

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ АВІАКОМПАНІЙ

Стаття присвячена альтернативам стратегії розвитку українських авіакомпаній в умовах освоєння нових авіаринків. Ключові слова: авіакомпанія, розвиток, стратегія.

Статья посвящена альтернативам стратегии развития украинских авиакомпаний в условиях освоения новых авиарынков. Ключевые слова: авиакомпания, развитие, стратегия.

The article is devoted to the alternatives of strategy development Ukrainian aviation companies. Keywords: aviation company, development, strategy.

Постановка проблеми. Стратегія розвитку українських авіакомпаній є актуальною темою у час освоєння нових авіаринків українськими авіакомпаніями. Авіакомпаніям необхідно розвивати свою діяльність для того, щоб бути конкурентоспроможними на новому конкурентному авіаринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вклад у розвиток теоретичних основ дослідження стратегічного управління розвитком авіапідприємством внесли Портер М., Ансофф І., Ламбен Ж. Ж., Томпсон А. А., Стрікленд Дж., Хассі Д., а також вітчизняні вчені Кулієв Ю. Ф., Коба В. Г., Кулик В. А., Мова В. В., Щелкунов В. І., Жаворонкова Г. В., Бугайко Д. О., Загорюлько В. М., Яценко Л. А., та інші.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Складність об'єкту дослідження є основною причиною існування ще не вирішених питань. Є потреба в визначенні стратегічних альтернатив розвитку українських авіакомпаній через розроблення методики побудови перспективної маршрутної сітки, створення альянсів авіакомпаній, розширення парку повітряних суден.

Мета статті. Необхідно розглянути проблемні питання стратегічного розвитку авіакомпанії; можливості розширення парку повітряних суден; визначити переваги та недоліки створення альянсів та розробити методику побудови перспективної маршрутної сітки.

Виклад основного матеріалу.

Економічна стратегія ринкового розвитку авіакомпанії – це багатоцільова програма забезпечення стійкого та динамічного розвитку компанії, на основі ефективного планування, використання методів маркетингу, оптимізації планів руху, гнучкого регулювання фінансових ресурсів, точного контролю витрат та доходів, стійкої платоспроможності та самофінансування.

З організаційної та політичної точки зору авіакомпанії України недостатньо підготовлені до ефективної роботи в ринкових умовах та до конкурентної боротьби. Багато невеликих авіакомпаній виконують

малоприбуткові та збиткові рейси по більш - менш накатаним напрямкам, заробляючи основні гроші на вантажних та чартерних перевезеннях.

У частині забезпечення ефективного задоволення попиту на повітряні перевезення в європейському регіоні основними проблемними питаннями стратегічного розвитку авіакомпаній представляються наступні:

- розвиток європейського ринку повітряних перевезень потребує реалізації стриманої тарифної політики;

- для повітряного транспорту України характерна наростаюча концентрація перевезень в обмеженій кількості найбільш крупних авіакомпаній. Це являється наслідком підвищення вимог до експлуатантів, як зі сторони авіаційної влади, так і зі сторони авіаринку (по технічному оснащенню, якості технічного обслуговування, забезпечення безпеки польотів та інше). Відповідно до цього, на європейському ринку повітряних перевезень працюють тільки найбільші авіакомпанії України.

За станом на сьогоднішній день стратегія розвитку авіакомпаній України можна умовно поділити на активну, обороняючу та стратегію відступу. Активна стратегія ставить ціль, наприклад, досягнути зростання прибутку чи рентабельності на 20 % та збільшити об'єм перевезень на 30 %. Обороняюча, чи утримуюча стратегія пропонує збереження авіакомпанією певної частки на ринку та мінімально можливої рентабельності. Стратегія відступу, яка зазвичай є вимушеною через зниження збуту продукції, пропонує поступове згортання позицій по окремим чи по більшості повітряних ліній чи по окремим ринковим сегментам.

Авіакомпаніям, що працюють на європейському авіаринку необхідно визначити стратегічні альтернативи та оцінити їх з урахуванням наступних факторів:

- провізна здатність парку повітряних суден;
- сума контролюючих авіакомпанією затрат;
- способи фінансування розвитку авіакомпанії;
- попит на ринку авіаперевезень;
- потреби різних сегментів ринку
- види та гострість конкурентної боротьби на різних напрямках;
- сума не контролюючих авіакомпанією затрат;
- регулювання діяльності авіакомпанії міжнародним правом та національними органами влади;
- потужність наземної інфраструктури.

