

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ АВІАКОМПАНІЙ

У статті розглядається процес формування інтегрованих структур на повітряному транспорті у напрямі укрупнення авіаційних компаній та його етапи.

Ключові слова: інтегроване підприємство, синергетичний потенціал, моделі управління.

В статье рассматривается процесс формирования интегрированных структур на воздушном транспорте в направлении укрупнения авиационных компаний и его этапы.

Ключевые слова: интегрированное предприятие, синергетический потенциал, модели управления.

The process of forming of computer-integrated structures on an air transport in the direction of enlargement of aviation companies and his stages is examined in the article.

Keywords: integrated enterprise, synergetics potentia,l management model.

Постановка проблеми. Криза української економіки супроводжується рядом невирішених проблем, серед яких найбільш актуальною для українських підприємств є проблема досягнення і збереження своїх конкурентних позицій.

Транспортна система України стала однією з найбільш постраждалих галузей. Аналіз діяльності українських авіакомпаній за 2010 рік свідчить про значне зменшення об'ємів пасажирських і вантажних авіаперевезень, унаслідок зменшення витрат і витрат фізичними і юридичними особами за рахунок використання дешевших видів перевезень таких, як морський, залізничний і автомобільний. Авіаперевізники втратили свої конкурентні позиції у зв'язку з вимушеним збільшенням тарифів, що пов'язане із збільшенням витрат на обслуговування і технічний контроль повітряних суден, змінами валютних курсів і так далі. Діяльність значної частини авіакомпаній стала неефективна, у більшості з них відсутні ресурси для підтримки високої якості послуг і необхідного рівня безпеки польотів. Фінансова криза принесла серйозні збитки для всіх авіакомпаній Європи, США, Японії, Росії.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми розвитку авіакомпаній і процеси інтеграції компаній досліджували ряд учених – Баумгартен Р., Задек Р., Келлер Т., Балабанова Л.В. Проблеми функціонування, стратегії розвитку авіакомпаній були розглянуті в роботах Кулаєва ю.Ф., Мови в.В., Коби в.Г., Садловської І.П.

Метою статті є визначення чинників, що впливають на результати діяльності авіакомпаній, пошук можливих шляхів збереження конкурентних

позицій компаніями на ринку авіаперевезень України, пошук нових моделей управління авіакомпаніями в умовах обмеженості економічних ресурсів, що направляються на розвиток транспортної галузі, впровадження інновацій в процесі вдосконалення виробничої і комерційної діяльності авіакомпаній.

Виклад основного матеріалу. Основною умовою відродження авіаційної галузі України є процес інтеграції провідних вітчизняних авіаперевізників. Укрупнення українських авіакомпаній повинне сприяти скороченню їх витрат, підвищенню конкурентоспроможності, акумуляції необхідних фінансових ресурсів для оновлення їх літаково-вертолітного парку, його технічного обслуговування і ремонту. Проте вітчизняних методичних розробок в області формування інтегрованих структур на повітряному транспорті у напрямі укрупнення авіаційних компаній, заснованих на комплексному і системному підході, явно недостатньо. Менеджмент авіакомпаній не володіє інструментарієм, що дозволяє ухвалювати оптимальні управлінські рішення в даному напрямі. Це є однією з ключових проблем, гальмуючих процеси інтеграції на ринку авіаперевезень.

Як свідчить проведений аналіз конкурентоспроможності українських авіакомпаній, жодна з них не володіє необхідним внутрішнім потенціалом, і сама не може скласти гідну конкуренцію. З метою виживання в умовах різкого зниження пасажиропотоку і авіавантажоперевезень, появою першої бюджетної (lowcost) авіакомпанії, значним занепадом внутрішнього ринку і наявністю сильних конкурентів на міжнародних напрямках на українському ринку авіаперевезень з'явилися передумови пошуку нового вигляду співпраці і об'єднання зусиль авіакомпаній.

Наслідком кризи стала необхідність провідних компаній України – «Аеросвіт», «Днепрavia», «Донбассаеро» і «Роза Ветров» - об'єднатися і створити могутню національну авіакомпанію. Якщо в кінці 20 століття метою об'єднання було розсіювання ризиків шляхом диверсифікації підприємницької діяльності, то в даний час – концентрація на основному вигляді діяльності і зниження частки участі в процесі створення вартості. Спільна діяльність пояснюється використанням синергетичного потенціалу великої системи. Проте щоб інтеграція привела до прогнозованого успіху необхідно разом з комплексом заходів по організації кадрів і підприємницької культури створення високоефективних логістичних структур з інтегрованими інформаційними і комунікаційними системами, які виконуватимуть функції сполучної ланки усередині створеної мережі підприємств.

Синергетичний ефект від консолідації ресурсів провідних авіакомпаній дозволяє їм економити на експлуатаційних витратах сотні мільйонів доларів щорічно. Компанії альянсу розширюють об'єднану

маршрутну мережу, збільшують частотність польотів і оптимізують стиковки своїх рейсів, підвищуючи синергетичний ефект від співпраці.

Необхідність взаємодії авіапідприємств між собою, тобто безпосередньо у сфері повітряного транспорту, "усередині системи" обумовлено:

- значним зростанням вартості авіапалива, зборів аеропортів, послуг з наземного обслуговування в аеропортах;

- експансією на найбільші ринки авіаперевезень світу (наприклад, США) авіакомпаній інших регіонів;

- переважанню ряду основних аеропортів, що змусила авіакомпанії шукати можливості побудови інших авіамаршрутів;

- формуванням електронної інформаційної мережі взаємодії авіакомпаній, аеропортів, постачальників аеронавігаційних послуг;

- величезною владою над ринком автоматизованих систем збуту.

Процес інтеграції досить складний і проходить декілька етапів:

- пошук партнерів і умови інтеграції на основі аналізу початкової ситуації, ринку і конкурентного середовища; оцінки слабких і сильних сторін злиття; розробки перспективного плану і стратегії розвитку;

- на етапі аналізу і укладення контракту необхідно обґрунтувати організаційно правову форму об'єднання і розробити чіткий механізм оцінки економічного потенціалу кожного підприємства, що притягується до процесу інтеграції;

- інтеграція після об'єднання – багаторічний процес комплексного об'єднання підприємств, що передбачає: інформування співробітників; детальне планування інтеграції; розробку концепції переходу; перенавчання співробітників; використання логістики при інтеграції процесів і інформаційних технологій; контроль за інтеграцією; оформлення документації.

При цьому відбувається широкий процес інтеграції на нижчих рівнях сумісного маркетингу, сумісних рейсів, координації розкладів, сумісного використання одного і того ж коду, єдиних стандартів обслуговування, бортового живлення, сумісних наземних пунктів технічного обслуговування, планування парку повітряних судів, підготовки екіпажів [2].

Фаза інтеграції після злиття є тим тимчасовим інтервалом, який найбільш всього підходить для впровадження нових логістичних процесів, оскільки результатом об'єднання є зростання комплексності мережі підприємств, паралельність товарних і вантажних потоків, доступ до нових ринків і підвищення купівельних можливостей, збільшення обороту пасажирів, вантажів і товарів[3]. В умовах змінної зовнішньої ситуації авіакомпанія повинна не тільки концентрувати увагу на внутрішніх проблемах, але і виробляти управлінську стратегію, яка дозволяла б встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Встановлення зв'язків між

зовнішнім і внутрішнім середовищем організації забезпечується механізмами управління.

Традиційні напрями в управлінні підприємством, що народжуються у внутрішньому середовищі, забезпечують лише короткочасну результативність, тому необхідне використання нових підходів в області економічного управління авіакомпанією, що полегшує пристосування до зовнішнього середовища[4]. Довготривала циклічна динаміка її нестабільності може бути викликана різного роду коливаннями і циклами. На кожній фазі циклу відбуваються певні зворотні і незворотні зміни параметрів зовнішнього середовища, які по-різному впливають на авіакомпанію і вимагають різних стратегій поведінки авіакомпанії. У практичній діяльності виникає потреба авіакомпанії у визначенні стадії розвитку і вироблення подальшої стратегії. Основою стає управління авіакомпанією по стадіях життєвого циклу.

Висновки. Завданням об'єднання повинно стати гнучке реагування на ринок авіаперевезень, що швидко змінюється. Створення інтегрованої мережі повинно сприяти отриманню додаткових вигод від сумісної експлуатації, зменшенню експлуатаційних витрат. Підготовка України до проведення Євро-2012 і створення авіапортової інфраструктури потребують збільшення зборів, що зрештою відіб'ється як на кінцевому споживачі, так і на доходах авіакомпаній. Вижити в цій ситуації зможуть лише оператори, що експлуатують значну кількість літаків. Укрупнення українських компаній – єдиний для них шанс знизити собівартість польотів, оптимізувати витрати за рахунок оптимізації маршрутних мереж і скорочення дублюючих функцій і утриматися на ринку. На сьогоднішній день зовнішній ринок має набагато більший потенціал для подальшого зростання, ніж внутрішній. А додатковий пасажиропотік і іноземних, і українських громадян може бути обумовлений зростанням ділової активності в Україні, її подальшої інтеграції в міжнародну систему ділових, політичних, соціальних відносин.

ЛІТЕРАТУРА

1. Денисов А.Ю., Жданов С.А. Економічне управління підприємством і Корпорацією [Текст] – Денисов А.Ю., Жданов С.А. – М.: видавництво «Дело і Сервіс», 2002. – 416 с.
2. Григорак М., Тенденции развития и логистической интеграции авиаконпаний Украины [Текст] / Григорак М., Косарев А. // Экономика Украины. - 2003.- №1. - С.4-12.
3. Храброва И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Афффилированное лица, организационное проектирование, интеграционная динамика [Текст] – Храброва И. А. – М., 2000.
6. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством [Текст] : навчальний посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К.: Знання, 2007.– 335с.