

УДК 656.7.025 (045)

Белан А. В.

Національний авіаційний університет, Київ

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАКОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ

У статті запропоновано теоретичні основи стратегій розвитку авіакомпаній в умовах економічної кризи та шляхи підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній.

Глобальна фінансово-економічна криза – це не стільки криза, скільки фінансово-економічна еволюція, викликана, в першу чергу, процесом глобалізації світової економіки. Як будь-яка еволюція, вона має тенденції до революційного прискорення і природного відбору. Авіаційні перевезення є індикатором бізнес активності населення, що припускає рівень розвитку досліджуваного регіону. Криза, що почалася в 2008 році серйозно вплинув на операційну діяльність цивільної авіації світу.

Ціллю даної роботи є дослідження варіантів стратегій розвитку та бізнес-моделей авіакомпаній, а також дослідження шляхів підвищення

конкурентоспроможності авіакомпаній в умовах світової економічної кризи.

В даний час в умовах галузевої та світової економічної кризи, зниження попиту на авіаперевезення, авіакомпанії змушені функціонувати в режимі максимального зниження витрат, вибудовувати свої стратегії з урахуванням націленості на збереження і зміцнення лояльності пасажирів. Загальна ситуація на авіаринку ускладнюється стрибками цін на нафту. Залежно від того, яку маркетингову стратегію вибере керівництво авіакомпанії як перспективу розвитку, методи досягнення кінцевого результату можуть базуватися на розробленій моделі розвитку бізнесу авіакомпанії (рис. 1).

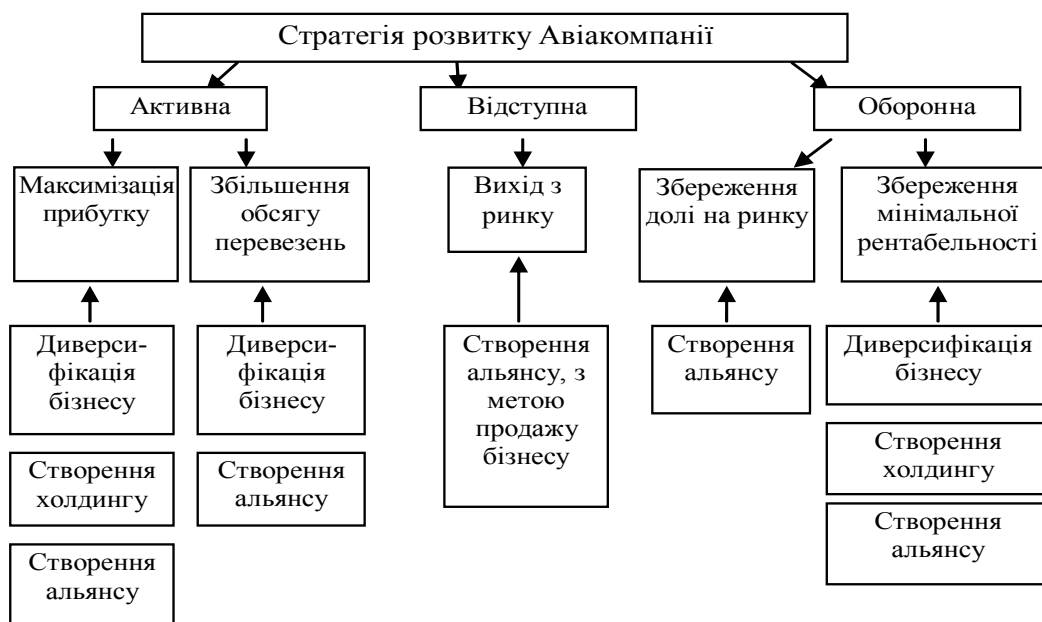


Рис. 1. Варіанти стратегій розвитку бізнесу авіакомпанії в умовах економічної кризи

Можливість поділу витрат за рахунок маркетингу та збільшення доходів шляхом перевезення більшої кількості пасажирів роблять альянси найбільш привабливою моделлю функціонування. Можна виявити тенденцію суттєвого підвищення ефективності авіатранспортної діяльності та конкурентоспроможності учасників ринку на

основі формування і розвитку глобальних альянсів авіакомпаній [4].

Внаслідок світової кризи 2008 року посилися конкурентні процеси, що стало причиною розорення низки авіакомпаній. Зокрема, збанкрутували такі авіаперевізники, як Swissair і бельгійська Sabena, під захист за статтею 11 «Закону

про банкрутство» США потрапили US Airways, в цьому положенні опинилася і авіакомпанія United Airlines [1].

Оскільки традиційні перевізники опинилися не в змозі швидко переорієнтувати діяльність на нові ринки і втратили частину споживачів, на ринку активізувалися авіакомпанії-дискаунтери, бізнес-модель яких значно відрізняється від традиційної моделі, основна її риса – скорочення витрат за всіма можливими статтями видатків. В останні роки бюджетні авіакомпанії успішно складають конкуренцію великим авіакомпаніям, які використовують повні мережеві моделі. Для українського ринку пасажирських авіаперевезень в умовах кризи доцільніше використовувати моделі бюджетних авіакомпаній. Але в Україні як і раніше порівняно дешеві залізниця, автобусні перевезення, з якими буде важко конкурувати будь-якому бюджетного авіаперевізника, тому щоб прибутково функціонувати і бути конкурентоспроможним авіакомпанії необхідно бути універсальним перевізником. Приміром, використовувати різні бізнес-моделі бюджетних авіакомпаній.

Важке становище в галузі призвело до консолідації ринку. Конкуренція в даний час сфокусована в основному між угрупованнями, а не між окремими авіакомпаніями. Керуючись спільним прагненням до збереження вітчизняного повітряного транспорту, визнаючи господарську самостійність один одного, конкуренцію як необхідний атрибут ринку, учасники альянсу можуть істотно вплинути на стабілізацію у розвитку українського ринку авіаперевезень та уникнути катастрофічного становища. Залежно від того, яку маркетингову стратегію вибере керівництво авіакомпанії як перспективу розвитку, методи досягнення кінцевого результату можуть базуватися на розробленій моделі розвитку бізнесу авіакомпанії (рис. 1).

Всі чинники, що впливають на конкурентоспроможність авіакомпанії, можна умовно поділити на зовнішні (макрофактори), до яких, зокрема, відносяться ринкова кон'юнктура, кризові явища, як в цілому в світовій економіці, так і безпосередньо на ринку авіапослуг, злиття та поглинання, входження в альянс, можливість отримання держпідтримки, в тому числі пільг і субсидій, а також доступ до інвестицій, залучення яких часто залежить від форми власності авіаперевізника, і внутрішні (мікрофактори) – здійснення діяльності на базі сучасних методів менеджменту, в тому числі впровадження ефективних

програм з управління витратами авіакомпанії, доходами, персоналом, його мотивація, і як наслідок поліпшення якості надаваних авіакомпанією послуг, розширення маршрутів, освоєння нових географічних ринків, активне впровадження нових інформаційних технологій.

Одним з найбільш ефективних факторів підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній є управління доходами. При гарній програмі управління доходами щорічне збільшення доходу становить 3-7 і більше відсотків [4].

Ключовий елемент програми управління доходами – це можливість отримати максимальний дохід з кожного місця на рейсі, намагаючись розділити клієнтів на основі вартості місця для кожного з них, відокремлюючи їх за допомогою виставлення певних умов, при яких квиток зі знижками є недоступним. В результаті впровадження системи управління доходами авіакомпанія American Airlines, отримала понад 1,4 млрд. дол за три роки на початку 90-х рр. Система управління доходами South African Airways генерує 60 % прибутку авіакомпанії [3].

Таким чином, авіакомпанія, впроваджуючи програми з управління доходами, змінює і свою тарифну політику, намагаючись виявити структуру тарифів, яка отримувала б найбільший дохід при певному характері попиту на ринку. Авіакомпанії диференціюють свою пропозицію, варіюючи якість послуг у польоті, зазвичай пропонуючи різні конфігурації з вибором між класами польотного обслуговування (від одного до трьох) з різною відрізняються цінами між економ- і бізнес-класом, бізнес- і першим класом. Крім того, є суттєві якісні відмінності між авіакомпаніями.

В даний час в умовах економічної кризи авіакомпанії пропонують великий спектр послуг: від простого обслуговування - перевезення пасажирів і вантажів з одного пункту в інший до складних систем трансферних перевезень через вузлові аеропорти (хаби). Як показує аналіз, найбільш ефективна концепція організації діяльності хаба звичайно включає наступні вимоги: протягом тижня рейси виконуються в одному часовому режимі прильоту і вильоту; обслуговуються одним і тим же типом літака, за винятком днів низького попиту; як тільки на певному напрямку призначено номер рейсу, він повинен залишатися в розкладі незмінним протягом усього сезону; великі трансфертні ринки обслуговуються в виходах, розташованих як можна ближче один до одного, щоб полегшити пересадку; пасажирів внутрішніх і міжнародних рейсів обслуговуються в хабі окремо, і в останніх не виникає необ-

хідності заново проходити паспортний і митний контроль. В даний час для підвищення і зміцнення конкурентоспроможності, авіакомпанії запроваджують також інформаційні технології (ІТ).

