

Вісник донецького національного університету економіки і торгівлі. – 2010. – №3. – с. 82-93.

2. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст]: пер. с фр. / Ж.-Ж. Ламбен – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

3. Центр исследований региональной экономики (ЦИРЭ) [Электронный ресурс] / Руководитель ЦИРЭ: доктор физ.-мат. наук, профессор Ю.А.Корчагин. Бюллетень: факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия Швеца А.А., Морозов А.Н. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=10&page=37>

4. Porter, M. Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance [Текст] / M. Porter, – The Free Press, 1985 – P. 557.

Vitaly Vasilenko

### **ASPECTS OF COMPETITIVE POSITIONS ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS**

The article analyzes the existing aspects of the competitive position of enterprises in modern conditions. It was determined that competitive edge, as well as any other advantage, weighs just over, that it is evaluated relative comparative position of the company relative to its competitors, who hold high positions in the market or market segment. There are external and internal competitive advantage. External competitive advantage increases its strength in market positions. Inside competitive advantage based on the predominance of the relative costs of production that create value for the manufacturer and can achieve lower than the competition, the level of costs. This advantage can be created by implementing measures to the dominance of the company over its competitors (cost minimization) and built on the implementation of organizational and industrial innovation.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, competitive environment, competitive strategy.

УДК 656.7.073:005.44 (045)

I.O. Геєц

### **АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЫНКА АВИАЦИОННЫХ ПЕРЕВОЗОК АЗЕРБАЙДЖАНА И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ**

*У статті проведено аналіз конкурентоспроможності авіакомпаній на ринку міжнародних авіаційних пасажирських перевезень Азербайджану, описано діяльність основних учасників ринку та розроблено напрямки розвитку в період лібералізації та глобалізації на світовому ринку авіаційних послуг.*

*Ключові слова: авіація, авіакомпанія, оцінка конкурентоздатності, Азербайджан, напрямки розвитку авіакомпаній.*

*В статье проведен анализ конкурентоспособности авиакомпаний на рынке международных авиационных пассажирских перевозок Азербайджана, описано деятельность основные участники рынка и разработаны направления развития в период либерализации и глобализации на мировом рынке авиации.*

*Ключевые слова: авиация, авиакомпания, оценка конкурентоспособности, Азербайджан, направления развития развития авиакомпаний.*

**Постановка проблемы.** Процессы глобализации, протекающие в мировой экономике, создают новые условия для функционирования рынка транспортных услуг, и в частности, авиационной отрасли. Усиление конкурентной борьбы на мировых рынках, ускоренное внедрение информационных технологий представляют собой основные факторы, оказывающие воздействие на развитие рынка авиауслуг. В свою очередь сам авиарынок взаимодействует и влияет на развитие таких сфер мирового хозяйства как туристический бизнес, гостиничное дело, индустрию телекоммуникаций, пищевую промышленность и другие отрасли. Темпы роста воздушных перевозок опережают, показатели других отраслей экономики. Спрос на авиаперевозки тесно связан с уровнем экономического развития, в то же время воздушные перевозки сами являются мощным стимулом к развитию. Рынок услуг гражданской авиации является динамично развивающимся и подверженным большому влиянию общемировой экономической конъюнктуры. Вклад рынка услуг гражданской авиации в локальную, региональную и мировую экономику складывается из прямого эффекта и мультипликационного эффекта сопряженных с ним отраслей. Поэтому особенно актуальным является анализ деятельности авиакомпаний Азербайджана как стратегического партнера Украины.

**Анализ исследований и публикаций.** Удельный вклад в разработку проблемы развития авиационных перевозок сделали отечественные и зарубежные экономисты, среди которых: Борисенко А.С., Бугайко Д.А., Габриелова Т.А., Голляк Ю.Б., Загорулько В.М., Костромина Е. В., Кулаев Ю.Ф., Ложачевская А.Н., Петровская С.В., Полянская Н.Е., Юн Г.М. и другие.

**Цель статьи.** Анализ развития и конкурентоспособности авиакомпаний Азербайджана на мировом рынке пассажирских перевозок и также формулирования дальнейшего направления развития как стратегического партнера Украины.

