի և պրեմիում վաճառքների բաժնի զգայունությունները. այս ստուգումները մտնում են սցենարների ներսում և գործարար ծրագրի առանձին երրորդ տարբերակ չեն ստեղծում:

Ֆինանսական ռիսկերն ընդգրկում են վառելիքի գինը, վարկի տոկոսադրույքը, վաճառքների արժույթը, սպասարկման ծախսերը, մատակարարումների ուշացումները և շուկաների ժամանակավոր փակումը: Բեռնափոխադրումը կարող է բարձրացնել արդյունքի մեջ ներդրումը, սակայն ունի շուկայական ցիկլայնություն և տարողության սահմանափակումներ: Բեռնային պայմանագրերը չպետք է համարվեն կնքված միայն այն պատճառով, որ երթուղին ներառված է բյուջեում:

Գործառնական ռիսկերը կապված են ինքնաթիռների, անձնակազմերի, սլոթերի, ծառայությունների և ենթակառուցվածքի հասանելիության հետ: Խափանման հետևանքները պետք է գնահատվեն ամբողջ տարանցիկ հոսքի համար: Ավիապարկի և իրացվելիության պահուստների ծրագիրը պետք է ստուգվի իրական դադարների տևողությամբ, ոչ միայն միջին տարով:

Ֆինանսական սթրես-թեստերը պետք է ցույց տան շահույթի, դրամական հոսքի, պահուստի, ֆինանսավորման պայմանների և մեկնարկի ժամկետների փոփոխությունները պահանջարկի անկման կամ ծախսերի աճի դեպքում: Ընթացիկ հաշվարկում այս թեստերի նոր ամբողջական փաթեթը ներկայացված չէ: Դրանց ավարտը վերջնական ներդրումային տարբերակի պայմանն է:

ՄԱՍ V

Տնտեսական ազդեցություն Հայաստանի վրա



Միջազգային հասանելիությունը հնարավորություններ է ստեղծում զբոսաշրջության, արտահանման և հմտությունների զարգացման համար: Դրանց ազդեցությունը գնահատվում է առանձին:

Զբոսաշրջություն Արտահանում Մարդիկ

միջազգային հասանելիություն

բեռնային կապեր

պատրաստում և հմտություններ

18 Տնտեսական ազդեցությունը Հայաստանի վրա

Ազգային ազդեցությունը գնահատվում է ավիաընկերության շահույթից առանձին՝ զբոսաշրջություն, արտահանում, զբաղվածություն և հմտություններ:

Նախագծի ազգային ազդեցությունը դիտարկվում է ավիաընկերության գործառնական հասույթից առանձին: Հիմնական ուղիներն են զբաղվածությունը, որակավորումը, ծառայությունների և ապրանքների գնումները, արտահանման հասանելիությունը, զբոսաշրջությունը և տեխնոլոգիական կարողությունների զարգացումը: Այն չի ավելացվում ավիաընկերության շահույթին և չի օգտագործվում դրամական պակասը ծածկելու համար:

Ուղղակի ազդեցությունը ստեղծում են ընկերության աշխատատեղերն ու գնումները Հայաստանում: Անուղղակի ազդեցությունն առաջանում է մատակարարների մոտ: Աշխատակիցների և այցելուների լրացուցիչ ծախսերը կարող են հետագա ազդեցություն ունենալ, սակայն դրա գնահատումը պահանջում է առանձին մեթոդաբանություն և կրկնակի հաշվարկի բացառում: Վառելիքի, ինքնաթիռների և որոշ ծառայությունների ներմուծումը նվազեցնում է տեղական տնտեսության մեջ մնացող ծախսերի բաժինը:

Բեռնափոխադրումը կարող է աջակցել ժամկետների նկատմամբ զգայուն արտադրանքի արտահանմանը՝ ներառյալ սննդամթերքը և քաշի միավորի նկատմամբ բարձր արժեք ունեցող ապրանքները: Հայկական արտադրողների համար կարևոր են շուկաների հասանելիությունը, կանոնավորությունը, սառը շղթան և առաքման արժեքը: Հնարավոր արտահանումը առանց իրական բեռնային ծավալի ինքնաբերաբար չի դառնում ավիաընկերության հասույթ:

Զբոսաշրջությունն ու բժշկական զբոսաշրջությունը պահանջում են համատեղ առաջարկ հյուրանոցների, զբոսաշրջային ընկերությունների և բժշկական կազմակերպությունների հետ: Տարանցիկ ուղևորները երկրի այցելուներ են դառնում միայն փաստացի մուտքի և ծախսերի դեպքում: Երկրում միջանկյալ կանգառով մնալով՝ stopover ծառայությունը կարող է մեծացնել այս ազդեցությունը, սակայն դրա մասշտաբը գնահատվում է առանձին:

Մննդի, առևտրի և հավատարմության ծրագրում հայկական ապրանքների օգտագործումն աջակցում է երկրի ճանաչելիությանը: Ինժեներների, օդաչուների և տվյալների մասնագետների պատրաստումը ստեղծում է երկարաժամկետ կադրային ազդեցություն: Ընթացիկ հաշվարկում ՀՆԱ-ի, հարկերի կամ զբաղվածության չհաստատված թվային բազմապատկիչներ չեն կիրառվում: Դրա համար անհրաժեշտ է ազգային ազդեցության ինքնուրույն հաշվարկ:

Հայկական ապրանքների Էկոհամակարգը կարող է ինքնաթիռում սնունդը, հանգստի սրահները, արտադրանքի կատալոգը և հավատարմության ծրագրերն օգտագործել՝ ուղևորին տեղական արտադրողներին ծանոթացնելու համար: Գյուղատնտեսական արտադրանքը, խմիչքները և այլ ապրանքներ լրացուցիչ հասանելիություն են ստանում արտասահմանյան գնորդին: Արտադրողի վաճառքներն արտացոլվում են ազգային ազդեցության մեջ, իսկ ավիաընկերությունը հաշվառում է միայն սեփական միջնորդավճարը կամ եկամուտը, եթե գոյություն ունեն համապատասխան պայմանագիրն ու մոդելի հողվածը:

Stopover ծառայությունը կարող է տարանցիկ հոսքի մի մասը վերածել Հայաստանում մնալու: Արդյունքը կախված է կանգառի տևողությունից, մուտքի պայմաններից, հյուրանոցային առաջարկից և ծրագրի գրավչությունից: Զբոսաշրջության գնահատման մեջ հաշվի են առնվում իրական մուտք գործած այցելուները, ոչ ցանցի բոլոր հատվածները: Նույն կերպ բժշկական զբոսաշրջությունը պահանջում է հաստատված ծառայություններ և պահանջարկ, իսկ արագ փչացող ապրանքների արտահանումը՝ կայուն սառը շղթա:

Հայաստանի արդյունաբերական, տեխնոլոգիական և միջոցառումների նախագծերի հետ կապը կարող է աջակցել գործարար ուղևորություններին և տեղական O&D-ին: Դրանց ապագա հոսքը ինքնաբերաբար չի ավելացվում գործող ավիացիոն մոդելին: Յուրաքանչյուր նախագծի համար անհրաժեշտ են սեփական ժամկետները, ծավալները և արդեն հաշվառված ուղևորների հետ համընկնումների վերացումը: Սա պահպանում է կապը երկրի ընդհանուր զարգացման ռազմավարության հետ և կանխում ավիաընկերության ֆինանսական արդյունքների գերազնահատումը:

19 Ենթակառուցվածքի հետ փոխկապակցում

Օդանավակայանի CAPEX-ը և գործարար ծրագիրը պատկանում են առանձին ենթակառուցվածքային նախագծի:

Ուղևորային ցանցը կախված է նոր օդանավակայանի պատրաստվածությունից նախատեսվող մեկնարկի և հասուն մասշտաբի համար: Ավիաընկերությունը պետք է համաձայնեցնի թողունակությունը, չվերթների կապակցումները, ուղեբեռի մշակումը, բեռնային գործառնությունները, վերգետնյա կայանատեղերը և տեխնիկական սպասարկումը: Նոր օդանավակայանի ծածկագիրն ու վերջնական տարածքը ավիաընկերության մոդելում նշանակված չեն:

Կարճ զլորման և հարմար փոխնստումների ճարտարապետական գաղափարը կարող է բարելավել տնտեսագիտությունն ու ծառայությունը: Կոնկրետ խնայողության ապացույցը պահանջում է փաստացի սխեմա, շահագործման ընթացակարգեր և ժամանակի չափումներ: Բյուջեում միայն հայեցակարգային պատկերի հիման վրա լրացուցիչ երաշխավորված խնայվող ռոպեներ չեն ներառվում:

Օդանավակայանի CAPEX-ը, կառուցման ֆինանսավորումը, տերմինալների եկամուտները և օդանավակայանային բիզնեսի գնահատումը մնում են առանձին նախագիծ: Ավիաընկերության պարտավորությունները սահմանափակվում են սեփական ծախսերով, ծառայությունների առևտրային պայմաններով և ենթակառուցվածքի ժամկետներից կախվածությամբ:

20 Իրականացման ճանապարհային քարտեզ

2027 թվականին նախագիծը պետք է համատեղի մեկնարկի առևտրային հաստատումը, ֆինանսական փաթեթի պատրաստումը, մատակարարման պայմանները, շահագործման պատրաստումը և ենթակառուցվածքի համաձայնեցումը: Երկարաժամկետ պատվերների որոշումները պետք է հաշվի առնեն մատակարարման ժամկետներն ու կադրերի պատրաստումը: Ֆինանսական ենթադրությունները փոխարինվում են գործընկերների առաջարկներով՝ դրանց ստացման ընթացքում:

