

significantly influenced by the international image of our country: Ukraine today is not perceived in the world as an influential, legal, democratic, social state, which builds up a civil society, the one to be reckoned with and worth investments in the future.

Given a very favorable starting conditions in 1991 during independence, Ukraine did not use them, and this has caused a downturn in foreign public opinion.

And now according to foreign experts, Ukraine has no positive aspects in the international image, since Ukraine has lost in a referendum regarding Association Agreement with the EU in the Netherlands, because of the general ignorance or lack of knowledge and inability to introduce ourselves favorably in the eyes of the international community.

Today the issue of the country's image is not only a political issue. It is a question of national security, economic development, issues of democratic transformation.

The involvement of foreign investments and access of Ukrainian goods, technologies and services to the world market, as well as a general attitude to our country and its citizens depends greatly on the international image of the country.

УДК 658.5

Фісун Ю.В.

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР АВІАКОМПАНІЇ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ»

В статті розглянуто розвиток сучасних стратегічних напрямів українських авіакомпаній, які пропонують і реалізують стратегії підвищення конкурентоспроможності з урахуванням зростання суперництва на ринку авіаперевезень і складної економічної ситуації в українській економіці.

Ключові слова: стратегії розвитку, лоукост-програми, конкурентоспроможність, гібридні форми.

Development of modern strategic directions of the Ukrainian airlines that offer and realize strategies of increase of competitiveness taking into account the height of rivalry at the market of air traffics and difficult economic situation in the Ukrainian economy is considered in the article.

Keywords: strategies of development, low-cost, competitiveness, hybrid forms.

В статье рассмотрено развитие современных стратегических направлений украинских авиакомпаний, которые предлагают и реализовывают стратегии

повышения конкурентоспособности с учетом роста соперничества на рынке авиатранспорта и сложной экономической ситуации в украинской экономике.

Ключевые слова: стратегии развития, локост-программы, конкурентоспособность, гибридные формы.

Постановка проблеми: В умовах економічної кризи в Україні головною метою переважної більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином підприємствам необхідна певна стратегія розвитку, яка стала б для них основою прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, стратегічний характер вибору мети функціонування вітчизняних підприємств набуває пріоритетного значення для вищого управлінського персоналу, оскільки кожне підприємство унікальне, процес розробки та реалізації стратегії для кожного підприємства індивідуальний і залежить не лише від зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їх взаємодії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: Питаннями управління розвитком підприємства розглядали в наукових працях відомі зарубіжні, вітчизняні вчені та економісти-практики. Серед відомих науковців, які займалися питаннями стратегії розвитку підприємства, слід відзначити таких як: І. Ансофф, Д. Белл, Б. Карлоф, М.Є. Портер, В.Г. Герасимчук, В.М. Геєць, Ю.Г. Лисенко та ін. Проте специфічні умови господарювання вітчизняних підприємств вимагають подальших досліджень теоретичних і практичних аспектів концепції стратегічного розвитку.

Раніше не вирішена частина проблеми. Останнім часом в Україні підвищується інтерес до стратегічного підходу планування діяльності фірм. Назріла необхідність іншого відношення до завдань управління: розглядати виникаючі проблеми необхідно не лише зсередини фірми, але і ззовні, у відкритій довгостроковій перспективі. З урахуванням нових технологій, несподіваних конкурентів, запитів споживачів, що змінюються, та нових підходів до рішення соціальних проблем. Зміни трапляються все частіше й є все менш передбачуваними. Тому багатьом підприємствам доводиться вчитися вивчати оточення з точки зору окремих тенденцій, небезпек, можливостей, які витікають із стану цього оточення. Усе вищесказане на сьогоденній момент як ніколи актуально і для вітчизняних авіапідприємств.

Метою статті є дослідження змін стратегічних напрямків та розробки стратегії розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, авіапідприємства України нині знаходяться в досить складному становищі, яке рік від року ще більше погіршується в силу низького платоспроможного попиту на послуги з перевезення пасажирів, вантажів і авіаційні роботи. В результаті управлінські підходи авіакомпаній не відповідають потребам ринку, не дозволяючи підприємствам найефективніше діяти на вибраних цільових ринках.

Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» (МАУ) перебрала на себе майже 60% рейсів, що виконуються українськими перевізниками. Але, як не парадоксально це звучить, назвати МАУ монополістом – не можна.