**Изложение основного материала.** На рынке авиационных перевозок Азербайджана осуществляют деятельность 3 авиакомпании: «Азербайджанские авиалинии «Azal», «Imair Airlines», «Silk Way Airlines». «Азербайджанские авиалинии» (AZAL) - крупнейшая азербайджанская авиакомпания, национальный авиаперевозчик. Член

Міжнародної асоціації повітряного транспорту (ІАТА). Штаб-квартира розташована в Баку. Заснована 7 квітня 1992 року - перша національна авіакомпанія, заснована після отримання країною незалежності. Базовий аеропорт авіакомпанії, Бакинський міжнародний аеропорт Гейдара Алієва. Компанія здійснює пасажирські перевезення в країни Європи, СНГ, Близького Сходу та Азії. В 2011 році, після отримання нової партії літаків Boeing з великою дальністю польоту, планується поповнення нових постійних маршрутів в країни Північної Америки та Південно-Східної Азії. На початок 2012 року середній вік флоту авіакомпанії становив 7,4 роки. Компанія «Azal» виконує регулярні рейси по міжнародним напрямкам з Баку, Гянджі, Ленкорані, Нахичевана, Габали та 5-ю внутрішнім в Гянджу, Нахичевань, Ленкорань, Габалу та в Закаталы.

Компанія має угоду про «єдиний код» з наступними компаніями: «Air France» (SkyTeam); «Austrian Airlines» (Star Alliance); «BMI» (Star Alliance); «CSA» (SkyTeam); «Lufthansa» (Star Alliance); «Белавія»; «ВІМ-Авіа». Найважливішим фактором успішної діяльності компанії є вміння керівництва відчувати ринок та орієнтуватися на нього. Перед компанією стоять дві основні задачі: піклуватися про себе та бачити оточуючу дійсність. В інтересах підвищення конкурентоспроможності вміння керувати ризиками досягає найбільшого ефекту в тому випадку, якщо будуть виділені конкретні ризики та проведено аналіз сильних та слабких сторін в діяльності авіакомпанії «Azal» (табл. 1).

З проведеного аналізу слабких та сильних сторін чітко виділяються наступні ризики:

1. Стабільно високі ціни на авіаційний керосин можуть змусити авіакомпанії підвищити ціни на квитки, що призведе до зменшення попиту на послуги авіаперевізника.

2. Різке зниження темпів зростання економіки та приватного споживання може уповільнити зростання попиту фізичних осіб на послуги авіаперевізників.

3. Зміцнення конкуренції з боку іноземних компаній, здатних запропонувати споживачам послуги вищої якості за помірними цінами, може призвести до зменшення частки азербайджанських авіаперевізників.

4. Дефіцит кваліфікованих кадрів, зумовлений скороченням кількості випускників авіаційних ВНЗ та літніх училищ, може ускладнити розвиток азербайджанської авіатранспортної галузі

5. Зміцнення геополітичної напруженості та терористичної загрози може стати перешкодою зростанню попиту на послуги авіакомпаній.

**Таблиця 1 - SWOT-аналіз авіакомпаній Азербайджана**

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– разветвленная маршрутная сеть (у крупнейших авиакомпаний)</li> <li>– высокий уровень безопасности полетов</li> <li>– высокая позиция среди азербайджанских авиаперевозчиков</li> <li>– развитый транспортный узел</li> <li>– удобная стыковка между внутренними и международными рейсами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– состояние авиапарка</li> <li>– слабый имидж авиакомпаний на мировом рынке</li> <li>– большое количество нерентабельных авиалиний</li> <li>– низкий уровень обслуживания пассажиров, в т.ч. слабое знание разговорного английского языка персоналом авиакомпаний</li> <li>– недостаточное применение информационных технологий</li> </ul>
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность присоединения к международным альянсам авиаперевозчиков</li> <li>– усиление барьера для входа новых игроков на рынок авиаперевозок</li> <li>– потенциал для «укрупнения» авиакомпаний</li> <li>– выгодное географическое положение</li> <li>– объемный потенциальный рынок</li> <li>– получение потенциальной выгоды от использования маркетингового подхода, включая использование зарубежного опыта в этой области</li> <li>– возможности для диверсификации производства и роста неавиационных доходов</li> <li>– возможность лизинга новых ближнемагистральных ВС</li> <li>– расширение транспортной сети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокие пошлины на зарубежные ВС</li> <li>– высокие цены на авиатопливо</li> <li>– сложности с кредитными ресурсами</li> <li>– падение потребительского спроса на авиаперевозки</li> <li>– ухудшение состояния аэронавигационного комплекса</li> <li>– большое количество иностранных авиакомпаний</li> <li>– постепенно стареющий летный состав</li> <li>– обострение конкурентной борьбы со стороны иностранных авиакомпаний</li> <li>– увеличение цен на топливо</li> <li>– ухудшение политической обстановки в мире и ограничение стран, куда могут совершать перевозку авиакомпания</li> <li>– экономическая нестабильность</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая степень регулирования отрасли со стороны государства</li> </ul>	

Очевидно, что сами компании способны лишь частично повлиять на ситуацию. Имидж страны напрямую влияет на репутацию авиаперевозчиков за рубежом, а качество наземной инфраструктуры не соответствует международным стандартам. Без участия государства в такой ситуации не обойтись. В развитых странах государство часто оказывает поддержку авиаперевозчикам, и не только в косвенной, но и в прямой форме. Даже конгресс США, после 11 сентября 2001 года выделил американским авиакомпаниям 15 млрд долларов на покрытие убытков от террористических актов. Повышение конкурентоспособности - это необходимое условие для успешной интеграции Азербайджана в мировую индустрию авиаперевозок. А значит, для будущего развития и для поддержания высоких темпов роста азербайджанским компаниям необходимо соблюдать качество авиаперевозок на том же уровне, что и

качество услуг их мировых конкурентов при сохранении среднерыночных тарифов. Для того чтобы определить, на сколько это возможно, и что необходимо сделать азербайджанским компаниям для повышения уровня конкурентоспособности, в рамках исследования были выделены основные характеристики конкурентоспособности авиакомпаний и проведен сравнительный анализ качества услуг азербайджанских и мировых авиакомпаний (табл. 2.).

**Таблица 2.- Конкурентоспособность азербайджанских авиакомпаний на мировом рынке**

Параметры	Азербайджанские авиакомпании	Иностранные авиакомпании
Состояние парка	-	+
Маршрутная сеть	-	+
Частота рейсов	+	+
Безопасность полетов	-	+
Качество сервиса	+	+
Тарифы и ценовые характеристики	+	-
Имидж компании и ее маркетинговая политика	-	+
Наземная инфраструктура	-	+

Авиакомпаниям приходится вести жесткую конкурентную борьбу за привлечение коммерческой загрузки на свои рейсы. В условиях разразившегося экономического кризиса конкурентная борьба становится борьбой за выживание. Многие даже некогда сильные авиакомпании не выдерживают этой борьбы и уступают место более опытным конкурентам. Выжить и устоять в конкурентной борьбе помогает освоение маркетинговых методов управления конкурентоспособностью продуктов авиакомпании на внешних рынках. Кроме авиакомпаний Азербайджана авиационные перевозки осуществляют и иностранные авиакомпании, которое входят в международные альянсы и предоставляют лучший уровень перевозок. Одним из самых перспективных направлений развития авиакомпании «Azal» является расширение сети маршрутов. Построение перспективной сети маршрутов авиакомпаний «Azal» должны базироваться на методологическом подходе, основанном на таких показателях, как: назначение пассажирских авиалиний (оценка, отбор и выбор потенциальных пунктов назначения); назначение типа ВС на авиалинию; расчёте потребного количества ВС; разработке плана движения ВС, в определении пользователей услуг и целевого сегмента рынка; определении и реализации необходимых коммерческих прав. Последовательность и основные составляющие построения перспективной сети маршрутов авиакомпании «Azal» представлена на