У якості рішення проблеми парку повітряних суден, авіакомпаніям України можна рекомендувати наступні можливості:

- покупка повітряних суден з негайною та повною оплатою. Джерелом коштів, у даному випадку, являється прибуток. Але, враховуючи, що середня норма прибутку навіть для процвітаючих авіакомпаній складає 5-10 %, то можна сказати, що авіакомпаніям України, особливо не великим буде потрібен значний період для накоплення коштів, необхідних для придбання повітряних суден.

- покупка повітряних суден в кредит. В цьому випадку усі права на володіння повітряним судном переходять до авіакомпанії. Авіакомпанії можуть випускати комерційні векселя на короткостроковий період та облігації з довго- та середньостроковим строком погашення, до того ж оберталися вони можуть тільки на внутрішньому фондовому ринку чи на міжнародному. Однак, ці джерела фінансування доступні тільки тим авіакомпаніям, які мають вихід на розвинутий фінансовий ринок та при умові, що їх фінансовий стан є позитивним.

- покупка повітряних суден в розстрочку. Цей спосіб є аналогічним до купівлі в кредит, але компанія стає володільцем повітряного судна тільки після того, як повністю виплатить його вартість

- аренда повітряного судна з його послідуочим викупом. Авіакомпанія отримує право користування повітряним судном у період встановленого договором періоду часу. Права власності на повітряне судно до авіакомпанії не переходять, а умови договору про аренду найчастіше всього мають певні обмеження на його використання. По всьому світу для цілей поповнення та оновлення парка повітряних суден використовується механізм лізингу повітряних суден. Лізинг в тому вигляді, в якому він існує на теперішній час, упровадився в практику роботи світового повітряного транспорту на початку 70-х років, а у вітчизняній авіації він проходить стадію становлення.

Для авіакомпанії, якій необхідно у найбільш короткий строк поновити парк повітряних суден або ліквідувати тимчасовий дефіцит в літаках, аренда та лізинг представляють собою найбільш ідеальний варіант.

Можливості покращення позиції авіакомпанії на європейському ринку пасажирських перевезень можливі за рахунок стійкого зростання темпів пасажирських авіаперевезень в регіоні, експлуатація авіакомпанією нових сучасних повітряних суден з кращими економічними показниками та підвищеним комфортом, а також за рахунок лідируючого положення у сфері наземного обслуговування.

Правильно відібрані маршрутні сітки та розстановка повітряних суден по сітці розкладу, дозволить підвищити операційну рентабельність окремих авіарейсів та позитивно вплине на сукупний фінансовий результат авіакомпанії.

Базовим вузловим аеропортом для більшості українських авіакомпаній є аеропорт «Бориспіль», звідки авіакомпанії здійснюють з максимально можливою частотою польоти в певні хаби по середньо- та ближньоміагістральним маршрутам. За думкою спеціалістів, інші аеропорти України могли б також стати хабами та приносити авіаринку реальні результати. Хабові перевезення повинні розвиватися як цілісна система. Незважаючи на поганий стан наземної бази, вузловими аеропортами намагаються стати більшість українських аеропортів. А авіакомпаніям, щоб успішно розвивати сітку вузлових перевезень необхідна консолідація. Створення вузлових схем являється потужним каталізатором для створення альянсів авіакомпаній, які унаслідок можуть привести до їх повного злиття.

Для того, щоб авіакомпанія могла ефективно розвиватися на європейському ринку авіаперевезень їй необхідно розробити основні методичні основи побудови перспективної маршрутної сітки. На жаль, на законодавчому рівні не існує методологічної бази, яка б містила основні принципи побудови перспективної маршрутної сітки для авіакомпаній у сучасних умовах.

Нами була розроблена методика побудови перспективної маршрутної сітки, яка включає наступні елементи:

1. Аналіз існуючої маршрутної сітки та економічних показників.

2. Складання прогнозу темпів росту та об'єму перевезень, сегментація ринків та маршрутів за розкладом, величині пасажиропотоку та потрібної частоти рейсів.

3. Призначення пасажирської авіалінії. На цьому етапі авіакомпанії необхідно вибрати потенціальні пункти призначення, оцінити та відібрати найбільш значущі напрямлення польотів, з урахуванням існуючої маршрутної сітки та в залежності від величини пасажиропотоку.