МАУ впритул наблизилася до 60% серед вітчизняних авіакомпаній по числу виконаних рейсів. За даними Державної авіаційної служби України, за підсумками першого півріччя поточного року МАУ здійснила близько 18,5 тис. рейсів. Це склало 59,4% від усієї кількості рейсів вітчизняними авіаперевізниками. За аналогічний період минулого року ця доля склала 46,8%. Стрімкий ріст показника МАУ був викликаний відходом з ринку інших авіакомпаній або серйозним скороченням їх карти польотів. Зокрема, за минулий час доля Wizz Air Ukraine впала з 7,8% до 3,8%, «ЮТэйр-Україна» – з 9,9% до 4,7%, Windrose – з 4,4% до 2,8%, «Авіалінії Харкова» – з 1,5% до 0,3%, YanAir – з 1% до 0,3% і так далі

В той же час, учасники ринку і юристи не беруться назвати так вражаючі показники МАУ монополізмом. МАУ стала природною монополією і ретельно стежить за дотриманням норм антимонопольного законодавства, отримуючи при необхідності дозволу АМКУ на концентрацію, погоджені дії, а також будучи ініціатором деяких розслідувань у сфері захисту конкуренції. Монополія – це завжди погано. Має бути здорова конкуренція, від здорової конкуренції завжди виграє споживач.

«Міжнародні авіалінії України» сьогодні поставили перед собою завдання стати першою низькотарифною мережевою авіакомпанією у світі. Таким чином, МАУ стримали свою обіцянку рухатися до низькобюджетної моделі бізнесу. Стан ринку і збідніле населення не залишають їй вибору, відмічають експерти. Крім того, очікування приходу в Україну західних лоукост-компаній стало в нашій країні чимось на зразок ідеї фікс, усупереч дуже невеликій частці пасажирів льотного транспорту.

Спробувати зайняти цю нішу, щоб відповідати очікуванням суспільства – цілком логічний крок для національного перевізника, на якого давить конкуренція якщо не внутрішня, то зовнішня. В той же час левова частка доходу МАУ – транзитний пасажиропотік, в основі якого лежить мережева модель бізнесу (вибудовування мережі стикувань і упор на трансфертних пасажирів). Чи можуть уживатися поруч ці дві, здавалося б, взаємовиключні моделі, і як далеко зайде авіакомпанія у своїх лоукост-експериментах? МАУ знижує ціни на авіаперельоти й вводить експериментальні тарифи для пасажирів, без багажу, на ряд міжнародних напрямів. Перевізник повідомив, що, мандрівникові стануть доступні тарифи «тільки ручна поклажа» на рейсах між Києвом і Вільнюсом, а також Києвом, Харковом, Львовом, Дніпропетровськом, Одесою – і Тель-Авівом. Продажі з новими додатковими розцінками вже стартували, при цьому компанія зберегла і колишні ціни на вказані маршрути.

Якщо пасажир придбав квиток за тарифом «тільки ручна поклажа», але їде з багажем, йому доведеться доплатити \$15, стверджують в МАУ. Втім, згідно з системою бронювання авіакомпанії, наприклад, з Одеси в Тель-Авів, стандартний найдоступніший квиток обійдеться на \$25 дорожче, ніж квиток без багажу, а з Києва — на \$55. Виходить, що навіть для тих, хто їде з багажем (таких на рейсах МАУ в середньому, близько 75%), вигідніше брати квиток за тарифом «тільки ручна поклажа», та заплатити за багаж «зверху». Але не виключено, що це лише «приманка» для пасажирів, щоб притягнути їх до нової послуги, йзгодом тарифи мінятимуться.

Про свої плани рухатися у бік лоукост-сегмента керівництво МАУ заявило більше року назад. Міжнародні авіалінії мають намір провести такий експеримент, окреме підприємство створювати не планують, але виділити декілька літаків з конфігурацією, властивою лоукост-компаніям, тобто спрощене компонування літака максимально технічно можливою місткістю, хоча в компанії визнають, що у світі прикладів успішного створення великими мережевими компаніями лоукост-перевізника не так багато.