рис. 1. Модернізація сети маршрутов авіакомпаній повинна включати в себе виконання наступних основних завдань: скорочення числа рейсів «point-to-point»; впровадження елементів технологій авіаційних вузлів «хабов»; побудова численних зв'язей з допомогою стыкованих пар рейсів через авіаційні вузли; змінення розкладу регіональних рейсів в вузлових аеропортах, таким чином, щоб забезпечити підвоз пасажирів до рейсів центрального розкладу; забезпечити рух по кільцевим маршрутам, коли для забезпечення високочастотного зв'язу пасажир може рухатися в прямому напрямку через один вузол, а повертатися через інший, при цьому тарифи повинні бути однаковими; забезпечити наземне обслуговування пасажирів, транзитного багажу в вузлах, в тому числі забезпечуючи ночівлі та обслуговування при затримках; впровадити сучасні ефективні технології планування сети маршрутів та управління розкладом рейсів; впровадити ефективне оперативне управління суточним планом, флотом та екіпажами для забезпечення найбільш оптимальних провозних ємкостей в залежності від попиту на маршрутах. Представлена модель розвитку бізнесу авіакомпаній «Azal» в сучасних ринкових умовах. Існуючі стратегії розвитку авіакомпаній можна розділити на активну, оборонительну та стратегію відступлення.

Активна стратегія ставить мету, наприклад, досягти зростання прибутку або рентабельності на 20% та збільшити об'єм перевезень на 30%. Оборонительна, утримуюча стратегія або стратегія виживання передбачає збереження авіакомпанією визначеної частки на ринку та мінімально можливої рентабельності. Стратегія відступлення, яка зазвичай є вимушеною через погіршення реалізації продукції, передбачає поступове свертвування позицій по окремих або по більшості повітряних ліній або по окремих ринкових сегментах. Для авіакомпаній, обравших активну стратегію розвитку бізнесу ми рекомендуємо розширити свою діяльність та працювати на різних сегментах ринку повітряних перевезень, коли замість пошуку малої частки великого ринку авіакомпанія отримує більшу частку одного або кількох малих ринків. Аналіз результатів роботи авіакомпанії «Azal» на окремому сегменті ринку повітряних перевезень дозволив виявити основні недоліки та переваги кожного напрямку.

1. Авіакомпанія для бізнесменів. Праця на даному сегменті ринку повітряних перевезень дозволить авіакомпанії «Azal» повністю сконцентрувати всі свої зусилля та отримувати при цьому дохід в декілька разів вище, ніж на інших сегментах ринку. Але високі доходи

совершенно не гарантируют получение большой прибыли, ведь потребности бизнесменов в полётах с высокой частотой заставят авиакомпанию приобрести парк воздушных судов с малой пассажироместимостью и большой себестоимостью перевозок вследствие предлагаемого бизнесменами уровня сервиса.



**Рисунок 1. Построение перспективной сети маршрутов авиакомпании «Azal».**

2. Авиакомпания для отдыхающих. Данный вариант развития имеет свои достоинства и недостатки. Это быстрорастущий рынок, но с низкими доходами. Авиакомпания должна стремиться работать с минимальной себестоимостью, имея большой налёт часов на самолётах с большой провозной способностью. Рынок отдыхающих отличается значительными сезонными колебаниями, спадом перевозок в середине недели, сильной зависимостью от уровня доходов граждан, инфляции, опасений террористических актов на воздушном транспорте и др. Для избежания сезонного спада перевозок и получения экономического эффекта авиакомпания должна выполнять полёты в

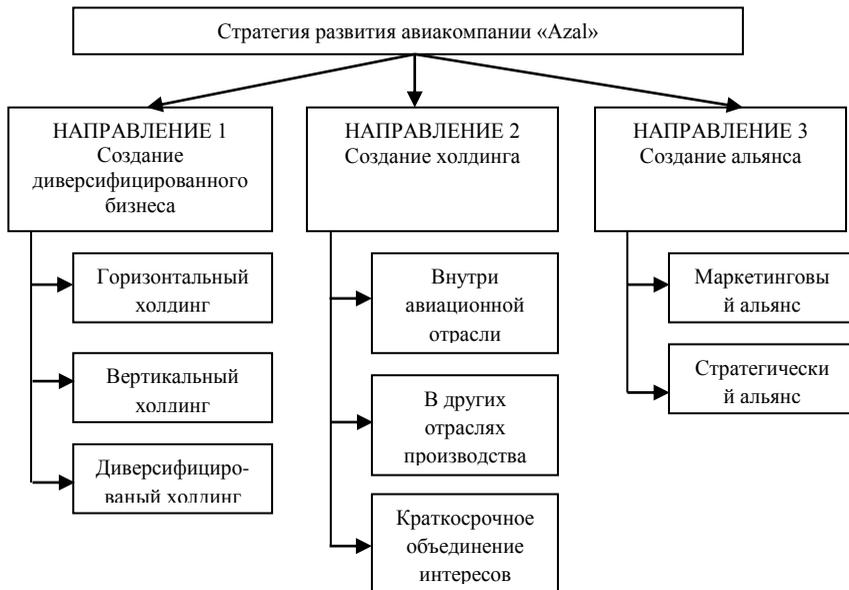
различных географических направлениях, в том числе и в зарубежные страны, и тут авиакомпания столкнётся с рядом ограничений на полёты.

3. Грузовая авиакомпания. Развитию грузовых авиакомпаний в ряде регионов способствует отсутствие конкуренции с наземным видом транспорта и здесь авиакомпания «Azal» может реально повысить уровень получаемых доходов и прибыли. Положительно влияет и тот факт, что клиентам необходимо знать точное время доставки их грузов в аэропорт назначения, а дозагрузка пассажирских рейсов грузами производится по остаточному принципу, что затрудняет определение даты доставки.

4. Low-cost (малобюджетная) авиакомпания. Появление специализированных рыночных компаний, концентрирующихся на эксплуатации небольших судов, имеющих определённую свободу действия и высокую заинтересованность в развитии своего сегмента бизнеса хороший признак развития рынка авиаперевозок. По мнению менеджеров крупных авиакомпаний у магистральных и местных перевозок слишком разная экономика и управление. Местные перевозки в Азербайджане традиционно убыточны, магистральные приносят хорошую прибыль. Выделение местного перевозчика в самостоятельную компанию с отдельным центром управления является попыткой менеджмента авиакомпании создать прибыльный бизнес.

Таким образом, для достижения максимального экономического эффекта, мы предлагаем авиакомпании «Azal» осуществлять свою деятельность на нескольких сегментах рынка. Это позволит стабилизировать денежные потоки и экономить на масштабе в связи с тем, что пики и спады воздушных пассажирских перевозок на разных сегментах рынка не совпадают. Схематично, предлагаемую нами модель развития бизнеса авиакомпании «Azal», можно представить в следующем виде (рис. 2.): через анализ проблем текущего развития авиакомпании, руководству авиакомпании предлагается выработать новое направление развития авиабизнеса, где факторами успеха могут являться диверсификация деятельности авиакомпании, вступление в стратегические союзы либо кооперирование с другими перевозчиками, а также возможность создание авиационного холдинга (либо присоединение к нему). На практике возможные направления предложенной нами модели развития бизнеса авиакомпании на рынке воздушных пассажирских перевозок, как правило, не исключают друг друга и могут комбинироваться по-разному. Развитие неавиационной деятельности для авиакомпании (направление 1) является главным направлением диверсификации капитала и для ряда авиакомпаний

является одним из основных шагов к их выживанию, улучшению и повышению эффективности деятельности на рынке авиационных услуг.



**Рисунок 2. Модель развития бизнеса авиакомпании «Azal»**

Диверсификация авиационного бизнеса прежде всего позволит авиакомпаниям «Azal» выжить в условиях обострившейся конкурентной борьбы и получать более устойчивые доходы от смежных видов деятельности для покрытия растущих расходов от основной деятельности, то есть эксплуатации авиалиний. Авиакомпании, выбравшие диверсификацию производства, одновременно формируют свою организационную структуру. С помощью холдинговой формы объединения группы хозяйствующих субъектов (направление 2) можно достичь стабильных и высоких экономических показателей деятельности каждого субъекта, в том числе и авиакомпании-участника, вырабатывать эффективные управленческие решения в кризисных ситуациях, осуществлять единое управление стратегическим развитием авиакомпании, прямо или косвенно контролировать цены и тарифы, при этом защищая интересы всех участников холдинга.

Организационная структура бизнеса авиакомпании объединяет ряд предприятий, организаций, филиалов и представительств, участвующих в процессе осуществления и обеспечения авиатранспортной деятельности. Управление предприятиями и

организациями, входящими в организационную структуру, осуществляется на принципах операционного и финансового контроля. Нарращивание усилий в борьбе за рынок воздушных перевозок, выдвигает авиакомпаниям стратегию развития в виде создания альянсов (направление 3).

