

лісового господарства. Виходячи з виявлених передумов до організації комбінованих підприємств і існуючих недоліків міжгалузевої взаємодії, передбачається, що організація підприємств, що комбінують в своїй діяльності лісове господарство і ЗАНГ, підвищить економічну ефективність даних виробництв. У третьому блоці, в межах горизонтальних кордонів, проводиться перевірка правильності висунутої пропозиції. Дане завдання вирішується на основі застосування економіко-математичного аналізу. Вибирається критерій оцінки економічної ефективності створення комбінованого підприємства. Перевірка правильності висунутої пропозиції відбувається в останньому - четвертому блоці. У даній частині визначаються соціально-економічні, еколого-економічні і економічні наслідки створення комбінованого підприємства. Аналізується використання трудових, природних ресурсів, основних виробничих засобів до і після об'єднання виробництв в одному підприємстві. Виявляється можливість створення комбінованого підприємства. Результатом наукового дослідження стало обґрунтування економічної ефективності комбінування підприємств ЗАНГ та лісового господарства на одному підприємстві. Критерієм економічної ефективності є вартість об'єданого підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Романова, Л. Е. Анализ хозяйственной деятельности: Краткий курс лекций [Текст] / Л. Е. Романова, - Юрайт-Издат, 2003, - 220 с.
2. Ицкович, А. Система хозяйственной кооперации [Текст] / А. Ицкович // Экономист. - 2003. - № 8. - 89-91.
3. Кириленко, А. Интеграционные процессы в сельском хозяйстве (на примере Иркутской области) [Текст] / А. Кириленко // Экономист. - 2003. - JN» 3. - С. 86-88.
4. Липчиу, Н. В. Производство одно - цены разные [Текст] / И. В. Липчиу // Сельские зори - 2002. - № 1. - 10-13.

УДК 656.7:061.25

Кравчук Н.М.

НАПРЯМКИ ІНТЕГРАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ

В статті розглянуто підхід до процесу інтеграції авіакомпаній, та подальше проходження інтеграції у глобальних стратегічних альянсах.

Ключові слова: інтеграція, повітряні лінії, глобальні альянси.

В статье рассмотрен подход процесса интеграции авиакомпаний, и дальнейшее прохождение интеграции в глобальных стратегических альянсах.

Ключевые слова: интеграция, воздушные линии, глобальные альянсы.

In the article the approach of integration of airlines and the subsequent passage of integration in global strategic alliances.

Keywords: integration, air lines, global alliances.

Постановка проблеми. Сьогодні, промисловість опинилася в кризі не схожій на ті, у яких була раніше. Більшість авіакомпаній розуміють дуже ясний виклик: - «пристосуйтеся або зникніть».

Зростання low cost перевізників в США, Європі, і де завгодно ще, й великий попит пасажирів на дешеві авіаперевезення змінив правила роботи менеджменту авіакомпанії, робочої сили авіакомпанії, інвесторів авіакомпанії і пасажирів.

Немає єдиної стратегії, яка працюватиме для кожної авіакомпанії. Хоча це може бути і привабливо великі мережеві авіакомпанії не можуть перетворити себе в Southwest або Ryanair, і не повинні. Але всі з них повинні перетворити себе в життєздатні, вигідні компанії. В деяких випадках, подібно до проекту British Airways, за розміром британських повітряних трас і формі, вони були здатні провести величезні зміни узгоджено.

Бізнес авіакомпаній негайно потребує зміни. Це - особливо актуально для регулярних перевізників, що працюють з традиційною повною сервісною моделлю, тоді як багато low cost перевізників були здатні отримати прибуток незважаючи на виниклі останнім часом обставини. «Інструмент Вживання Авіакомпаній» дозволяє поглянути на природу багатоаспектного образу авіакомпаній і стратегій які авіакомпанії можуть вибрати для того, щоб справитися з кризою, що продовжується, а також структурними складнощами.

Вирішення необхідності змін не настільки ж очевидно як просте копіювання low cost моделі на «старомодну» модель авіакомпанії. Управління витратами, не менш важливе для перевізників - в ядрі кожної операції авіакомпанії. Але із-за їх традицій, традиційні перевізники стикаються з різними умовами, зовнішніми обмеженнями і внутрішніми. Споживачеві необхідний перевізник, що забезпечує всебічну мережу і пряме обслуговування у всьому світі, що готує ґрунт для подальшого зростання глобалізації. В даний час жодна авіакомпанія не може задовольнити цей набір повністю. Відповідь міститься в безперервному русі до інтеграції мережі і послуг в межах глобального альянсу. Цей альянс буде одним ключовим фактором успіху перевізників повного обслуговування, хто займе основну частку ринку і буде конкурувати з низько-сервісними моделями.