4. Призначення типу літака на авіалінію.

5. Умови прибутковості. З ціллю підвищення економічної ефективності використання парку літаків авіалінії повинні бути рентабельними. Для оцінки кожного маршруту необхідно розрахувати його прибуток та рентабельність у діючих умовах, а також за різними сценаріями розвитку подій.

6. Умови для проміжних посадок. При формуванні структури авіаліній кількість проміжних посадок повинна бути мінімальною, так, як їх наявність призводить до збільшення затрат за рахунок додаткових затрат на зліт - посадку, до збільшення експлуатаційних витрат; до зменшення величини попиту на пасажирські перевезення за рахунок додаткових втрат часу в аеропортах проміжних посадок та погіршенню умов комфорту, і як наслідок, до додаткових відказів пасажирів від поїздки.

7. Умови по частоті. Частота виконання рейсів повинна бути мінімальною, але достатньою щоб задовольнити попит населення на певному напрямку та зберегти рентабельність.

8. Умови скорочення кількості рейсів "point-to-point". Основним методом оптимізації маршрутної сітки авіакомпанії є скорочення кількості рейсів "point-to-point", тобто організацію більш складної системи стикувальних рейсів через аеропорти - хаби та покращення стикувальності сітки, забезпечуючи в регіоні щоденний рух по маршрутам центрального розкладу.

На фоні кризи, яку переживає світовий повітряний транспорт в останні роки, нестабільність в економіці українського повітряного транспорту виглядає особливо гостро. Ситуація на ринку повітряних перевезень характеризується зменшенням попиту на повітряні перевезення, у зв'язку з чим посилюється конкуренція між авіакомпаніями. Авіакомпанії просто змушені вести гостру конкурентну боротьбу та багато маленьких авіакомпаній програють по відношенню до більш сильних суперників.

По мірі розвитку повітряних перевезень авіакомпанії надають великого значення покращенню та удосконаленню комерційної співпраці з іншими авіакомпаніями - створення альянсів. Без такої співпраці практично не можливо забезпечити успішну експлуатацію багатьох авіаліній, особливо міжнародних, що проходять по територіям різних держав.

З точки зору авіакомпаній вигода від альянсів наступна:

- забезпечується краща позиція в системах автоматизованого бронювання авіа білетів, завдяки скороченню часу у подорожі та пропозицій багато численних варіантів одного польоту;

- у зв'язку з жорсткістю конкуренції альянс дозволяє знайти нові форми співпраці з іншими авіакомпаніями у цілях зберігання, захисту та укріплення свого положення на ринку;

- забезпечується більш широкий доступ до ринку перевезень у ті пункти, польоти в які обмежуються існуючими положеннями в двосторонніх угодах про повітряні перевезення;

- альянс дозволяє найбільш ефективно використовувати парк повітряних суден;

- розподілити (зменшити) витрати та збільшити доходи.

З точки зору пасажирів вигода від альянсів наступна:

- можливе розширення вибору варіантів польоту;

- з'являється скоординований розклад польотів, що забезпечує більш зручні стиковки рейсів;

- скоротиться час поїздки пасажирів завдяки більш узгодженому розкладу та сумісній роботі відповідних служб партнерів;

- сумісне використання аеропортів авіакомпаніями прискорить пересадку пасажирів та передачу багажу;

- відбувається зниження авіа тарифів, завдяки введенню сумісних маршрутних тарифів, які більш раціональні, ніж при звичайному «інтерлайнні»;

- уся подорож здійснюється під контролем учасників даного альянсу, що складається враження «єдиного» продукту.

Висновки. Нами було надано стратегічні альтернативи розвитку авіакомпанії через розроблення методик побудови перспективної маршрутної сітки, визначення переваг та недоліків створення альянсів. Було визначено шляхи оновлення парку повітряних суден і обґрунтовано, що найкращим з них є лізинг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Артамонов Б.В. Стратегия управления авиапредприятием. [Текст] - М., 2003.
2. Кулаев Ю. Ф. Экономика гражданской авиации Украины. [Текст] Монография. – К: Издательство «Феникс», 2004 – 667 с.: ил. Библиогр. С. 659-666.
3. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua/>
4. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.wing.gov.ua/>