Оскільки витрати на систему продажу перевезень займають третє місце за величиною в структурі собівартості авіаперевезень після витрат на пально-мастильні матеріали і заробітну плату. Для організації інтернет-продажів перевізники використовують як власні сайти, так і незалежні веб-портали (наприклад, Expedia або Travelocity) і ресурси, створені групами авіакомпаній (такі як Orbitz в США або Opodo в Європі) [2].

Крім того, обслуговування покупців он-лайн на своїх веб-сайтах дозволяє авіакомпаніям збільшити доходи ще й за рахунок розширення асортименту пропонованих послуг. Згідно з дослідженням «Airline IT Trends Survey», що проводиться щороку компанією SITA спільно з журналом Airline Business, 25-30 % авіакомпаній вже забезпечують через веб-сайти замовлення готелів, турпакети, прокат автомобіля, а половина компаній пропонує розклад у режимі он-лайн і доступ до бонусним програмам для часто літаючих пасажирів, дозволяють використовувати призи, зароблені за великий наліт в мільярдів, допомагають знайти багаж; передбачають спеціальні тарифи та інші види заохочення пасажирів.

В даний час, в умовах економічної кризи, ще одним надзвичайно важливим аспектом застосування нових технологій є впровадження програм по зниженню паливних витрат в авіакомпаніях. Якщо модернізація парку літаків і придбання паливозберігаючої техніки вимагає високих фінансових витрат і принесе прибуток тільки в довгостроковій перспективі, то серед рішень короткострокового характеру варіантом видається поліпшення організації управління повітряним рухом з допомогою програмного забезпечення планування польотів для оптимізації траєкторії польоту з метою раціонального використання авіапалива. Оцінюється, що за рахунок скорочення 220 млн. км зайвих шляхів в Європі, використання подібних програм дозволить авіакомпаніям щорічно заощаджувати близько 146 млн. барелів авіапалива. Таким чином, ефективність топливосбереження покращиться на 3-4 %. Прикладом можуть служити авіакомпанії United Airlines, Air New Zealand, Japan Airlines, які спільно з Федеральним управлінням цивільної авіації США впровадили на 57 рейсах в Сан-Франциско подібну іні-

ціативу. Споживання палива було знижено на 39 % [2].

Аналізуючи діяльність авіакомпанії можна виділити наступні конкурентні переваги, які, багато в чому, характерні для традиційних авіаперевізників: приватна форма власності (приватизація Air France дозволила авіакомпанії здійснити реорганізацію своєї діяльності, поліпшити фінансові показники, залучити додаткових інвесторів, а потім здійснити злиття з голландським авіаперевізником KLM; концентрація діяльності в хабах, регулярність польотів і велика маршрутна мережа залучають високоприбуткових пасажирів; збалансована маршрутна мережа дозволяє чинити опір економічним і геополітичним ризикам; диференціація послуг, що надаються, якість сервісу повністю задовольняє очікування клієнтів, що дозволяє залучати на свої рейси високоприбуткових пасажирів (52 % пасажирів авіакомпанії подорожують для дозвілля і 48 % – це бізнес-мандрівники); сучасні системи управління доходами, що є основою прибутковості перевізника (упор робиться на поєднанні таких елементів: ефективна цінова стратегія (позиціонування продукту, цінові програми, індикатори рівня тарифів) та ін.; ефективна політика хеджування паливних витрат (авіакомпанії вдалося заощадити в 2003/04 р. – 180 млн. дол, в 2004/05 р. – 465 млн., у 2005/06 р. – 1160 млн., 2006/07 р. – 800 млн. Потенційний кумулятивний дохід у період з 2007/2010 рр. планується в розмірі 1,78 млрд. дол). [2]

Бізнес-модель низькобюджетних авіакомпаній значно відрізняється від традиційної моделі, основна її риса – скорочення витрат за всіма можливими статтями видатків. За даними дослідження Європейської асоціації пілотів порівняльна економія низькобюджетних перевізників у порівнянні з традиційними авіаперевізниками становить 57 %. Джерелами економії є: велика щільність крісел, без закріплення за клієнтом – 16 %, економія на аеропортових зборах – 6 %, відсутність безкоштовного харчування на борту – 6 %, продажу квитків через Інтернет без використання глобальних систем бронювання – 3 %, менші витрати на зарплату пілотам – 3 %, велика інтенсивність використання літаків – 3 %, економія на виплаті комісії посередникам – 6 %, мінімальні витрати на обслуговування в аеропорту – 10 %, найпростіші організаційні структури, мінімальні адміністративні витрати і витрати управління – 2 %.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки, що немає єдиної стратегії, яка буде працювати для кожної авіакомпанії в період кризи. Більшість авіакомпаній розуміє дуже ясний виклик: – пристосуватись або зникнути. Авіакомпанії традиційно мали достатній – можливо навіть над достатній доступ до капіталу, в той час як, мали дуже незначний прибуток, в результаті чого було багато банкрутств. Більшість авіакомпаній також знає, що вони повинні суттєво зменшити їхні витрати, зазвичай це включає і витрати на робочу силу, щоб конкурувати на ринку авіакомпаній 21-ого століття. Сьогодні необхідно використовувати нові методи і засоби організації повітряного руху в міжнародному та внутрішньому сполученні. На основі вивчення світового і вітчизняного досвіду стану цивільної авіації це створення альянсів та/або укладення альянсових угод між авіакомпаніями, що дозволяє нормалізувати критичну ситуацію на ринку транспортних послуг, що склалася у зв'язку з високою конкуренцією і глибокою кризою цивільної авіації в провідних країнах світу. Деякі фахівці й політики вважають, що змінити ситуацію можна тільки шляхом жорсткості контролю над роботою авіакомпаній з боку держави, інші – підсилити конкуренцію між авіакомпаніями. Впровадження програм управління доходами стає одним з основних факторів підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній на світовому ринку авіапослуг. Авіакомпанії, що здійснюють свою діяльність у вузлових центрах – хабах, витягають значну вигоду від розширення маршрутної мережі, збільшують частоту рейсів і число обслуговуваних ринків. За рахунок цього вони залучають високоприбуткових пасажирів, покращуючи фінансові показники і конкурентоспроможність. Чітка спеціалізація, а також розвиток низькобюджетних авіакомпаній в Україні дозволять авіаперевізникам більш ефективно пози-

ціонувати свої послуги на ринку і не тільки перешкоджати витоку «старих» клієнтів, але й залучати нових пасажирів, для яких цінові характеристики є вирішальними.

Щоб змінити ситуацію, держава повинна відстоювати інтереси не однієї-двох, а всіх українських авіакомпаній, у тому числі в ході переговорів про відкриття нових маршрутів. У країнах Євросоюзу, де на кожному з напрямків працює кілька авіакомпаній, вартість послуг на 30-40 % нижче, ніж в Україні.

Список літератури

1. Пивоносов М. Ю. Влияние мирового экономического кризиса на развитие авиационных перевозок [Текст.] // Вісник Донецького національного університету. – Донецьк: ДонНУ, 2009. – Т. 2. – С. 824-827.
2. Столяревская Е. А. Конкурентоспособность ведущих компаний на мировом рынке авиаперевозок [Текст.] // Журнал «Интеграл», 2009. – № 33. – С 32-35.
3. Столяревская Е. А. Управление доходами в авиаккомпаниях [Текст.] // Тезисы доклада в сборнике по материалам Четвертого всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий», секция 3 (15-17 апреля 2003 г.) / под ред. Кляйнера Г.Б. – М.: ЦЭМИ, 2003. – С. 11.
4. Столяревская Е.А. Альянсы авиаккомпаний: виды и тенденции развития на современном этапе [Текст.] / под общ. ред. Бренделевой Е.А. – М.: МГИМО (У), 2005. – Вып. 4. – С. 23-27.
5. Федоренко В.Г., Ніколенко Ю. В., Віденко О.М. та ін. Основи економічної теорії: підручник [Текст.] / за науковою ред. проф. Федоренка В.Г. – 2-ге вид. перероблене і доповнене. – К.: Алеута, 2007. – 519 с.
6. IATA Annual report 2009 [Електр.]. – Kuala Lumpur: IATA, 2009. – 56 p. – Режим доступу до документу: <http://www.iata.org/SiteCollectionDocuments/Documents/IATAAnnualReport2009.pdf>
7. Анализ особенностей современного рынка авиаперевозок в Украине [Текст.] // Журнал «Экономист», 2009. – №2. – С. 15-18.

*Науковий керівник – Марінцева К.В.,
канд. екон. наук, доц.*