

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Розглянуто стратегічне планування як управлінський процес створення і забезпечення стратегічної відповідності між цілями, потенціальними можливостями, шансами авіакомпанії і результатами взаємодії зі своїми найчисленнішими маркетинговими агентами-посередниками з продажу авіаційних перевезень*

**Постановка проблеми в загальному її вигляді.** У комерційній діяльності будь-якої авіакомпанії основним пріоритетом є стратегічне планування. При розробці стратегічного плану починати потрібно з об'єктивного аналізу поточного стану. Для того, щоб досягти оптимальних результатів, компанія повинна усвідомити характер впливу середовища, в якому вона оперує, на її діяльність. Враховуючи нестабільність ситуації і значну залежність будь-якої промисловості від стану світової економіки, прогнози робляться у формі сценаріїв, включаючи деякі прогнозовані катаклізми (енергетична криза, радикальна зміна цін на енергоносії, економічні кризи в різних регіонах). Останнім часом стали враховуватися навіть політичні чинники, включаючи тероризм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток та планування діяльності агентів вітчизняного ринку авіаційних перевезень є предметом досліджень таких науковців, як В.Горбулін, Ю.Кулаєв, Кононова Л.М., В.Бегма, В.Борохвостова, Н.Печорін, С.Соколенко, В.Бадрак, Сухоруков А.І., Олейніков О.О.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Стан вітчизняної авіації є незадовільним, особливо враховуючи наслідки економіко-фінансової кризи, що в свою чергу потребує детальнішого аналізу та пропозиції нових шляхів підвищення активного планування діяльності авіаційної галузі України. Відзначимо, що в країнах, що розвиваються, діє практично один і той же алгоритм розвитку авіаційного ринку: спочатку розвивається бізнес, збільшується кількість людей, що мають можливість польотів, потім

починається будівництво і розвиток умов для туризму. Як правило, збільшення кількості бізнесменів і туристів, що виконують польоти на літаках, відбувається одночасно [2]. І все це повинно відображатися в процесах стратегічного планування, що здійснює авіакомпанія.

### **Формулювання цілей статті (постановка завдання).**

Стратегічне планування, роль якого помітно зросла за останній час, направлене на створення обширних зв'язків між виробниками та постачальниками і споживачами з метою отримання максимального прибутку. З розширенням зв'язків змінилися підходи до маркетингу. Господарська діяльність в ринкових умовах пов'язана з великим ризиком. Невірні тактика може привести до краху, тому компанії повинні реагувати на щонайменшу зміну на ринку і адаптувати до них свою стратегічну лінію.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Як правило, від успішного продажу залежить і ефективність, і успіх маркетингової діяльності авіакомпанії. Саме продаж показує, наскільки успішно вибрана стратегія маркетингу і в якій мірі запропонований продукт задовольняє запити споживачів. Стратегічне планування — це управлінський процес створення і забезпечення стратегічної відповідності між цілями, потенційними можливостями, шансами авіакомпанії і результатами взаємодії зі своїми найчисленнішими маркетинговими агентами-посередниками з продажу авіаційних перевезень [1, 5].

Етапи планування:

- цілі та завдання взаємодії авіакомпанії з агентами.
- програма роботи з агентами.
- плани щодо розвитку агентської мережі.
- стратегія підвищення ефективності співпраці.

Враховуючи нестабільність ситуації і значну залежність будь-якої промисловості від стану світової економіки, прогнози робляться у формі сценаріїв, включаючи деякі прогнозовані катаклізми (енергетична криза, радикальна зміна цін на енергоносії, економічні кризи в різних регіонах). Останнім часом стали враховуватися навіть політичні чинники, включаючи тероризм.

У прогнозах оцінюється: пасажирообіг, пасажиропотік, грузопотік, очікувана кількість польотів, кількість літаків в експлуатації, потреба в нових

повітряних судах, потреба в нових технічних рішеннях. Прогноз робиться на основі прогнозних оцінок по певному набору соціально-економічних чинників.

Як правило, оцінки даються по п'яти сценаріях; обмежене зростання ВВП і населення, інтенсивне зростання ВВП і населення, регульоване зростання ВВП при незначній зміні складу населення, незначне зростання ВВП при значному зростанні населення, обмеження по певних ресурсах. Результати даються в табличній формі у вигляді зміни наступних параметрів по роках:

- валовий національний продукт (трлн. доларів в цінах базового року);
- населення (млн. чол);
- безробітні (%);
- вартість палива (стандартно сира нафта — доларів за барель);
- очікувана кількість відправлень із аеропортів (млн. операцій);
- очікувана кількість пасажирів (млн. чол),
- пасажиропотік (пасажиро-км);
- очікуване споживання палива (т).

По всіх сценаріях в якості ключових соціально-економічних факторів розглядаються:

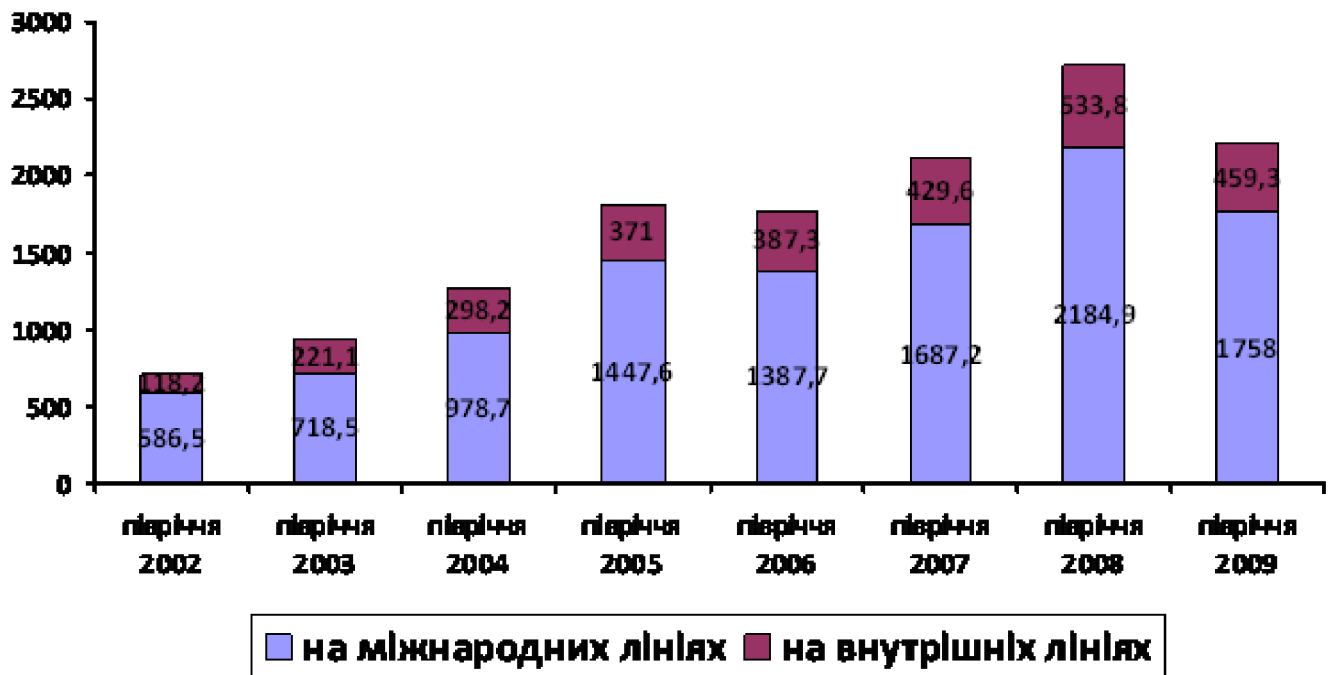
- численність населення;
- населення старше 15 років;
- валовий національний продукт;
- наявний особистий дохід;
- очікуване особисте споживання (обов'язкові затрати);
- вільний час (робочий тиждень, розмір відпустки);
- доля безробіття (кількість безробітних);
- вартість базових матеріалів (метали та неметали);
- активність (рівень виробництва) бізнесу;
- ціна сирої нафти;
- індекси міжнародної торгівлі;
- рівень освіти.