Проте, компанія не має наміру слідувати шляхом багатьох великих перевізників, які виділяли лоукост-сегмент в якості дочірнього підприємства, просто внесли елементи лоукост-авіакомпаній у свою роботу, для того, щоб пасажирів могли користуватися усіма їх перевагами. Аналіз деяких нововведень в МАУ говорить про те, що компанія запозичує підходи лоукостерів в роботі вже декілька років. Плата за багаж (чи відсутність її в найдоступнішому тарифі) – лише частина такої переорієнтації компанії. Окрім цього, МАУ оптимізує витрати, монетизує послуги, та за можливості знижує ціни, що спочатку вкладається в концепцію лоукостера.

З 2014 року перевізник скоротив флот з 40 до 32 бортів. Минулого року компанія перевезла рекордні 4,8 млн. чоловік. Це означає, що борти скоротили простий на землі.

Ще у березні 2014 року компанія ввела програму платного харчування на борту, таким чином, виключивши із стандартного тарифу сплату цієї послуги. МАУ впровадила гнучку систему тарифів з низькою вартістю квитка при купівлі завчасно, а також стала розвивати додаткові послуги, такі як вибір місця на борту, замовлення концепції харчування заздалегідь, актуалізація бортового меню, магазину й так далі. Таким чином МАУ зараз входить в топ-3 найдоступніших компаній на українському ринку. Середній тариф МАУ на міжнародні маршрути скоротився з \$275 в 2013 році до \$160 в 2015-му, а на внутрішніх перельотах з \$158 до \$65 відповідно. У самій МАУ запевняють, що середній тариф на перельоти з 2013 року знизився з \$169 до \$112 в 2015 році на міжнародних перевезеннях і с \$83 до \$63 на локальних.

І так, МАУ дійсно намагається прийти до концепції лоукост, таким чином перевізник адаптує свій бізнес до поточних реалій ринку. Деформація

українського ринку привела до відходу з регулярних маршрутів ряду українських компаній і деяких іноземних перевізників. Ринок стискується, і авіакомпаніям доводиться переглядати механізми своєї роботи, щоб залишатися затребуваними. Так, за підсумками 2015 року пасажиропотік в українські аеропорти склав 10,7 млн. чоловік, хоча ще пару років назад був близько 15 млн. чоловік. МАУ теж було непросто. Але компанія підлаштувалася під ситуацію, і вже не балансує на межі виживання.

Якщо в 2014 році МАУ «накатала» 1,7 млрд. гривень збитків, то вже в 2015-му – вона спрацювала в «плюс». Отже, як працюють бюджетні компанії, класичні лоукостер – це авіакомпанія, яка має мінімальні витрати на володіння флотом, оперує переважно новими літаками з мінімальними витратами на технічне обслуговування (у тому числі за рахунок володіння однотипними бортами), отримує державні і місцеві дотації, працює на ринках, де є великий пасажиропотік, і максимально застосовує платні супутні послуги. До таких компаній в Європі відносять Ryanair, EasyJet, Wizz Air і Norwegian. Вони живуть за рахунок того, що возять людей, що від'їжджають на заробітки, зі Східної і Південної Європи в Західну і Північну Європу. А також за рахунок туристів – перевезеннями на Середземноморські курорти.

Висновки. Отже, МАУ, швидше схоже на так званих мережевих лоукостерів – компанії, які «живляться» за рахунок підвезення пасажирів у свої хаби та подальшого розвезення за пунктами, а також виконуючи туристичні перельоти. Компанії використовують інструменти класичної моделі, одночасно отримуючи дотації і максимально монетизуючі послуги, як лоукости. Трансфертна, або мережева модель, що припускає стикування, створює додаткову вартість для пасажирів, якому не треба самому піклуватися про пересадку на інший рейс. Квиток на такий рейс може бути проданий з рентабельністю вище, ніж на рейс з точки в точку. Але одночасно така модель обертається витратами для авіакомпанії, яка, стикуючи рейси один з іншим, вже не може наслідувати один з головних принципів зниження витрат: літак повинен максимальний час знаходитися в небі, і мінімальне – на землі.

Для того, щоб заглибитися в лоукост-напрямок, потрібний постійний великий пасажиропотік, а у МАУ зараз немає прямого постійного пасажирів, держдотацій і можливості уніфікувати флот. Зараз попит на авіаперевезення в Україні дуже нееластичний. Сьогодні літають ті, хто готовий літати практично за будь-яку ціну. Тому подальше зниження цін МАУ не принесе істотного додаткового пасажиропотоку. Для розвитку бюджетної лінії потрібна мобільність населення, потрібні засоби, не лише щоб купити квиток на літак, але й витратити гроші далі (готелі, ресторани).