**Выводы.** Согласно проведённого анализа, можно сказать, что одним из самых перспективных направлений развития авиакомпании «Azal» является расширение сети маршрутов. Построение перспективной сети маршрутов авиакомпаний «Azal» должны базироваться на методологическом подходе, основанном на таких показателях, как: назначение пассажирских авиалиний; назначение типа ВС на авиалинию; расчёте потребного количества ВС; разработке плана движения ВС, в определении пользователей услуг и целевого сегмента рынка; определении и реализации необходимых коммерческих прав. Анализ результатов работы авиакомпании «Azal» на отдельном сегменте рынка воздушных перевозок позволил выявить основные недостатки и преимущества каждого направления: авиакомпания для бизнесменов; авиакомпания для отдыхающих; грузовая авиакомпания; Low-cost (малобюджетная) авиакомпания.

#### **Список использованных источников**

1. AZAL. Электронный ресурс: режим доступа: <http://www.azal.az/ru/>
2. Азербайджанские авиалинии открывают продажу в Украине. Электронный ресурс: режим доступа: <http://www.bsv.com.ua/news/1824>
3. Моделирование процесса формирования конкурентоспособности. Электронный ресурс: режим доступа: <http://gisar.eu/node/7391>
4. Региональные авиакомпании в условиях неопределенности рынка пассажирских перевозок. Электронный ресурс: режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/regionalnye-aviakompanii-v-usloviyakh-neopredelennosti-rynka-passazhirskikh-perevozok#ixzz2spAyvKoh>
5. Функционирование региональных авиакомпаний в рыночных условиях. – Сыктывкар: Коми книжное издательство, 2006.

Heiets Iryna

#### **THE ANALYSIS COMPETITIVE AND DEVELOPMENT STRATEGY FOR AIRLINES IN AZERBAIJAN**

A globalization processes occurring in the global economy, create new conditions for the functioning of the market for transport services and, in particular, the aviation industry. On the air transportation market of Azerbaijan operate 3 airlines: «Azal», «Imair Airlines», «Silk Way Airlines». «AZAL» - Azerbaijan's largest airline, the national airline, headquartered in Baku, founded April 7, 1992 - the first national airline, founded after independence. Base airport is Baku Heydar Aliyev International Airport.

According to the above analysis, we can say that one of the most promising areas of airline «Azal» is the expansion of the route network. Building a promising network spanning «Azal» should be based on a methodological approach, based on indicators such as the appointment of passenger airlines (evaluation, selection and choice of potential destinations), the appointment of the aircraft type for the airline; calculating the necessary number of aircraft; development plan motion Sun in the definition of service users and target market segment, identify and implement the necessary traffic rights. Analysis of the results of airline «Azal» on a separate segment of the air travel market has allowed to identify the main advantages and disadvantages of each direction: airline business; airline for vacationers; cargo airline; low-cost airline. Achieve the maximum economic benefit, we offer airlines «Azal» operate on multiple market segments. This will help stabilize cash flows and economies of scale due to the fact that the peaks and valleys of air passenger traffic in the different market segments do not match.

УДК 351.81:656.1/5(477)(045)

М.В. Глухенька

## **МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ**

*Запропоновано механізм державної підтримки транспортної мережі міста.*

*Ключові слова: механізм, державна підтримка, транспортні мережі, міський і приміський електричний транспорт.*

*Предложен механизм государственной поддержки транспортной сети города.*

*Ключевые слова: механизм, государственная поддержка, транспортные сети, городской и пригородный электрический транспорт.*

**Постановка проблеми.** Ринкова трансформація транспортної системи вимагає ефективного проведення державної транспортної політики і одночасної етапності упровадження вироблених заходів. При їх реалізації неприпустиме погіршення фінансово-економічного стану в транспортній галузі. Модернізацію транспортної галузі необхідно проводити в умовах максимального обліку інтересів споживачів і виробників транспортних послуг, державних і локальних адміністративних структур, а також вимог самої транспортної системи. Це обумовлено зв'язуючим характером транспортної системи в рамках макроекономіки, яка охоплює всі види суспільного виробництва, розподілу та обміну. Дана обставина акцентує увагу на системних дослідженнях державного регулювання транспортної системи. Транспорт разом з іншими інфраструктурними галузями, забезпечує базові умови