Відомо, що відмінності в результатах розрахунків по різних сценаріях достатньо значні. Наприклад, градієнти росту або зменшення параметрів можуть коливатися від -1% до +9% [7].

Нині пасажирські перевезення здійснюються 32-ма вітчизняними авіакомпаніями. Ринок авіаперевезень в Україні представлений 4 основними перевізниками — «АероСвіт», «Міжнародні авіалінії України» (МАУ),

«Дніпроавіа» та «Донбасаеро», до яких в 2008 році приєднались „Роза вітрів” та низькобюджетна „Візз Ейр Україна”. Загалом ці компанії виконують 95% загальнодержавних пасажирських перевезень. Регіональні компанії представлені дрібними авіаперевізниками в кількості близько 20. Іноземні компанії представлені філіями, дочірніми підприємствами та представництвами великих міжнародних компаній (близько 48).найбільш активні з них – KLM, Lufthansa та Austrian airlines [2, 3].

В теперішніх несприятливих економічних умовах дуже загострилась боротьба за пасажирів вітчизняних авіакомпаній з іноземними, а також більш жорсткою стала конкуренція між собою, тому зусилля авіакомпаній спрямовувались, перш за все, на зміцнення своїх позицій на ринку. Їх основними діями на ринку були підвищення якості обслуговування, запровадження різноманітних знижок, акцій і спеціальних програм для пасажирів на фоні оптимізації витрат. Водночас відновлено виконання багатьох регулярних міжнародних рейсів, а наприкінці червня розпочато виконання регулярних рейсів за двома новими маршрутами: Львів-Мілан („МАУ”) та Бориспіль-Вільнюс („Донбасаеро”). Відомо, що пасажирські авіаперевезення одними з перших реагують на зміну макроекономічного клімату. Так, у 2007 році було відправлено 5 млн. пасажирів (це у 5 разів більше, ніж у 2000 році) та 100 тис. т вантажів. Проте вже в останні місяці 2008 та у першому півріччі 2009 року ситуація на авіаринку розвивалась по песимістичному сценарію. За статистичними даними у I півріччі 2009 року вперше за останні 9 років зафіксовано зменшення всіх основних виробничих показників порівняно з відповідним півріччям 2008 року: вітчизняними авіаперевізниками здійснено 38,9 тисяч комерційних рейсів (проти 47,3 тис. за I півріччя минулого року), обсяги пасажирських перевезень скоротились на 18,4% та склали 2,2 млн. чол., вантажів та пошти – на 25,6% та склали 40,5 тис. т. [2]. Для порівняння розглянемо рис.1.



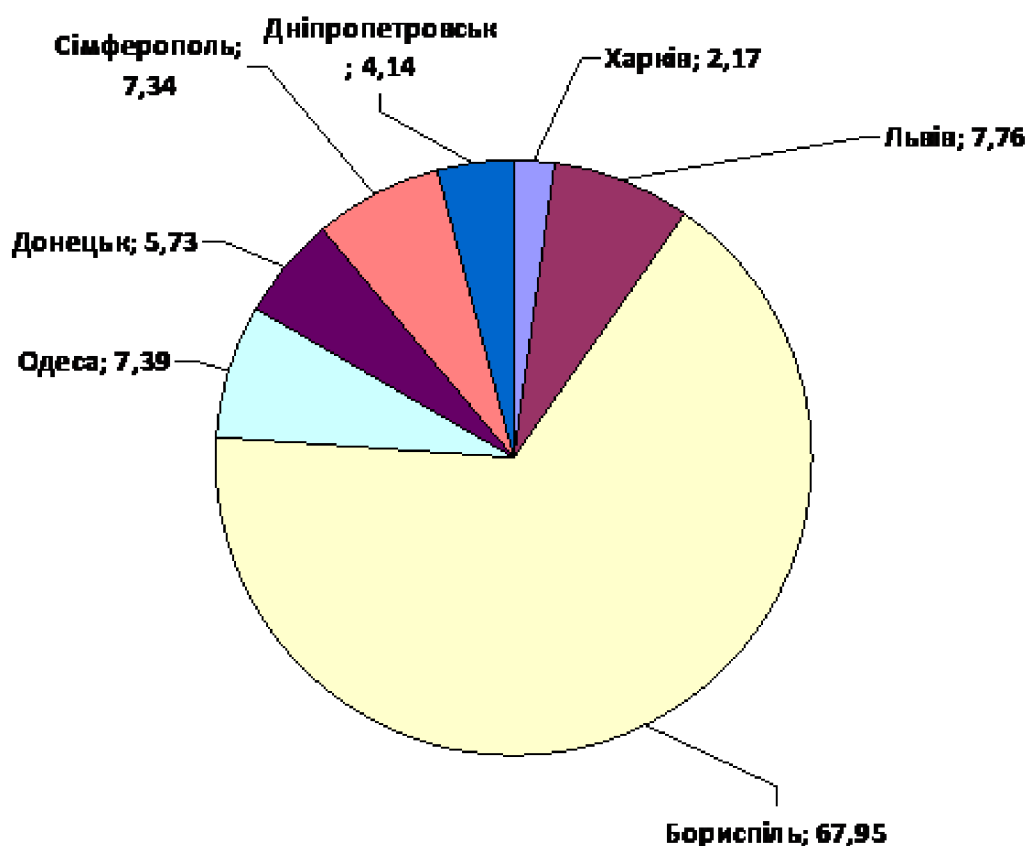
**Рис.1. Динаміка обсягів перевезень пасажирів авіаційним транспортом України (тис.пас.) [2].**

У I півріччі 2009 обсяги перевезень пасажирів на міжнародних лініях скоротилися на 19,5%, а на внутрішніх – на 14%. Скорочення чисельності перевезених пасажирів спостерігалось також у I півріччі 2006 року, але тоді воно відбулося лише за рахунок скорочення перевезень на міжнародних лініях (на 6,1%), тоді як на внутрішніх лініях обсяги перевезених пасажирів зросли. Підвищення конкурентоспроможності провідних національних авіакомпаній засвідчує також «коефіцієнт зайнятості крісел», який показує співвідношення кількості пасажирів на рейсі до загальної кількості місць на борту літака. Отже, середня пасажирська завантаженість на рейсах вітчизняних авіакомпаній знизилась до 61% проти 70 % у минулому році. Найвищим цей показник був у 2007 році – 78% [2].

В Україні діє 7 стратегічних аеропортів Бориспіль, Донецьк, Дніпропетровськ, Одеса, Сімферополь, Львів, Харків. При цьому лише в Борисполі та Донецьку більшість обслугованих пасажирів – громадяни, що скористались послугами вітчизняних авіакомпаній. За статистичними даними у 2009 році пасажиропотоки скоротились порівняно з I півріччям 2008 року на 17,5% та склали 3,9 млн. чол. Наприклад, в аеропорту „Бориспіль” за цей період обслуговано 2,6 млн. чоловік проти 3 млн. чоловік за відповідний період минулого року. Враховуючи швидкі темпи зростання авіаперевезень та потенційні перспективи стратегічних аеропортів, насамперед їх транзитні

можливості, все більш актуальним стає питання приведення цих аеропортів до вимог міжнародних стандартів.

Якщо проаналізувати використання повітряного простору України, то за даними на 2007 рік було виконано 385 тис. польотів, серед яких 62% становлять транзитні польоти. Українськими літаками виконано 92,7 тис. польотів, а іноземними – 292,3 тис. Проте у 2009 році показники значно знизилися, причиною чого є світова фінансово-економічна криза. Так, кількість обслугованих польотів, виконаних літаками та вертольотами авіакомпаній України зменшилась на 16,9%, іноземними авіакомпаніями – на 5,1% ,(рис 2.) [2].



**Рис. 2 Пасажиропотоки через провідні аеропорти України в 2009 р. [2].**

Інформація може бути первинною, тобто зібраної вперше для даної конкретної мети, і вторинної, тобто вже існуючої, будучи зібраної для інших цілей. Джерелами вторинної інформації є різні урядові вісники, журнали авіакомпаній та туристичних організацій, бюлетені ICAO і IATA, публікації дослідних організацій та промислових асоціації. Для вантажних перевезень джерелом інформації є торгівля. Важливою складовою стратегічного плану є прогноз обсягів перевезень. Прогнози розвитку авіаційних перевезень, як правило, будуються на базі раніше отриманих статистичних залежностей з

урахуванням прогнозів розвитку економіки регіону та конкретної країни.

Це примушує в практичній роботі використовувати висновки зі всіх сценаріїв, встановлюючи певні пріоритети. Наприклад, висновки з оптимістичних сценаріїв використовувати для замовлення нових технічних рішень (автоматизовані системи УВС, нові літаки і т. д.). Висновки з песимістичних сценаріїв використовуються для підготовки нових робочих місць в інших галузях промисловості. Всі сценарії щорічно уточнюються для обліку непередбачених або випадкових чинників, що дозволяє мати в короткостроковій перспективі достовірні результати.

У всіх країнах такі прогнози виконуються авторитетними службами, які входять до складу авіаційних адміністрацій. Наприклад, в США це доручено Федеральній авіаційній адміністрації, в якій утворений спеціальний відділ "Майбутнє авіації" AVF-110 (Federal Aviation Future Prediction).

**Висновки.** Таким чином, ринок авіаційних перевезень України має хороші передумови для стрімкого розвитку, що спостерігалось вже протягом останніх 9 років до моменту настання світової фінансово-економічної кризи.

Проте, для забезпечення в найближчому майбутньому ще вищих темпів росту необхідно вирішити найголовніші проблеми, що зазначені вище, шляхом:

- визначення чіткої стратегії державної підтримки авіаційних структур;
- побудова корпоративно-коопераційної основи авіаційного комплексу;
- включення до авіапромислових об'єднань фінансових інституцій: банківських установ, лізингових компаній тощо;
- збільшення фінансування державою авіації;
- підвищення інвестиційної привабливості авіаційного комплексу;
- модернізація парку повітряних суден та наземної інфраструктури;
- вміле поєднання мережі внутрішніх та міжнародних маршрутів;
- активізація просування вітчизняної авіапродукції через налагодження світового маркетингу,
- організацію реклами та участі українських авіапідприємств у міжнародних виставках та ярмарках.

## Список літератури

1. Економіка підприємства: Підручник/за заг. Ред. С.Ф. Покропивного – Вид. 2-

- ге., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
2. Звіт Державної авіаційної служби України про роботу галузі цивільної авіації України за 2008 рік та 1 півріччя 2009 року.
  3. Іван Сокол. Civil aviation of Ukraine: tendencies, prospects and priorities. Матеріали журналу «Економіст». – №5, травень 2007.
  4. Кононова Л.М. “Оцінка конкурентноздатності авіакомпаній на авіатранспортному ринку України”//Дисертація на здобуття наукового ступеня к.е.н., Національний авіаційний університет. – Київ, 2002
  5. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины: Моногр. – К.: Феникс. 2004. – 667 с. 5. Транспорт і зв'язок України – 2007. Статистичний збірник. За ред.. Н.С.Власенко. К.: 2008, 275 с.
  6. Цивільна авіація України. Історико-аналітичний огляд. Державний департамент авіаційного транспорту України. – Київ, 2003.
  7. Черников С. Ю. Повышение эффективности авиакомпаний посредством взаимной интеграции в альянсовые структуры // Сборник научных статей аспирантов и соискателей. Вып. 5. – М.: МИРБИС, 2006.
  8. Кабаніхіна К.В. Оцінка ефективності лізингу повітряних суден: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.04; Нац. авіац. ун-т. — К., 2002. — 20 с.
  9. Коба О.В. Формування та напрями реалізації стратегії оновлення парку повітряних суден. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.07.04 - економіка транспорту і зв'язку. - Національний авіаційний університет, Київ, 2003.
  10. Орлов П. Оцінка ефективності інвестицій // Економіка України, 1997. -№1.- С. 30-36.
  11. Стоимость компаний: оценка и управление. Том Коупленд, Тим Коплер, Джек Муррин – 2003. Олимп-Бизнес.
  12. Чухланцев Д.О. Управление финансовыми потоками компании. – М.: ООО “Благовест - В”, 2002. – 184 с.