Сьогодні необхідно використовувати нові методи і засоби організації повітряного руху в міжнародному і внутрішньому сполученні. На основі вивчення світового і вітчизняного досвіду стану цивільної авіації - створення альянсів і укладання альянсових угод між авіакомпаніями, можна відзначити критичну ситуацію на ринку транспортних послуг, що склалася у зв'язку з високою конкуренцією і глибокою кризою цивільної авіації в провідних країнах світу.

Аналіз останніх досліджень. Наукові положення, на які опирався автор при дослідженні проблем управління об'єднаннями підприємств, відображені

в роботах таких учених, як: До. Арджіріс, Э. Брукінг, К. Віґа, Т. Гаврілова, З. Галахер, Т. Давенпорт, П. Ф. Друкер, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Би. Куїнн, І. Нонака, Ф. Модільяні, Дж. Муррін, М. Марінічева, М. Міллер, М. Полані, До. Прахалада, Л. Прусак, Р. Річ, Дж. Стіґліц, Х. Такеучи, Э. Тоффлер, Ш.-Э. Хазлет, Р. Хаміла, Гарета В., Гарнера Д., Деніелса Дж. Д., Дюсажа П., Оуена Р., Портера М., Радеби Лі Х., Спекмана Р., Стрікланда А.Дж., Томпсона А.А та ін. Створенню нових організаційних утворень присвячені дослідження таких вчених: Бобіна М.А., Гарболінська М.В., Дагаєв А.А., Дементьєв В.В., Кендюхов О.В., Ленський Є.В., Маркова В.Д., Михайлов О.В., Пивоваров С.Е., Прокопенко М.Д., Скудар Г.М. та ін. Проблемаам стратегічного розвитку авіапідприємств присвячені дослідження таких вчених: Загорулько В.М., Коби В.Г., Кулаєва Ю.Ф., Ложачевської О.М., Садловської І.П., Сича Є.М., Щелкунова В.І., Юна Г.М. та ін.

Невирішена раніше частина та мета. Працюючи у вибраному сегменті, авіакомпанія повинна відповідати певним вимогам з його боку. Такі вимоги можуть виражатися у використанні певних типів повітряних судів (ПС) на конкретних повітряних лініях (ПЛ), певному рівні обслуговування на землі і на борту, наявності необхідних фінансових ресурсів. Якщо потенціалу компанії недостатньо для задоволення вимог сегменту, вона ризикує програти в конкурентній боротьбі. У такій ситуації, акцент при розробці і реалізації стратегії зміщується на створення додаткового потенціалу для роботи на ринку.

Одним з варіантів посилення стратегічного потенціалу є інтеграція компаній. Великою перешкодою на шляху до інтеграції авіакомпаній України можна назвати відсутність наукових розробок на цю тему, що дають менеджменту базу для ухвалення рішення про доцільність співробітництва. Виходячи з цих міркувань, встає завдання визначення можливих підходів до інтеграції.

Виклад основного матеріалу. Одним з таких підходів може бути підхід, заснований на визначенні стратегічних груп і віднесенні авіакомпаній до тієї або іншої групи. Віднесення компанії до певної групи є одним із спірних моментів. Одні підходи до ділення авіакомпаній на групи передбачають, що вони повинні відповідати певним критеріям, що зачіпають як виробничу, так і фінансово-економічну сторону їх діяльності. Інші розглядають лише фінансову сферу діяльності компаній. Проте, при виділенні і віднесенні авіаперевізників до тієї або іншої групи, було б доцільно виходити з тих принципів, які закладені в основних документах, що характеризують політику України в області цивільної авіації.

При розгляді можливості інтеграції авіакомпанії з одним зі своїх конкурентів основна проблема для неї може полягати не стільки в оцінці шансів на успіх (або невдачу) спільного проекту, скільки в складанні прогнозів відносно того, якою мірою участь в альянсі дозволить компанії

добитися своїх власних цілей, або в більшості випадків, як по відношенню до своїх партнерів, так і по відношенню до конкурентів компанії, які не входять до альянсу.

Пропонований підхід, заснований на поділі авіакомпаній на групи за ринковою ознакою, дозволяє підійти до вирішення цієї проблеми, оскільки сприяє глибшому розумінню конкурентної ситуації в галузі, а саме: дає можливість оцінити вплив кон'юнктурно-утворюючих чинників на діяльність авіакомпаній, що знаходяться в різних стратегічних групах.

Оцінка впливу різних чинників дозволяє спрогнозувати можливі зміни в стратегічних групах. Вони можуть виражатися в зменшенні або збільшенні кількості компаній в групі, переході деяких компаній в інші групи, зміні компаній-лідерів. Це пов'язано з тим, що кон'юнктурно-утворюючі чинники можуть двояко впливати, наприклад, позитивно на діяльність компаній в одній групі і негативно на діяльність компаній в іншій групі.

Авіакомпанії, що входять в групи, на які кон'юнктурно-утворюючі чинники виявляють негативну дію, можуть постаратися вийти на ринки з сприятливою кон'юнктурою. Наскільки важко здійснити таке переміщення, залежить від того, високими або низькими є бар'єри для входу в цільові стратегічні групи, а також від того, чи володіє авіакомпанія необхідним потенціалом. Збільшивши свій потенціал внаслідок інтеграції, компанії дістають можливість змінити свої позиції на ринку і перейти в сегмент, що пред'являє вищі вимоги до стратегічного потенціалу, але з сприятливою кон'юнктурою, що дозволяє одержувати допустимий рівень доходів. Внаслідок такого переміщення, авіакомпанії з стратегічних груп, в сегменті яких кон'юнктурно-утворюючі фактори створюють сприятливу кон'юнктуру, починають відчувати підвищення конкурентного тиску. Потрібно відзначити, що ефективність захисту своїх позицій цими авіакомпаніями, також залежить від рівня стратегічного потенціалу.

Для них інтеграція є можливістю створити додаткові бар'єри для входу в сегмент і утримати свої позиції в ньому.

Розглядаючи варіанти співробітництва авіакомпаній у рамках сегменту з несприятливою кон'юнктурою необхідно відзначити, що метою об'єднання діяльності може бути не лише прагнення вийти на нові ринки. Альтернативою може бути співробітництво з метою нівеляції дії негативних чинників. Вона дозволяє компаніям, знизити свої витрати на деякі програми (матеріально-технічне постачання, перепідготовка і навчання, маркетингові дослідження) шляхом їх спільної реалізації; забезпечити стійкі позиції на ринку, відходячи від прямої конкуренції між собою. Дослідження показують, що в деяких випадках зміцнення позиції на ринку за рахунок інтеграції дозволяє одержувати допустимий рівень доходів навіть у разі несприятливої кон'юнктури.

Таким чином, за допомогою даного підходу зміна конкурентних позицій авіакомпаній внаслідок інтеграції може входити у межі наступних стратегічних альтернатив:

1. Перехід в сегмент ринку із сприятливою кон'юктурою, але що пред'являє жорсткіші вимоги до рівня стратегічного потенціалу;
2. Завоювання тих, що лідирують або утримання існуючих позицій в сегменті.

Якщо визначити основну мету співробітництва авіакомпаній як посилення стратегічного потенціалу шляхом освоєння активів партнера, то використання даного підходу дозволяє отримати уявлення про те, які дії і програми повинні реалізувати авіакомпанії. Аналіз прикладів спільної діяльності міжнародних авіаперевізників, а також авіакомпаній України дозволяє виявити ряд ключових напрямів, по яких розвивається їх співробітництво і реалізуються такі програми.

Першим напрямом є комерційне співробітництво перевізників, що працюють в одному або різних сегментах. Воно виражається в укладанні комерційних угод з авіакомпаніями-партнерами (інтерлайн, прорейтова (спецпрорейтова) угода, code-share). В даному випадку, авіакомпанії-партнери вирішують питання, пов'язані з додатковим завантаженням своїх рейсів за рахунок пасажирів, що підвозяться партнерами, розширенням мережі продажів, збільшенням географії польотів. Розглядаючи зарубіжну практику можна сказати, що основна робота з інтеграції авіаперевізників відбувається саме в цьому напрямі. Це в першу чергу координація розкладу, спільне використання каналів продажу і мережі ПЛ, а також використання єдиної маркетингової концепції.

Програми співробітництва, що розробляються авіакомпаніями, дозволяють їм також знизити витрати при спільному матеріально-технічному забезпеченні і використанні технічних ресурсів однієї авіакомпанії на користь обох партнерів. Це може бути програма спільного використання авіаційно-технічної бази, лінійної станції технічного обслуговування, учбових центрів.

Важливий висновок, який можна зробити, використовуючи даний підхід до інтеграції авіакомпаній, полягає в тому, що для кожної з трьох груп авіакомпаній, пріоритетність програм співробітництва буде різною. Це пов'язано з тим, що в ситуації, що склалася, на ринку авіатранспортних послуг України інтеграція діяльності перевізників один з одним, або з регіональними і місцевими компаніями покликана скоріше необхідністю підвищення конкурентоспроможності цих компаній за рахунок розширення географії польотів, підвищення якості обслуговування, та інших заходів. Спільна діяльність авіакомпаній з цієї групи розвивається скоріше у напрямі комерційного співробітництва і спрямована на досягнення обмежених цілей.

Практика показує, що авіакомпанії місцевих ПЛ інтегрують свою діяльність набагато ширше, не обмежуючись лише співробітництвом в комерційній сфері. Для них основні проблеми пов'язані не стільки з підвищенням конкурентоспроможності, скільки з елементарним продовженням господарської діяльності в умовах низького платоспроможного попиту населення. Тим самим, для цих компаній важливими будуть програми, що дозволяють забезпечити безперервність виробничого процесу і безпеку перевезення. Це може бути спільна експлуатація АТБ, учбових центрів, повітряних судів, спільна закупівля ПММ і запасних частин, а також будь-які інші програми, що дозволяють підвищити ефективність використання наявних ресурсів. В деяких випадках необхідність підвищення ефективності діяльності приводить до цілковитого злиття авіаперевізників.

Що ж до перспектив розвитку українських перевізників, визначених IATA в червні 2010 року:

- Підвищення рівня безпеки польотів: Україна досягла суттєвого прогресу у сфері забезпечення безпеки, однак існує низка проблем, що вимагають уваги. Протягом останніх 5 років Україна мала Категорію 2 за шкалою Міжнародної Програми Оцінки Безпеки Американського Федерального Управління Авіації. Показники безпеки покращилися, та ще багато що належить зробити. Необхідно прискорити роботу з приведення стандартів безпеки у відповідність із стандартами Міжнародної Організації Цивільної Авіації (ICAO). Зокрема, підвищення рівня безпеки сприяло проходженню авіакомпаніями аудиту експлуатаційної безпеки IATA (IOSA). Авіакомпанії "Міжнародні Авіалінії України" і "Аеросвіт" сертифіковані за стандартами IOSA. Надалі є бажання розширювати сферу застосування програм аудиту IATA в Україні, аби в майбутньому здобуття сертифікату IOSA стало для національних компаній обов'язковою вимогою;

- Програми "Спрощення ведення бізнесу": Програми IATA зі спрощення ведення бізнесу спрямовані на покращання рівня обслуговування і зниження витрат. Авіакомпанія "Міжнародні Авіалінії України" лідирує у впровадженні нових технологій обслуговування пасажирів. "Аеросвіт" також активно працює в цьому напрямі;

- Проблема невиправдано високих зборів: Збори аеропортів і тарифи на аеронавігаційне обслуговування в Україні залишаються необґрунтовано високими. Авіаційна інфраструктура в Україні є однією з найдорожчих в Європі, залишаючись при цьому однією з найменш ефективних. Це підриває конкурентоспроможність України. Потрібні негайні реформи. Настав час почати новий етап консультацій і відкритого діалогу відповідно до принципів ICAO. Галузь авіаперевезень, включаючи управління повітряним рухом, неприпустимо розглядати як "дійну корову".

Процеси інтеграції на світовому ринку авіапослуг.

Формування глобальних альянсів стало дзеркальним віддзеркаленням економічних інтеграційних процесів, що виявляються в Європі, Північній Америці і Азіатсько-тихоокеанському регіоні. Однак, на відміну від більшості галузей економіки, де глобалізація економіки привела до формування транснаціональних корпорацій, у галузі повітряних перевезень реальне злиття і поглинання довгий час були неможливі, оскільки поняття національного авіаперевізника вважається невід'ємною частиною державного суверенітету. Саме політичні обмеження привели до формування глобальних альянсів авіаперевізників в їх нинішньому вигляді.

Загальним кроком для всіх альянсів стало створення компанії, що управляє, заради оперативної координації діяльності членів і просування об'єднаного продукту на ринки транспортних послуг. Діяльність "зоряних" учасників альянсу координує управляюча компанія Star Alliance Services GmbH, з головним офісом у Франкфурті-на-Майне. Членами альянсу Oneworld утворена управляюча компанія Oneworld Management Company, з штаб-квартирою у Ванкувері, Канада. Наймолодший з альянсів, SkyTeam, до останнього часу залишався найменш "врегульованим", проте очолюючи тенденції не минули і його. Штаб-квартира нової управляючої компанії, формування якої завершилося на початку 2010р., розташована в Амстердамі. Створення управляючих компаній, говорить про те, що по низці запитань альянси починають діяти як єдині перевізники.

Крім того, подальша лібералізація і ослаблення національних суверенітетів (наприклад, в Європі) привели до того, що і в галузі авіаперевезень почалися процеси злиття і поглинань, але відбуваються вони, природно, всередині альянсів, що вже сформувалися, з їх налагодженою комерційною взаємодією.

Наприклад, в травні 2004 р. провідні авіакомпанії SkyTeam утворили найбільший в Європі авіахолдинг Air France-KLM, що обслуговує 247 пунктів призначення в 104 країнах і перевозить 65 млн. пас. у рік. У січні 2009 р. холдинг оголосив про купівлю за 320 млн євро 25% акцій іншого члена альянсу - Alitalia. А в США акціонери двох інших учасників цього ж альянсу — Delta Air Lines і Northwest Airlines (NWA) — схвалили в 2008 р. про злиття авіакомпаній. В результаті об'єднаний перевізник під торгівельною маркою Delta разом з регіональними партнерами зможе: запропонувати пасажирам польоти 390 напрямками у 67 країн, і стати найбільшою авіакомпанією в світі з флотом близько 800 ПС і кількістю співробітників 75 тис. чіл.

У Star Alliance каталізатором інтеграційних процесів виступає німецька Lufthansa, яка, власне, і була реальним ініціатором створення першого глобального альянсу. У 2005 р. Lufthansa приєднала швейцарську Swiss, в 2008 р. уклала угоду про придбання в Austrian Airlines і готується додати в свої активи бельгійську Brussel Airlines.

Аналогічна ситуація спостерігається і в Oneworld. Зокрема, після об'єднання японської JAL з JAS її сукупний обсяг перевезень пасажирів перевищує 50 млн чіл. British Airways веде переговори про альянс з іспанською Iberia (за модель береться холдингова структура, аналогічна Air France — KLM, в якій учасники зберігають свої бренди і значну міру операційної автономії), а переговори про злиття з Qantas (Queensland And Northern Territory Aerial Services) доки відкладені із-за розбіжностей про основні параметри злиття.

Сильні перевізники, що лідирують в глобальних альянсах, виступають за відміну національних обмежень, що дозволило б формувати реальні транснаціональні компанії. Таку позицію підтримує IATA. Однак у супротивників глобалізації є свої цілком вагомі аргументи, так що, не дивлячись на світову економічну кризу, навряд чи можна чекати найближчим часом бурхливої активізації інтеграційних процесів.

Висновки. Об'єднання і поглинання авіакомпаній загрожують радикально перекроїти авіаційну карту світу. Багато компаній можуть скоро просто перестати існувати, а замість них на світ з'являться нові крупні перевізники. Подальше просування по цій дорозі приведе до створення транснаціональних авіакомпаній.

ЛІТЕРАТУРА

1. Александров Н.И. Субпотенциальный анализ и выбор проектов в стратегическом интегрированном управлении социально-экономическими системами [Текст]/Н.И. Александров. – СПб.: СПбГУ, 1998
2. Стоимость предприятий при интеграционном процессе [Текст]/А.Ю. Шатраков, Н.И. Комков, А.А. Мерсиянов, М.А. Шамин. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008.
3. Годовой отчет Air France-KLM Group за 2007-08 гг. Электронный ресурс // www.airfranceklm-finance.com.
4. La historia real de las Low Cost // Savia. Enero. - 2004. - № 7. - P. 13.
5. Джоджуа Т., Екимовский А. Авиакомпании берут под чужое крыло // Коммерсантъ. – 2008. - № 22. – С. 6.
6. Йогансен Н. Крыло преткновения // Итоги. – 2003. - № 31. – С.15.
7. Последствия американской трагедии 11 сентября для мирового воздушного транспорта. Официальные сообщения IATA. // <http://flighto.net.ru/DocIATA.htm>
8. Спарако П. Компании с низкими тарифами стали главными героями новой пьесы на европейской сцене // Авиатранспортное обозрение. – 2003. - № 46. – С. 23.