2028-2030 թվականներին ընկերությունը ձևավորում է առաջին 128 ուղղությունները, ստուգում փաստացի պահանջարկը, չվերթների կապակցման հուսալիությունը և կայանների տնտեսագիտությունը: Վաճառքների արդյունքներով թարմացվում են սակագները, հաճախականությունները և տեսակների բաշխումը: Ծրագրի արագացումն արդարացված է, երբ վաճառքներն ու գործառնական պատրաստվածությունը հաստատում են հաջորդ փուլին անցնելու հնարավորությունը:

2031-2037 թվականներին ցանցն ընդլայնվում է մինչև հասուն կառուցվածք: Այս փուլում հատկապես կարևոր են A350-ի ներդրումը, բեռնափոխադրման զարգացումը և հիմնական հաճախականությունների ուժեղացումը: 450 ինքնաթիռի պլանային թիվը աշխատանքային բյուջեի սահմանն է, իսկ փաստացի պարտավորությունները կախված են հաստատված տնտեսական արդյունքից:

2037 թվականից հետո առաջնահերթությունները տեղափոխվում են հասուն ցանցի կայունության, ուշ վարկերի սպասարկման, ծառայության թարմացման և ավիապարկի փոխարինման միջոցների

ձևավորման վրա: Չափավոր աճը գնահատվում է լրացուցիչ շահույթով և դրամական հոսքով: Փոխարինման փուլը ստանում է առանձին խմբային ծրագիր և ֆինանսական պայմաններ:

21 Ներդրումային տարբերակի պատրաստում

Վերջնական ներդրումային տարբերակի համար անհրաժեշտ է երկու նոր սցենարների ավիապարկի փոխարինումը վերահաշվարկել, կառուցել մեկնարկի և ֆինանսավորման ամսական պլան, ստուգել տարվա ներսում առավելագույն դրամական պակասը և կատարել պահանջարկի, վառելիքի, engine PBH-ի ու վարկային տոկոսադրույքների սթրես-թեստեր: O&D-ի, պրեմիում պահանջարկի և ամբողջ երթուղու սակագների շուկայական ստուգումը պետք է առանձին հիմնավորում ապահովի գնային ու ծավալային ենթադրությունների համար:

Ընթացիկ մոդելը տալիս է համաձայնեցված տարեկան ֆինանսական բյուջե և ստուգված բանաձևեր, սակայն չի փոխարինում շահագործման երթուղային մոդելին, հավաստագրված սրահների սխեմաներին, վարկային առաջարկին կամ բեռների վաճառքի պայմանագրերին: Ընթացիկ հաշվարկում այս փաստաթղթերը չեն ներկայացվում որպես ստացված:

Ուղղությունների ամբողջական անվանական տարեկան ժամանակացույցը, ֆինանսական գիրքը և տեխնիկական նյութերը պահպանվում են առանձին հավելվածներով: Հիմնական տեքստում կիրառվում են վերջին խմբագրության համաձայնեցված արդյունքները, իսկ նախկին 60 միլիոնի և 470 ինքնաթիռի ճյուղերը պատկանում են հաշվարկների պատմությանը:

Աղբյուրներ և հավելվածներ

[1] Turkish Airlines: 1Q26 արդյունքների ներկայացում՝ ներառյալ 2025 թվականի ուղևորային միավոր եկամուտը: [Բացել աղբյուրը](#)

[2] Emirates: 2025/26 արդյունքներ, ուղևորային միավոր եկամուտ և զուտ մարժա: [Բացել աղբյուրը](#)

[3] OurAirports: Օդանավակայանների կոորդինատներ՝ աշխարհագրական հեռավորությունների համար: [Բացել աղբյուրը](#)

[4] Armenia Airline: 2026 թվականի հոկտեմբերի 8-ի Two Scenarios ֆինանսական մոդել և անվանական տարեկան ցանց: Աղյուսակները վերցված են այս տարբերակի պահպանված հաշվարկային տվյալներից:

[5] Նախագծի նախաձեռնողի սկզբնական տեսլական: «Ավիաընկերության նախագիծ Հայաստանում» հանրային զրույցի թիվ 6 հաղորդագրությունը և հետագա համաձայնեցված ճշգրտումները: [Բացել աղբյուրը](#)

[6] Qantas: Emirates-ի գործընկերության դերի բացատրությունը Ավստրալիայի և Եվրոպայի միջև փոխադրումներում: [Բացել աղբյուրը](#)

[7] Qantas: Գործընկերության զարգացում և Սինգապուրով երթուղիների փոփոխություն: [Բացել աղբյուրը](#)

[8] Emirates Group: Համագործակցություն OpenAI-ի հետ և արհեստական բանականության ներդրում: [Բացել աղբյուրը](#)

Two Scenarios աշխատանքային գիրքը հաշվարկային հավելվածն է: 60 միլիոն հատվածի, 455 և 470 ինքնաթիռի պատմական տարբերակները գործող ենթադրություններ չեն: Սրահների հայեցակարգային սխեմաները պահպանում են առանձին կարգավիճակ. նոր A320/A321-ը նախատեսում են բիզնես դասի 20 նստատեղ, իսկ հին 16J սխեմաները ենթակա են փոխարինման: Նախկին 40-ամյա մոդելը մինչև վերահաշվարկը երկու ընթացիկ սցենարների շարունակությունը չէ:

Օդանավակայան. ընդհանուր հեռանկարային տեսք

Նախկինում պատրաստված ենթակառուցվածքի հայեցակարգային պատկեր: Օդանավակայանը դիտարկվում է առանձին. դրա CAPEX-ը չի ներառվում ավիաընկերության ֆինանսական մոդելում:



Օդանավակայան. տերմինալ և թռիչքային դաշտ

Նախկինում պատրաստված ենթակառուցվածքի հայեցակարգային պատկեր: Օդանավակայանը դիտարկվում է առանձին. դրա CAPEX-ը չի ներառվում ավիաընկերության ֆինանսական մոդելում:



Ուղևորային տերմինալ. ներքին տարածք

Նախկինում պատրաստված ենթակառուցվածքի հայեցակարգային պատկեր: Օդանավակայանը դիտարկվում է առանձին, դրա CAPEX-ը չի ներառվում ավիաընկերության ֆինանսական մոդելում:



Հանգստի սրահ. հանգստի տարածք

Նախկինում պատրաստված ենթակառուցվածքի հայեցակարգային պատկեր: Օդանավակայանը դիտարկվում է առանձին. դրա CAPEX-ը չի ներառվում ավիաընկերության ֆինանսական մոդելում:



Հանգստի սրահ. ցնցուղներ և տաքանցիկ ուղևորների հարմարություններ

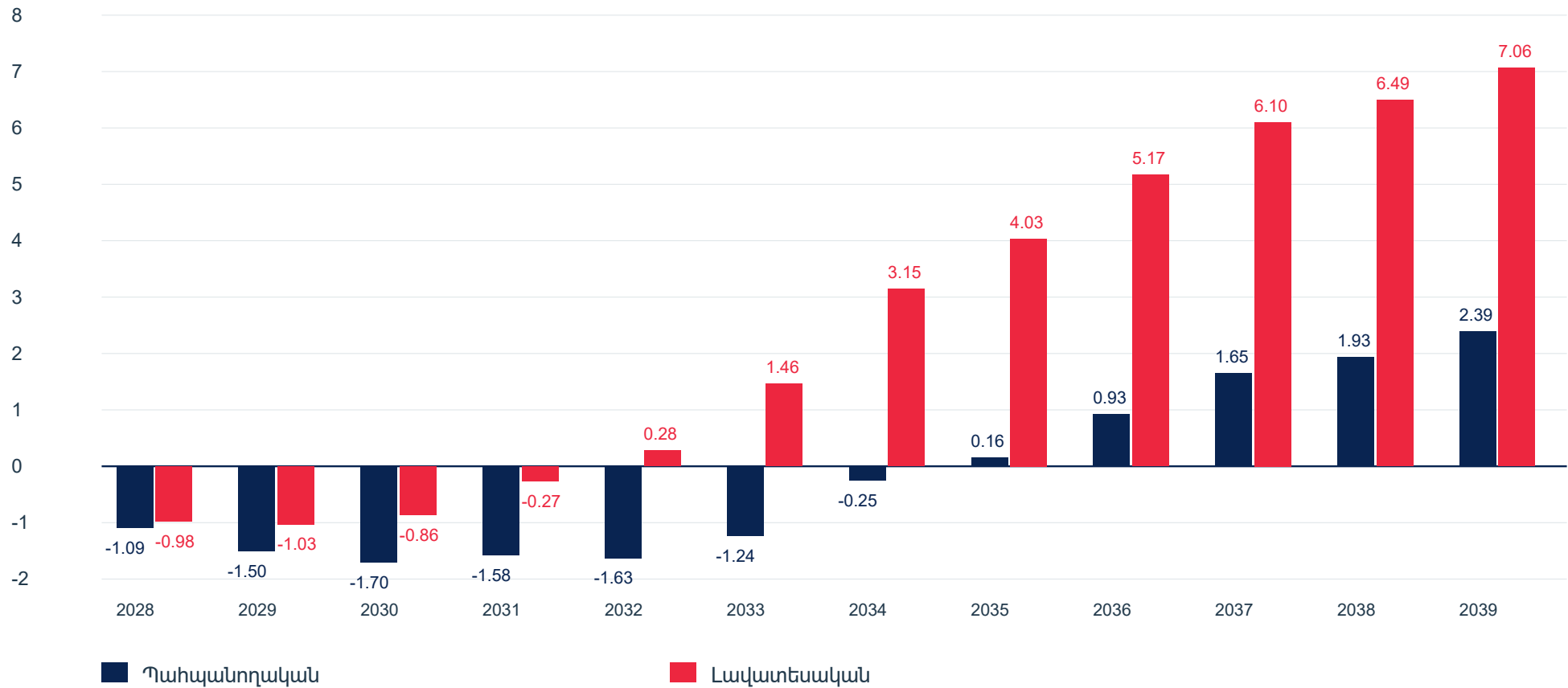
Նախկինում պատրաստված ենթակառուցվածքի հայեցակարգային պատկեր: Օդանավակայանը դիտարկվում է առանձին, դրա CAPEX-ը չի ներառվում ավիաընկերության ֆինանսական մոդելում:



Դրամական հոսք. առաջին 12 տարիները, 2028-2039

Անվանական գումարներ՝ տոկոսներից, պարտքի մարումից, տեխնիկական CAPEX-ից, ավիապարկի ձեռքբերման սեփական բաժնից և շրջանառու կապիտալի փոփոխությունից հետո՝ մինչև ներդրողի ներդրումներն ու բաշխումները: Առաջին դրական տարին՝ 2035 պահպանողական և 2032 լավատեսական սցենարում:

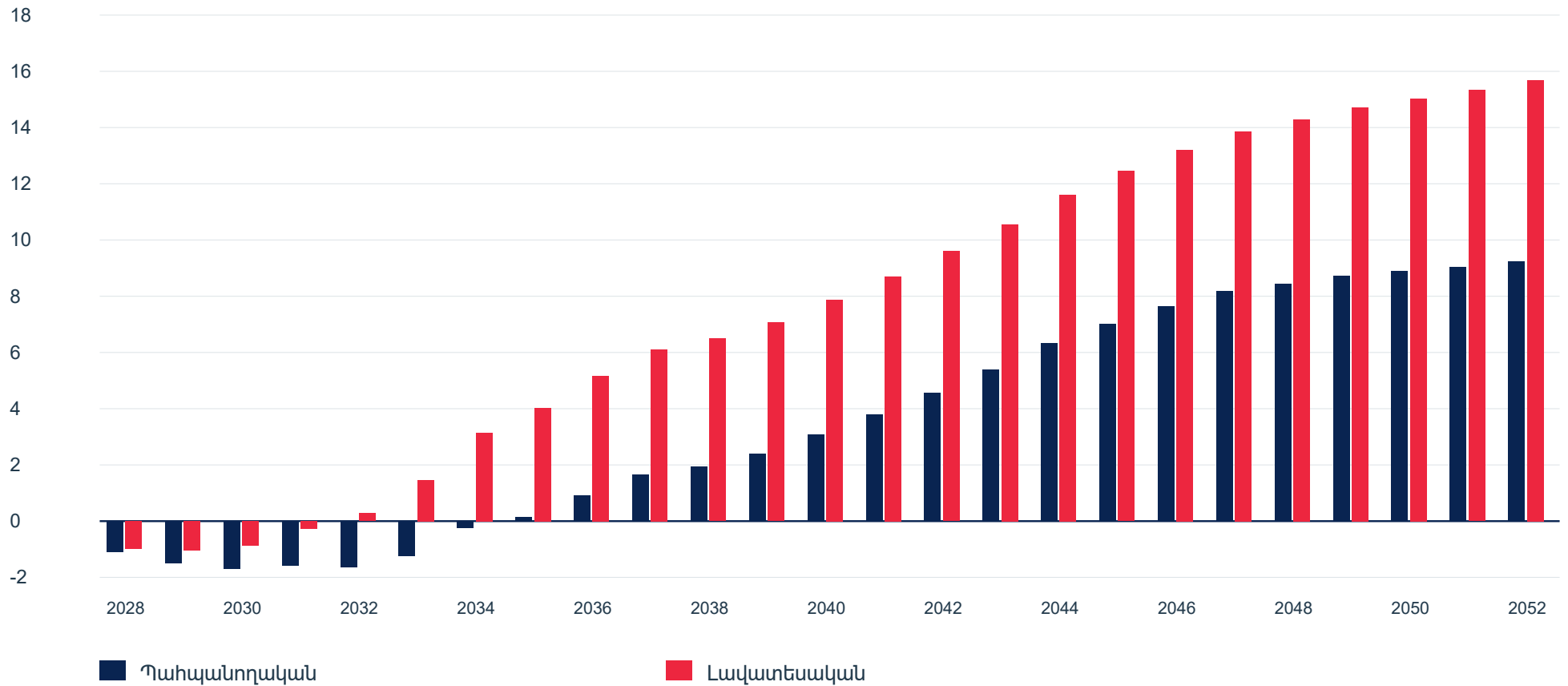
մլրդ. USD Վճարումներից հետո մոդելային հոսք



Դրամական հոսք. 25 տարվա հորիզոն, 2028-2052

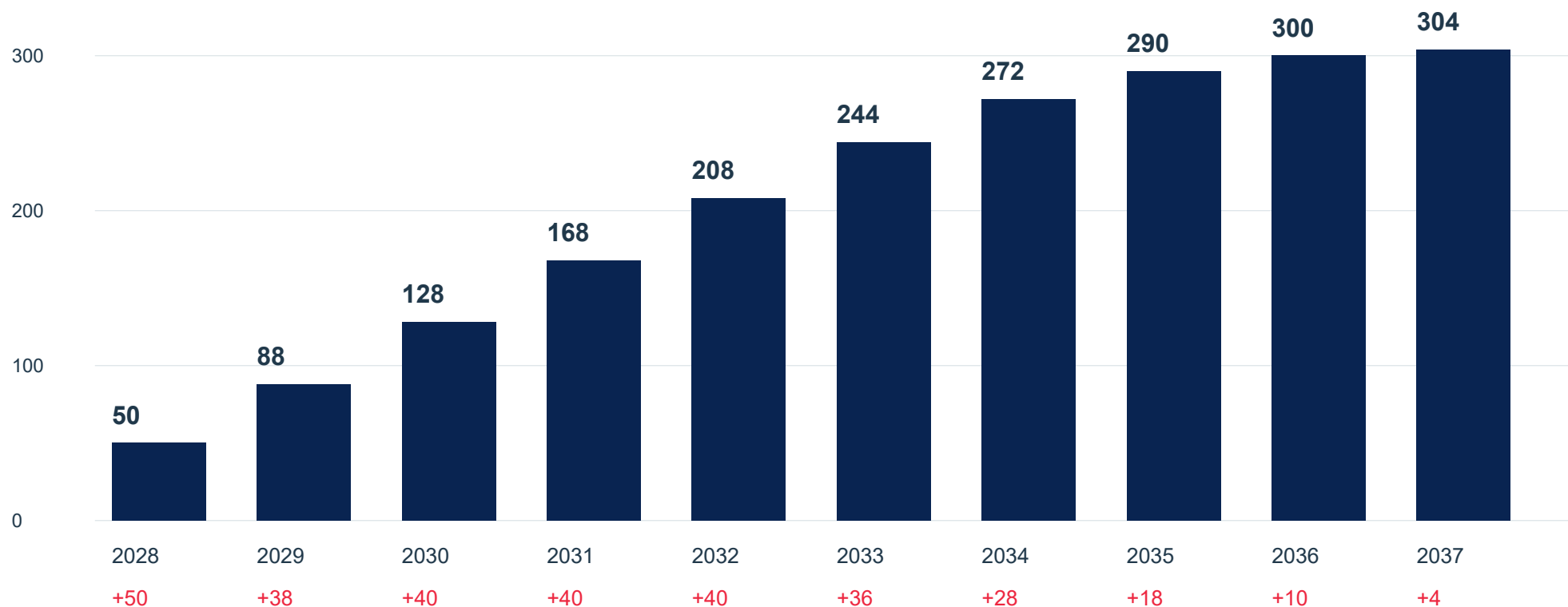
Գործող մոդելի երկու սցենար: Y20-ից հետո անհրաժեշտ է լրացուցիչ համաձայնեցում ավիապարկի ամբողջական փոխարինման ծրագրի հետ, որը դեռ ներառված չէ այս հոսքերում:
Դրական տարեկան հոսքը չի նշանակում բոլոր ներդրումների վերադարձ:

մլրդ. USD Վճարումներից հետո մոդելային հոսք



Երթուղային ցանցի աճ. 50 → 304 ուղղություն

Պլանային գործող ցանցը՝ յուրաքանչյուր տարվա վերջում: Նախագծի նախապատրաստում՝ 2027, կանոնավոր թռիչքների մեկնարկ՝ 2028-ի գարուն:



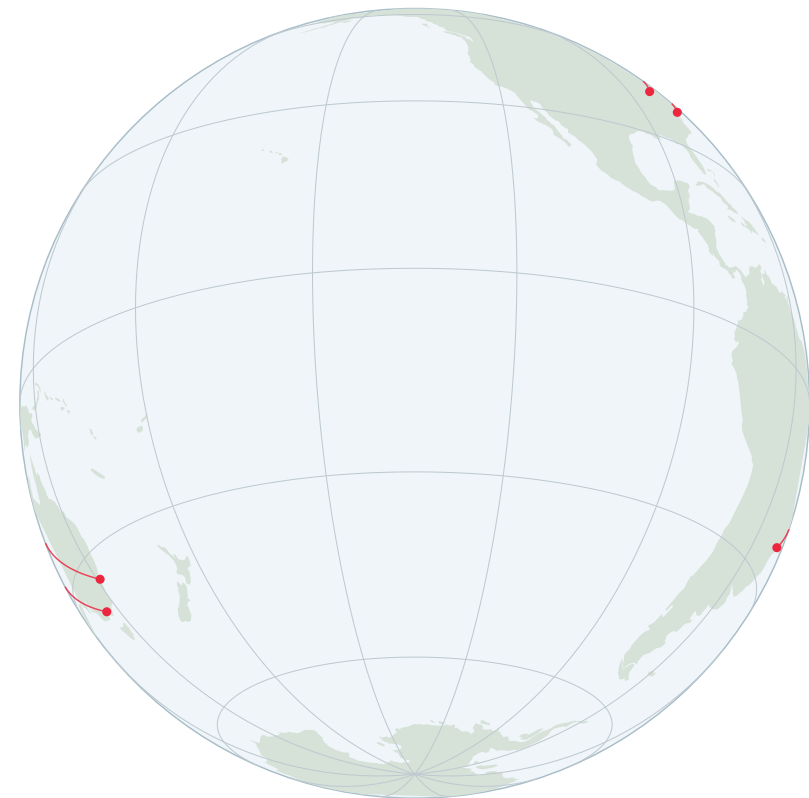
Կարմիր թվեր՝ տարվա նոր ուղղությունները

Ցանց 2028: 50 ուղղություն, +50 նոր

Տարվա վերջի պլան: Երկրագնդի երկու հակադիր պոլյեսցիա: Երևանը նոր հայաստանյան հանգույցի կողմնորոշիչ տեղն է. օդանավակայանի ծածկագիր նշանակված չէ: Աղեղները կապերն են, ոչ շահագործման թռիչքային ուղիները: Աշխարհագրություն՝ Natural Earth, կետեր՝ մոդելի օդանավակայանների տեղեկատու տեղադրություններ:



Գործող ուղղություններ



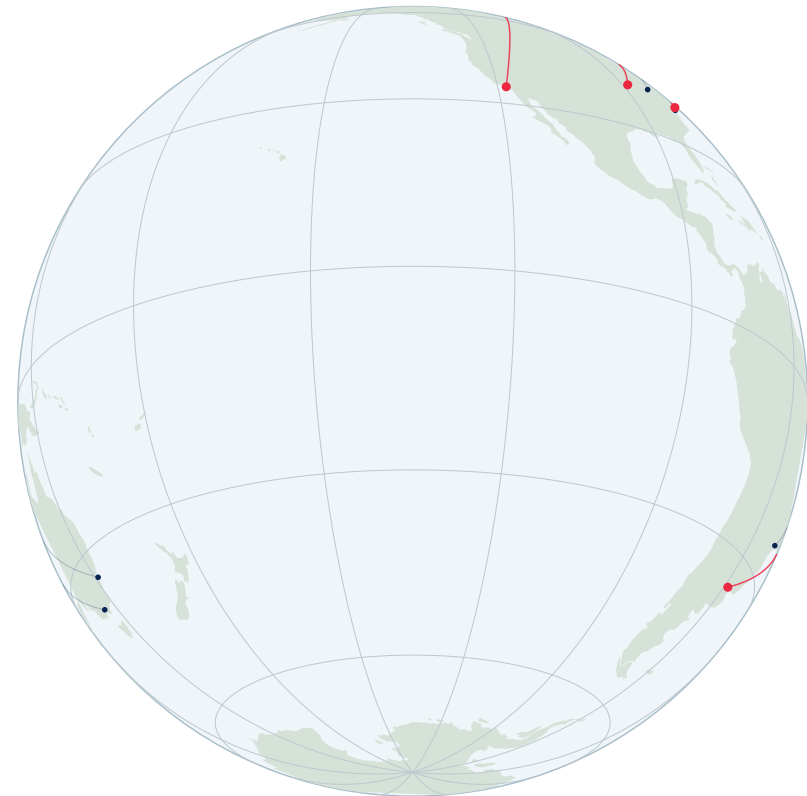
Բացվում են այս տարում

Ցանց 2029: 88 ուղղություն, +38 նոր

Տարվա վերջի պլան: Երկրագնդի երկու հակադիր պոլոսներ: Երևանը նոր հայաստանյան հանգույցի կողմնորոշիչ տեղն է. օդանավակայանի ծածկագիրը նշանակված չէ: Աղեղները կապերն են, ոչ շահագործման թոփքային ուղիները: Աշխարհագրություն՝ Natural Earth, կետեր՝ մոդելի օդանավակայանների տեղեկատու տեղադրություններ:



Գործող ուղղություններ



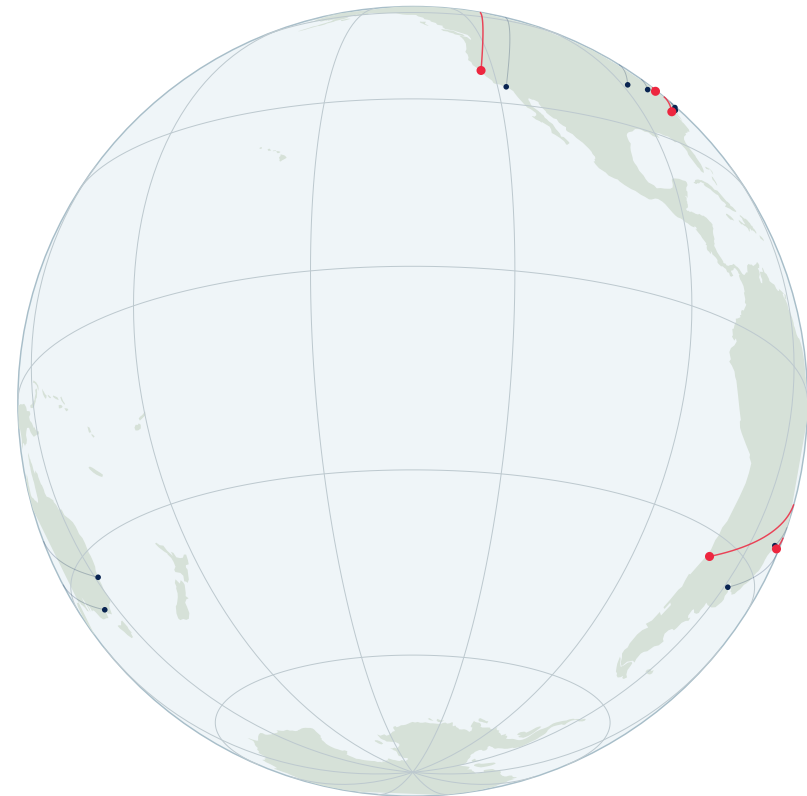
Բացվում են այս տարում

Ցանց 2030: 128 ուղղություն, +40 նոր

Տարվա վերջի պլան: Երկրագնդի երկու հակադիր պոլոսներ: Երևանը նոր հայաստանյան հանգույցի կողմնորոշիչ տեղն է. օդանավակայանի ծածկագիր նշանակված չէ: Աղեղները կապերն են, ոչ շահագործման թոփքային ուղիները: Աշխարհագրություն՝ Natural Earth, կետեր՝ մոդելի օդանավակայանների տեղեկատու տեղադրություններ:



Գործող ուղղություններ



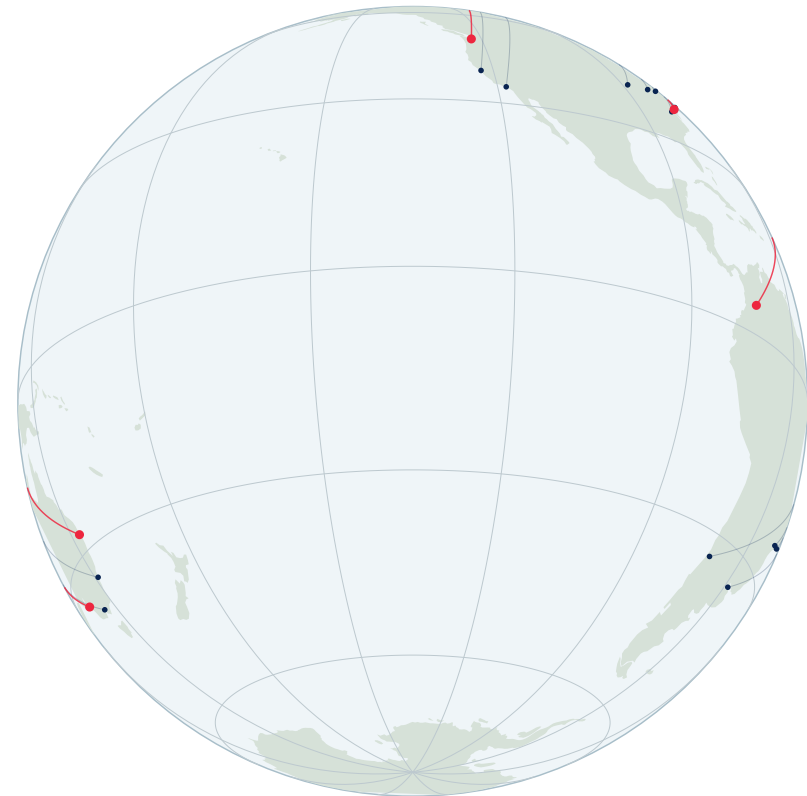
Բացվում են այս տարում

Ցանց 2031: 168 ուղղություն, +40 նոր

Տարվա վերջի պլան: Երկրագնդի երկու հակադիր պոլոսներ: Երևանը նոր հայաստանյան հանգույցի կողմնորոշիչ տեղն է. օդանավակայանի ծածկագիրը նշանակված չէ: Աղբյուրները կապերն են, ոչ շահագործման թոփքային ուղիները: Աշխարհագրություն՝ Natural Earth, կետեր՝ մոդելի օդանավակայանների տեղեկատու տեղադրություններ:



Գործող ուղղություններ



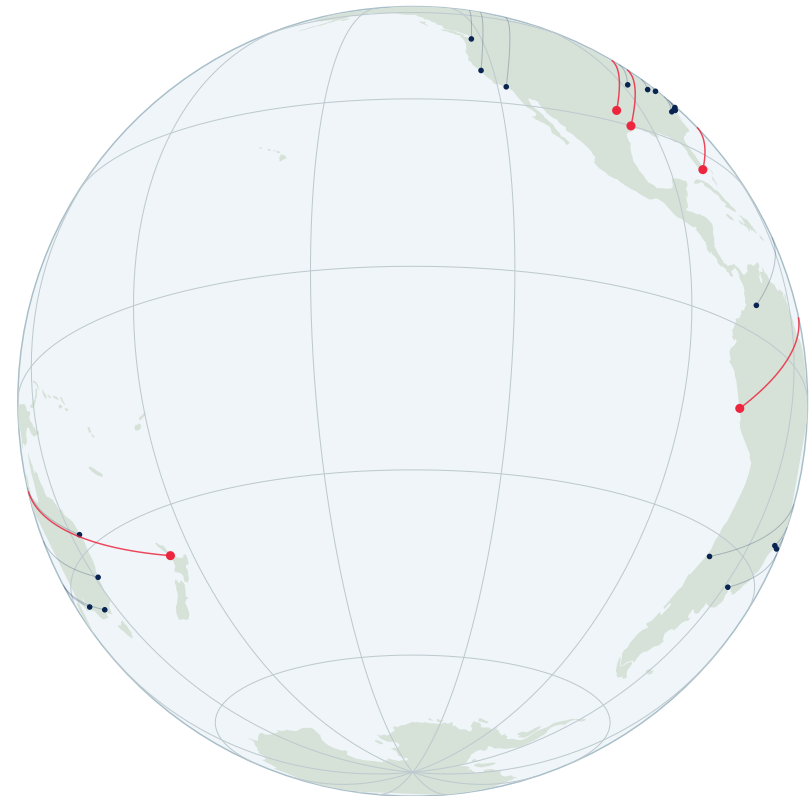
Բացվում են այս տարում

Ցանց 2032: 208 ուղղություն, +40 նոր

Տարվա վերջի պլան: Երկրագնդի երկու հակադիր պոլոսներ: Երևանը նոր հայաստանյան հանգույցի կողմնորոշիչ տեղն է. օդանավակայանի ծածկագիրը նշանակված չէ: Աղբյուրները կապերն են, ոչ շահագործման թոփքային ուղիները: Աշխարհագրություն՝ Natural Earth, կետեր՝ մոդելի օդանավակայանների տեղեկատու տեղադրություններ:



Գործող ուղղություններ



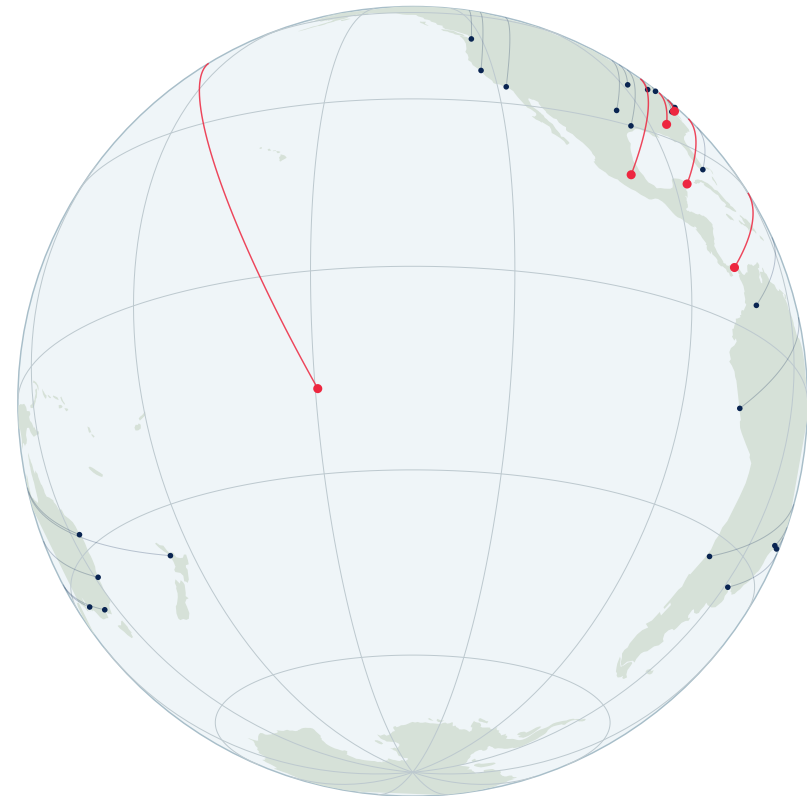
Բացվում են այս տարում

Ցանց 2033: 244 ուղղություն, +36 նոր

Տարվա վերջի պլան: Երկրագնդի երկու հակադիր պոլոսներ: Երևանը նոր հայաստանյան հանգույցի կողմնորոշիչ տեղն է. օդանավակայանի ծածկագիր նշանակված չէ: Աղեղները կապերն են, ոչ շահագործման թռիչքային ուղիները: Աշխարհագրություն՝ Natural Earth, կետեր՝ մոդելի օդանավակայանների տեղեկատու տեղադրություններ:



Գործող ուղղություններ



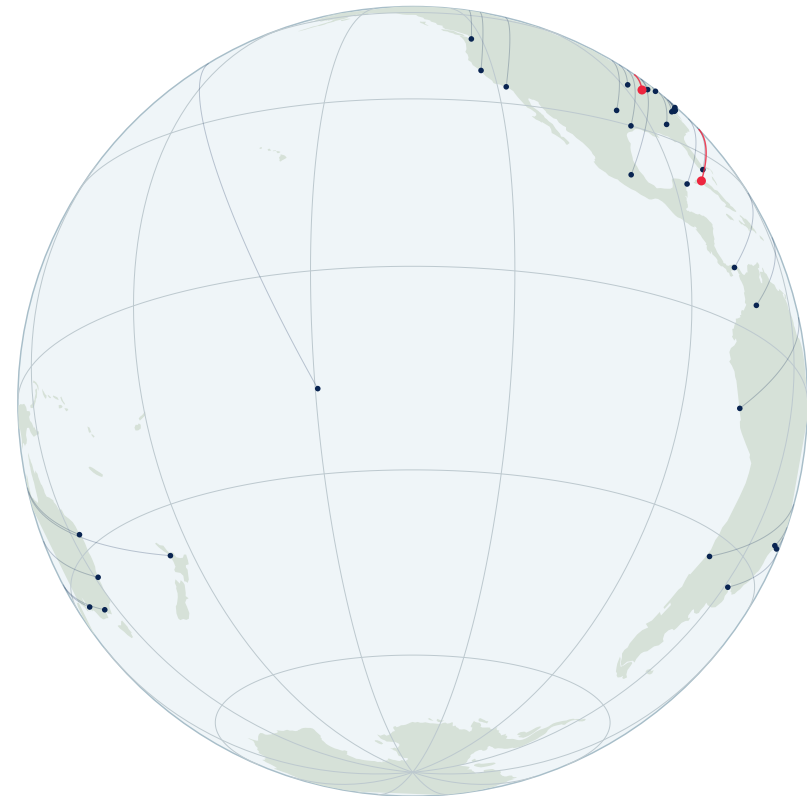
Բացվում են այս տարում

Ցանց 2034: 272 ուղղություն, +28 նոր

Տարվա վերջի պլան: Երկրագնդի երկու հակադիր պոլոսներ: Երևանը նոր հայաստանյան հանգույցի կողմնորոշիչ տեղն է. օդանավակայանի ծածկագիր նշանակված չէ: Աղեղները կապերն են, ոչ շահագործման թռիչքային ուղիները: Աշխարհագրություն՝ Natural Earth, կետեր՝ մոդելի օդանավակայանների տեղեկատու տեղադրություններ:



Գործող ուղղություններ



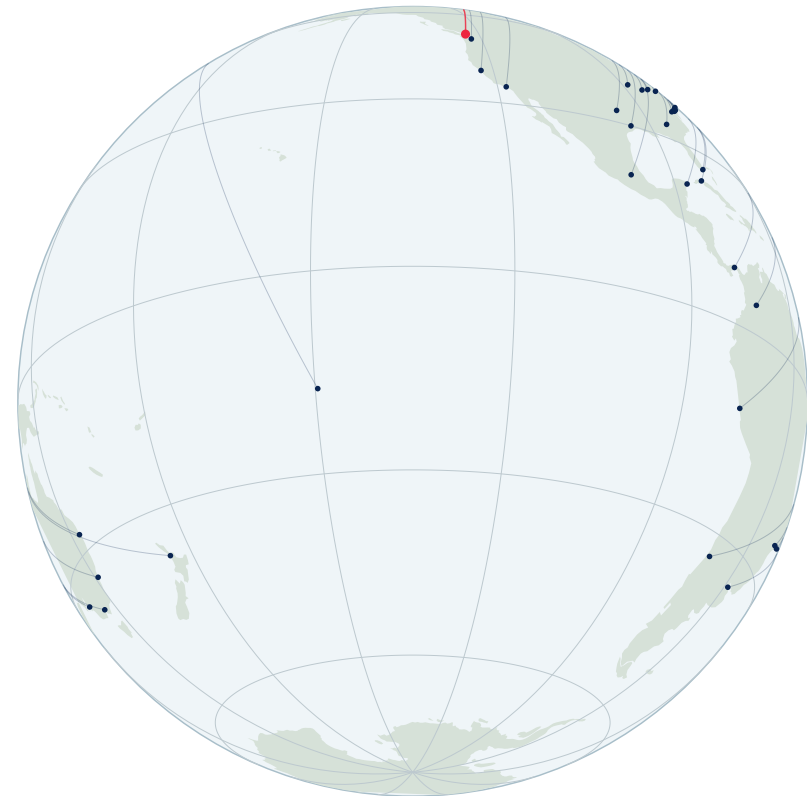
Բացվում են այս տարում

Ցանց 2035: 290 ուղղություն, +18 նոր

Տարվա վերջի պլան: Երկրագնդի երկու հակադիր պոլոսներ: Երևանը նոր հայաստանյան հանգույցի կողմնորոշիչ տեղն է: Օդանավակայանի ծածկագիրը նշանակված չէ: Աղբյուրները կապերն են, ոչ շահագործման թոփքային ուղիները: Աշխարհագրություն՝ Natural Earth, կետեր՝ մոդելի օդանավակայանների տեղեկատու տեղադրություններ:



Գործող ուղղություններ



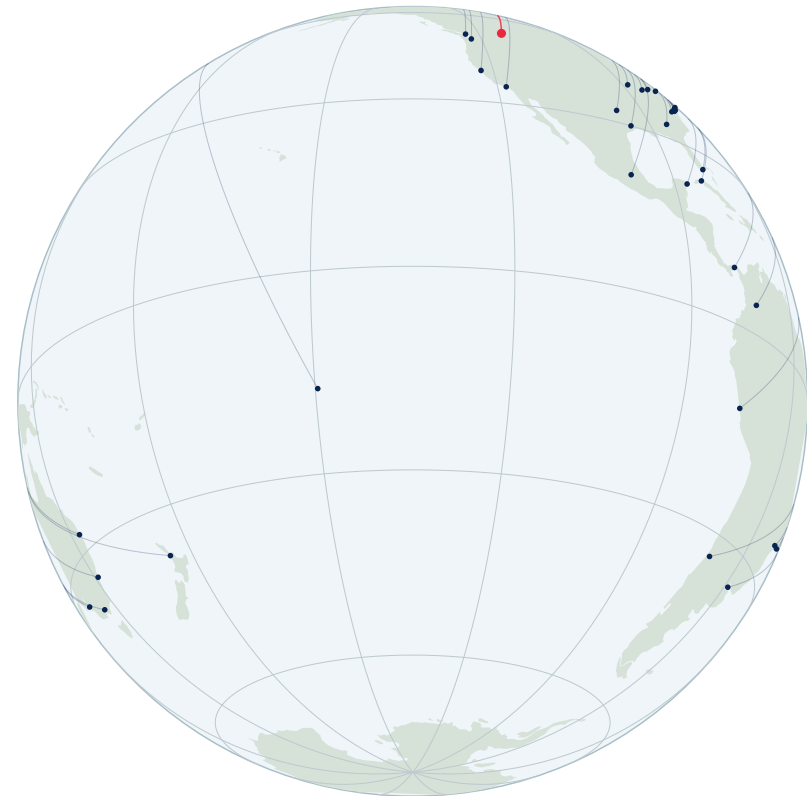
Բացվում են այս տարում

Ցանց 2036: 300 ուղղություն, +10 նոր

Տարվա վերջի պլան: Երկրագնդի երկու հակադիր պոլոսներ: Երևանը նոր հայաստանյան հանգույցի կողմնորոշիչ տեղն է. օդանավակայանի ծածկագիր նշանակված չէ: Աղեղները կապերն են, ոչ շահագործման թռիչքային ուղիները: Աշխարհագրություն՝ Natural Earth, կետեր՝ մոդելի օդանավակայանների տեղեկատու տեղադրություններ:



Գործող ուղղություններ



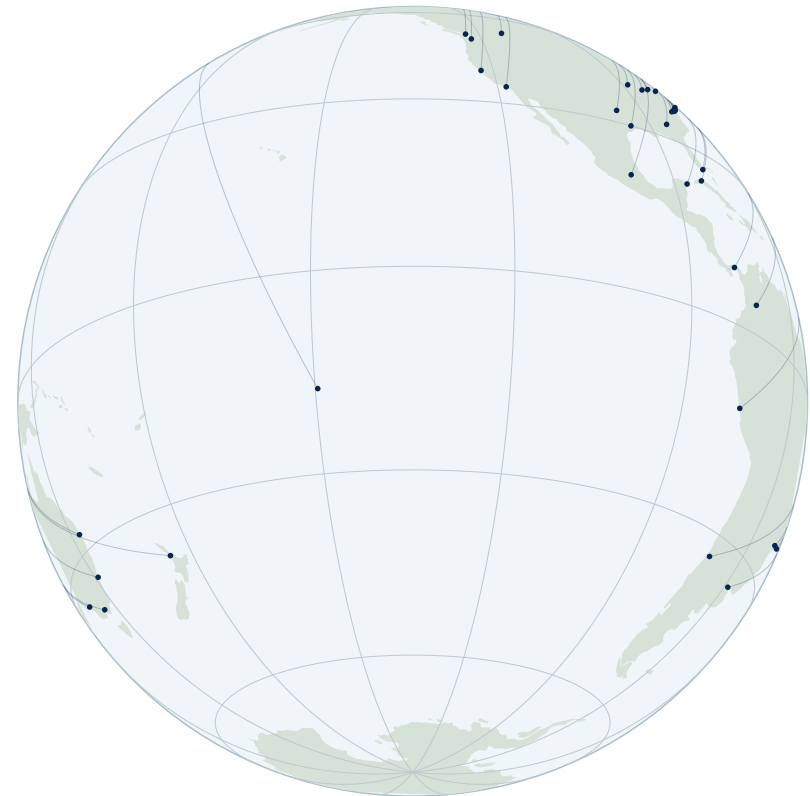
Բացվում են այս տարում

Ցանց 2037: 304 ուղղություն, +4 նոր

Տարվա վերջի պլան: Երկրագնդի երկու հակադիր պոլոսներ: Երևանը նոր հայաստանյան հանգույցի կողմնորոշիչ տեղն է. օդանավակայանի ծածկագիր նշանակված չէ: Աղեղները կապերն են, ոչ շահագործման թռիչքային ուղիները: Աշխարհագրություն՝ Natural Earth, կետեր՝ մոդելի օդանավակայանների տեղեկատու տեղադրություններ:



Գործող ուղղություններ



Բացվում են այս տարում

Աղյուսակ A Ցանցի և ավիապարկի զարգացում

Ուղևորային հատվածները՝ միլիոններով: Ուղղություններն ու ավիապարկը՝ տարվա վերջի դրությամբ: Առաջին տարին ներառում է ինը ամիս թռիչքային գործունեություն: Բոլոր տեսակների տարեկան կարողության պահուստը 10% է:

Տարի	Նոր քաղաքներ	Ընդամենը քաղաքներ	Հատվածներ, մլն	A320	A321	LR	XLR	A350 900	A350 1000	Ընդամենը օդանավեր
2028	50	50	1.80	5	31	3	0	9	0	48
2029	38	88	7.49	5	62	4	4	19	4	98
2030	40	128	13.34	9	86	6	14	35	4	154
2031	40	168	20.58	13	112	8	22	50	5	210
2032	40	208	28.52	17	131	11	33	72	6	270
2033	36	244	37.44	27	144	16	46	100	9	342
2034	28	272	44.75	33	157	19	56	111	9	385
2035	18	290	49.30	40	166	20	66	122	11	425
2036	10	300	52.08	44	172	21	71	131	11	450
2037	4	304	53.00	44	172	21	71	131	11	450

Աղյուսակ B Պահպանողական սցենար, 2028-2040

Ֆինանսական արժեքները՝ կլորացված անվանական մլրդ USD: Բեռնային հասույթը ներառված է ընդհանուր հասույթի մեջ: Վճարումներից հետո հոսքը՝ մինչև Նոր ներդրումներն ու բաշխումները: Հատվածները՝ միլիոններով: Y11 = 2038, Y12 = 2039:

Տարի	Հատվածներ, մլն	Ընդհանուր հասույթ	Որից՝ բեռնային	OPEX	Չուտ շահույթ	Հոսք՝ վճարումներից հետո	Վերջնական պարտք	Նոր կապիտալ	Ներդրողների բաշխումներ
2028	1.80	0.62	0.03	0.67	-0.31	-1.09	3.29	1.38	0.00
2029	7.49	2.87	0.14	2.61	-0.40	-1.50	6.98	2.22	0.00
2030	13.34	5.65	0.29	4.81	-0.25	-1.70	10.85	2.52	0.00
2031	20.58	9.27	0.50	7.53	0.16	-1.58	14.41	2.54	0.00
2032	28.52	13.50	0.73	10.66	0.65	-1.63	18.50	2.73	0.00
2033	37.44	19.02	0.99	14.58	1.50	-1.24	23.64	2.60	0.00
2034	44.75	23.90	1.19	18.02	2.34	-0.25	24.59	1.42	0.00
2035	49.30	27.18	1.33	20.29	2.96	0.16	25.29	0.60	0.00
2036	52.08	29.67	1.43	21.95	3.53	0.93	24.28	0.00	0.39
2037	53.00	31.10	1.48	23.02	3.90	1.65	20.51	0.00	1.37
2038	53.29	31.89	1.52	23.59	4.22	1.93	16.74	0.00	1.84
2039	53.29	32.68	1.56	24.18	4.56	2.39	13.12	0.00	2.33
2040	53.29	33.50	1.60	24.79	4.90	3.08	9.85	0.00	3.07

Աղյուսակ B Պահպանողական սցենար, 2041-2052

Ֆինանսական արժեքները՝ կլորացված անվանական մլրդ USD: Բեռնային հասույթը ներառված է ընդհանուր հասույթի մեջ: Վճարումներից հետո հոսքը՝ մինչև նոր ներդրումներն ու բաշխումները: Հատվածները՝ միլիոններով: Y11 = 2038, Y12 = 2039:

Տարի	Հատվածներ, մլն	Ընդհանուր հասույթ	Որից՝ բեռնային	OPEX	Չուտ շահույթ	Հոսք՝ վճարումներից հետո	Վերջնական պարտք	Նոր կապիտալ	Ներդրողների բաշխումներ
2041	53.29	34.34	1.64	25.41	5.21	3.79	6.99	0.00	3.79
2042	53.29	35.20	1.68	26.04	5.50	4.57	4.57	0.00	4.56
2043	53.29	36.08	1.72	26.69	5.78	5.40	2.64	0.00	5.39
2044	53.29	36.98	1.77	27.36	6.05	6.32	1.33	0.00	6.34
2045	53.29	37.90	1.81	28.05	6.31	7.03	0.54	0.00	7.00
2046	53.29	38.85	1.86	28.75	6.55	7.64	0.12	0.00	7.56
2047	53.29	39.82	1.90	29.47	6.77	8.17	0.00	0.00	8.06
2048	53.29	40.82	1.95	30.20	6.98	8.45	0.00	0.00	8.28
2049	53.29	41.84	2.00	30.96	7.18	8.73	0.00	0.00	8.51
2050	53.29	42.88	2.05	31.73	7.40	8.89	0.00	0.00	8.67
2051	53.29	43.96	2.10	32.52	7.62	9.04	0.00	0.00	8.81
2052	53.29	45.05	2.15	33.34	7.84	9.24	0.00	0.00	9.01

Աղյուսակ C Լավատեսական սցենար, 2028-2040

Ֆինանսական արժեքները՝ կլորացված անվանական մլրդ USD: Բեռնային հասույթը ներառված է ընդհանուր հասույթի մեջ: Վճարումներից հետո հոսքը՝ մինչև Նոր ներդրումներն ու բաշխումները: Հատվածները՝ միլիոններով: Y11 = 2038, Y12 = 2039:

Տարի	Հատվածներ, մլն	Ընդհանուր հասույթ	Որից՝ բեռնային	OPEX	Չուտ շահույթ	Հոսք՝ վճարումներից հետո	Վերջնական պարտք	Նոր կապիտալ	Ներդրողների բաշխումներ
2028	1.80	0.74	0.03	0.68	-0.20	-0.98	3.29	1.27	0.00
2029	7.49	3.39	0.14	2.64	0.08	-1.03	6.98	1.75	0.00
2030	13.34	6.69	0.29	4.87	0.60	-0.86	10.85	1.68	0.00
2031	20.58	10.97	0.50	7.62	1.48	-0.27	14.41	1.24	0.00
2032	28.52	15.98	0.73	10.80	2.57	0.28	18.50	0.84	0.00
2033	37.44	22.52	0.99	14.77	4.21	1.46	23.64	0.00	0.08
2034	44.75	28.31	1.19	18.26	5.75	3.15	24.59	0.00	1.96
2035	49.30	32.20	1.33	20.57	6.85	4.03	25.29	0.00	3.27
2036	52.08	35.16	1.43	22.26	7.78	5.17	24.28	0.00	4.62
2037	53.00	36.85	1.48	23.33	8.35	6.10	20.51	0.00	5.81
2038	53.29	37.78	1.52	23.92	8.78	6.49	16.74	0.00	6.40
2039	53.29	38.72	1.56	24.52	9.24	7.06	13.12	0.00	7.00
2040	53.29	39.69	1.60	25.13	9.70	7.87	9.85	0.00	7.86

Աղյուսակ C Լավատեսական սցենար, 2041-2052

Ֆինանսական արժեքները՝ կլորացված անվանական մլրդ USD: Բեռնային հասույթը ներառված է ընդհանուր հասույթի մեջ: Վճարումներից հետո հոսքը՝ միևնույն ժամանակահատվածում: Ներդրումներն ու բաշխումները: Հատվածները՝ միլիոններով: Y11 = 2038, Y12 = 2039:

Տարի	Հատվածներ, մլն	Ընդհանուր հասույթ	Որից՝ բեռնային	OPEX	Չուտ շահույթ	Հոսք՝ վճարումներից հետո	Վերջնական պարտք	Նոր կապիտալ	Ներդրողների բաշխումներ
2041	53.29	40.68	1.64	25.76	10.13	8.71	6.99	0.00	8.70
2042	53.29	41.70	1.68	26.40	10.54	9.60	4.57	0.00	9.59
2043	53.29	42.74	1.72	27.06	10.94	10.56	2.64	0.00	10.55
2044	53.29	43.81	1.77	27.74	11.35	11.61	1.33	0.00	11.63
2045	53.29	44.91	1.81	28.43	11.74	12.45	0.54	0.00	12.42
2046	53.29	46.03	1.86	29.14	12.11	13.20	0.12	0.00	13.12
2047	53.29	47.18	1.90	29.87	12.47	13.87	0.00	0.00	13.75
2048	53.29	48.36	1.95	30.62	12.82	14.29	0.00	0.00	14.12
2049	53.29	49.57	2.00	31.38	13.17	14.72	0.00	0.00	14.50
2050	53.29	50.81	2.05	32.17	13.54	15.03	0.00	0.00	14.80
2051	53.29	52.08	2.10	32.97	13.92	15.33	0.00	0.00	15.10
2052	53.29	53.38	2.15	33.79	14.29	15.69	0.00	0.00	15.46

Աղյուսակ D Ինչու է շահույթը տարբերվում դրամական հոսքից

Y12 = 2039: Անվանական մլրդ USD: EBITDA-ից հանվում են ամորտիզացիան, տոկոսներն ու հարկը՝ ստանալով զուտ շահույթ: Դրան ավելացվում է ամորտիզացիան և հանվում են պարտքի մարումը, տեխնիկական CAPEX-ը, սեփական մասնակցությունն ու շրջանառու կապիտալի փոփոխությունը՝ ստանալով վճարումներից հետո հոսքը:

Ցուցանիշ	Պահպանողական	Լավատեսական
Հասույթ	32.684	38.722
Գործառնական ծախսեր	24.183	24.515
EBITDA	8.500	14.207
Ամորտիզացիա	1.966	1.966
Պարտքի տոկոսներ	0.970	0.970
Նախավճարների տոկոսներ (PDP)	0.000	0.000
Հարկ	1.002	2.029
Զուտ շահույթ	4.563	9.242
Ամորտիզացիայի ավելացում դրամական հաշվարկում	1.966	1.966
Պարտքի մայր գումարի մարում	3.616	3.616
Տեխնիկական կապիտալ ծախսեր	0.532	0.532
Նոր մատակարարումների սեփական մասնակցություն	0.000	0.000
Շրջանառու կապիտալի փոփոխություն	-0.005	-0.003
Հոսք՝ վճարումներից հետո	2.385	7.062

Աղյուսակ E Հիմնական թվերի ծագումը

Երկու սցենարներում կիրառվում է ենթադրությունների նույն կառուցվածքը: Տարբերվում է ուղևորային միավոր եկամուտը. երկու սակագների դեպքում անփոփոխ պահանջարկը հաշվարկի պայման է:

Ցուցանիշ	Արժեք	Հիմնավորում / աղբյուր	Կարգավիճակ	Ազդեցություն
Ուղևորային միավոր եկամուտ	8.71 / 10.40 ԱՄՆ ցենտ/RPK	Turkish / Emirates պաշտոնական հաշվետվություններ	Սցենարային դրույքաչափ	Հասույթ և կապիտալ
Հատվածներ	Մոտ 53 միլիոն	Ցանցի տարեկան բյուջե	Նպատակային ծավալ	Շուկայական ստուգման կարիք ունի
Ուղղություններ	304	Վերականգնված և առաջարկվող ցանց	128 սկզբնական / 176 առաջարկվող	Աճի տեմպ և աշխարհագրություն
Ավիապարկ	450	Ցանցի և տարեկան ժամերի բյուջե	44 / 172 / 21 / 71 / 131 / 11	Մատակարարումներ և ֆինանսավորում
A320 / A321 սրահ	20J + 124Y / 20J + 166Y	Համաձայնեցված ծառայություն	144 / 186 նստատեղ	Տարողություն և RPK
A350 սրահ	316 / 368 նստատեղ	Համաձայնեցված ծառայություն	28J / 24W և 40J / 32W	Տարողություն և բեռներ
Վարկ	85% / 11 տարի / 6.5%	Ընդունված ֆինանսական ենթադրություն	Պայմանները դեռ պայմանագրված չեն	Պարտք և սեփական կապիտալ
Գների ինդեքս	Տարեկան 2.5%	Հաշվարկային ենթադրություն	2026 թվականի գնային հիմք	Անվանական գումարներ
Հարկ	Դրական շահույթի 18%	Պարզեցված բանաձև	Առանց մանրամասն հարկային մոդելի	Չուտ շահույթ և դրամական հոսք
Պահուստ	100 մլն + 90 օր × 1.15	Իրացվելիության ընդունված քաղաքականություն	Ծախսեր և պարտքային վճարումներ	Կապիտալի պահանջ
Բեռնափոխադրումներ	Ուղեբեռնից հետո տարողություն × 75%	Միջանցքների և թռիչքային հատվածների մոդել	Սահմանափակվում է երկու հատվածներով	Հասույթը հաշվառվում է մեկ անգամ
AI	Առանց լրացուցիչ ընդհանուր գեղչի	Կազմակերպման հայեցակարգ	Ազդեցությունը հաստատվում է ըստ հոդվածների	Հի գերազնահատում շահույթը
Օդանավակայան	CAPEX-ը բացառված է	Առանձին ենթակառուցվածքային նախագիծ	Նոր օդանավակայանի ծածկագիրը նշանակված չէ	Միայն ծառայություններ և պատրաստվածության ժամկետներ

Աղյուսակ F Բեռնային միջանցքներ և տարողության սահմաններ

Մոդելի տարեկան հնարավոր և Y12-ում տեղավորվող ծավալները՝ հազար տոննա առաքումներով: Դրույքաչափերը՝ USD/կգ, 2026 թվականի գնային հիմքով: Y12-ի ընդհանուր մոդելային փոխադրումը մոտ 307.7 հազար տոննա է, անվանական բեռնային հասույթը՝ 1.56 մլրդ USD: Հնարավոր պահանջարկը դեռ ենթադրություն է:

Միջանցք	Հնարավոր ծավալ	Փոխադրվող ծավալ Y12	Հասույթ, USD/կգ	Թռիչքային հատվածներ
Չինաստան → Աֆրիկա	120.0	47.4	4.50	2
Աֆրիկա → Չինաստան	60.0	39.1	3.80	2
Արևելյան Ասիա → Եվրոպա	90.0	36.3	4.60	2
Եվրոպա → Արևելյան Ասիա	70.0	36.4	4.00	2
Հարավային Ասիա → Եվրոպա	65.0	26.2	3.80	2
Եվրոպա → Հարավային Ասիա	50.0	26.0	3.40	2
Ամերիկա → Հայաստան	30.0	30.0	3.50	1
Հայաստան → Ամերիկա	30.0	30.0	3.00	1
Ասիա → Հայաստան	40.0	16.7	2.20	1
Հայաստան → Ասիա	30.0	19.6	2.00	1

Այդուսակ Գ Ուղղությունների բացումներ, 2028-2032

Անվանումները պահպանված են սկզբնական գրությամբ: Աստղանիշը նշանակում է սկզբնական պլանի պայմանական կարգավիճակ: Առաջին 128 բացումները վերականգնված են սկզբնական ցանցից, հաջորդ 176-ը՝ առաջարկվող ժամանակացույց: Զաղաքի ընդգրկումը չի նշանակում ստացված իրավունքներ, սլոթեր կամ հաստատված պահանջարկ:

Տարի	Նորերի թիվը	Նոր ուղղություններ
2028	50	London, Paris, Frankfurt, Munich, Berlin, Düsseldorf, Milan, Rome, Madrid, Barcelona, Amsterdam, Brussels, Copenhagen, Stockholm, Vienna, Zurich, Prague, Warsaw, Moscow, St Petersburg, Sochi, Yekaterinburg, Almaty, Astana, Tashkent, Tbilisi, Delhi, Mumbai, Bengaluru, Hyderabad, Chennai, Ahmedabad, Kochi, Dubai, Abu Dhabi, Riyadh, Doha, Tehran, Beijing, Shanghai, Guangzhou, Singapore, Cairo, Nairobi, Johannesburg, New York JFK, Toronto, São Paulo, Melbourne, Sydney
2029	38	Manchester, Birmingham, Edinburgh, Lyon, Marseille, Hamburg, Stuttgart, Venice, Budapest, Athens, Kazan, Samara, Novosibirsk, Bishkek, Baku*, Kolkata, Pune, Jaipur, Amritsar, Colombo, Jeddah, Dammam, Kuwait City, Beirut, Tokyo, Seoul, Hong Kong, Bangkok, Casablanca, Addis Ababa, Dar es Salaam, Lagos, Accra, Boston, Chicago, Los Angeles, Buenos Aires, Perth
2030	40	Glasgow, Dublin, Nice, Toulouse, Bordeaux, Cologne, Nuremberg, Bologna, Naples, Geneva, Bucharest, Ufa, Perm, Omsk, Krasnoyarsk, Dushanbe, Lucknow, Chandigarh, Surat, Coimbatore, Kathmandu, Muscat, Erbil, Amman, Shenzhen, Chengdu, Hanoi, Ho Chi Minh City, Kuala Lumpur, Entebbe, Kigali, Dakar, Abidjan, Luanda, Cape Town, Washington Dulles, San Francisco, Montreal, Rio de Janeiro, Santiago
2031	40	Valencia, Malaga, Lisbon, Oslo, Helsinki, Gothenburg, Krakow, Sofia, Belgrade, Basel, Larnaca, Mineralnye Vody, Krasnodar*, Rostov-on-Don*, Nizhny Novgorod, Chelyabinsk, Goa, Indore, Nagpur, Kozhikode, Dhaka, Sharjah, Medina, Tel Aviv, Chongqing, Hangzhou, Xiamen, Wuhan, Xi'an, Alexandria, Sharm el-Sheikh, Hurgada, Marrakech, Tunis, Algiers, Newark, Seattle, Bogotá, Adelaide, Brisbane
2032	40	Belfast, Bristol, Thessaloniki, Zagreb, Tirana, Riga, Vilnius, Tallinn, Chisinau, Cluj-Napoca, Tyumen, Surgut, Irkutsk, Volgograd, Shymkent, Thiruvananthapuram, Visakhapatnam, Karachi, Lahore, Bahrain, Baghdad, Basra, Nanjing, Qingdao, Kunming, Osaka, Nagoya, Tripoli*, Mombasa, Zanzibar, Djibouti, Abuja, Lomé, Douala, Yaoundé, Dallas/Fort Worth, Houston, Miami, Lima, Auckland

Ադյուսակ G Ուղղությունների բացումներ, 2033-2037

Անվանումները պահպանված են սկզբնական գրությամբ: Աստղանիշը նշանակում է սկզբնական պլանի պայմանական կարգավիճակ: Առաջին 128 բացումները վերականգնված են սկզբնական ցանցից, հաջորդ 176-ը՝ առաջարկվող ժամանակացույց: Զաղաքի ընդգրկումը չի նշանակում ստացված իրավունքներ, սլոթեր կամ հաստատված պահանջարկ:

Տարի	Նորերի թիվը	Նոր ուղղություններ
2033	36	Newcastle, Leeds/Bradford, Nantes, Strasbourg, Hannover, Leipzig, Florence, Turin, Bari, Alicante, Seville, Aktau, Atyrau, Samarkand, Mangalore, Islamabad, Malé, Mashhad, Shiraz, Fukuoka, Busan, Taipei, Ulaanbaatar, Kinshasa, Durban, Maputo, Lusaka, Harare, Antananarivo, Mauritius, Atlanta, Philadelphia, Mexico City, Cancún, Panama City, Papeete
2034	28	Bilbao, Palma de Mallorca, Porto, Luxembourg, Eindhoven, Bergen, Billund, Stavanger, Reykjavik, Salzburg, Ashgabat, Minsk, Batumi, Bhubaneswar, Varanasi, Abha, Isfahan, Da Nang, Phnom Penh, Vientiane, Oran, Mogadishu*, Juba*, Cotonou, Ouagadougou*, Seychelles, Detroit, Havana
2035	18	Ljubljana, Sarajevo, Skopje, Podgorica, Split, Bukhara, Urgench, Patna, Guwahati, Salalah, Yangon, Jakarta, Bamako*, Conakry, Freetown, Monrovia, Banjul, Vancouver
2036	10	Palermo, Catania, Paphos, Osh, Raipur, Najaf, Manila, Brazzaville, Libreville, Calgary
2037	4	Aarhus, Bali (Denpasar), Lubumbashi, Windhoek

Աղյուսակ H Երկու սցենարների համեմատություն

Գործող տարեկան մոդելի անվանական գումարներ: Y25-ը չի ներառում ավիապարկի ամբողջական նոր փոխարինման ծրագիրը: Ներդրումների վերադարձը չգեղջված է, IRR-ը՝ ըստ ներդրողի տարեկան հոսքերի: Երկու սցենարները պահպանում են նույն պայմանական ուղևորային ծավալը:

Ցուցանիշ	Պահպանողական	Լավատեսական
Ուղևորային միավոր եկամուտ, ԱՄՆ ցենտ/RPK	8.71	10.40
Սեփական կապիտալի կուտակային ներդրումներ, մլրդ USD	16.50	7.27
Չուտ շահույթի առաջին դրական տարին	Y4 / 2031	Y2 / 2029
Վճարումներից հետո առաջին դրական հոսքը	Y8 / 2035	Y5 / 2032
Չուտ շահույթ Y11, մլրդ USD	4.22	8.78
Հոսք՝ վճարումներից հետո Y11, մլրդ USD	1.93	6.49
Չուտ շահույթ Y12, մլրդ USD	4.56	9.24
Հոսք՝ վճարումներից հետո Y12, մլրդ USD	2.39	7.06
Չուտ շահույթ Y25, մլրդ USD	7.84	14.29
Հոսք՝ վճարումներից հետո Y25, մլրդ USD	9.24	15.69
Ներդրումների վերադարձը բաշխումների գումարով	Y15 / 2042	Y9 / 2036
25 տարվա տարեկան IRR՝ առանց վերջնական վաճառքի	12.7%	29.1%