Якщо місцева влада догуманітиме, як це роблять у багатьох країнах (у Литві доплачують 2 євро за квиток, Іспанії 20 євро, Ізраїлі \$45), то МАУ або

будь-яка інша авіакомпанія України могла б розвиватися по напрямку лоукост-авіакомпаній, перевівши частину флоту з базою, наприклад, в Івано-Франківськ або Львів, а влітку підключати чорноморських туристів. Але доки Україна не може собі дозволити дотувати приватних авіаперевізників.

Таким чином, МАУ необхідно максимально використати свої сильні сторони, одна з яких – можливості транзиту. Наявність трансфертних пасажирів дозволяє довантажувати одні лінії за рахунок інших, що лоукостам не властиве. Тому гібридна форма, яку МАУ зараз освоює, очевидно, і є для неї найоптимальніша. Проте це, швидше за все, значить, що у перевізника не буде найближчим часом характерних для лоукостів ультранизьких цін, при тому, що монетизація послуг в цілях зниження витрат приватиме.

Список використаних джерел:

1. http://www.avianews.com/airlines/advice/2011/03_12_different_low_cost_types.shtml
2. http://www.avianews.com/airlines/advice/2012/21_07_airline_costs.shtml
3. <http://www.newreferat.com/ref-12-17.html>
4. <http://readera.org/book/upravlinnja-ekonomichnvm-rozvvetkom-avianidprvevemstv-10181369.html>
5. <http://cvberleninka.ru/article/n/rozrobka-strategivi-rozvitku-pidpriemstva>

Y. V. Fisun

STRATEGIC CHOICE AIRLINES ARE «UKRAINE INTERNATIONAL AIRLINES»

In the conditions of economic crisis in Ukraine the primary objective of swingeing majority of enterprises is adaptation to the terms of increased dynamic of external and internal environment. Thus enterprises need certain strategy of development, that would become basis of acceptance of effective administrative decisions for them.

Lately in Ukraine interest rises in strategic approach of planning of activity of firms. Coming to a head necessity of other attitude toward the tasks of management: examining nascent problems is necessary not only from within firms, but also from outside, in an open long-term prospect. Taking into account new technologies, unexpected competitors, queries of consumers that change, and new going, near the decision of social problems. Changes happen all more often and are all less predictable. Therefore it will be to study many enterprises to study surroundings from the point of view of separate tendencies, dangers, possibilities that follow from the state of this surroundings. All aforesaid on a today's moment as never topically and for home airlines.

«Ukraine International Airlines» of today put before itself a task to become the first network airline in the world with subzero tariffs. Thus, a company restrained the promise to move to the select model of business, a market condition and impoverished population do not abandon a choice to her. To of try to occupy this niche, to answer expectation of society – fully logical step for a national ferryman, on that a competition presses if not internal, then external. At of the same time lion's share of profit of enterprise – transit stream of passengers of the network model of business lies in basis of that. However, a company does not intend to follow the way of many large ferrymen that distinguished low - cost as the associated company, simply brought in the elements of low - cost in the work, in order that passengers could use all their advantages.

Thus, airline quicker alike on so-called network low - cost, that «live» due to the transport of passengers in the hub and further conveyance to the item by item, and also executing tourist flights.

Thus, UIA must be maximally used the strong parties, one of that – possibilities of transit. The presence of transfer passengers allows to finish loading one lines due to other, that low - cost not peculiar. Therefore hybrid form, what UIA masters now, obviously, and is for her most optimal. However it, probably, so, that a ferryman will not have in the near time characteristic for low - cost of subzero prices, at that differentiation of services will last for the cost cutting.

УДК 656.078:656.7:061.5(045)

Василенко В.А.

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається стратегія управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства, як невід'ємна складова менеджменту компанії. Визначено загальнометодичні підходи у дослідженнях процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства з використанням порівняльного аналізу.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність, організаційно-економічний механізм, управлінські рішення, партнерство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні питання та проблеми управління конкурентоспроможністю розкрито в працях М.Портера, Ж.-Ж. Ламбена, І.М. Кирчата, Н.П. Тарнавської та ін. Однак, у науковій літературі відсутній підхід щодо визначення поняття процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства.