

УДК 338.47:339.9 (045)

*Лариса Литвиненко, к. е. н.*

*(доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національний авіаційний університет)*

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АВІАКОМПАНІЇ НА РИНКУ МІЖНАРОДНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

*Вирішення проблеми довгострокового зростання має важливе значення для авіакомпаній, орієнтованих на використання інноваційних моделей розвитку і вдосконалення ефективності взаємодії з партнерами та цільовими аудиторіями, що функціонують на міжнародному ринку. Кожна авіакомпанія намагається вибрати оптимальну стратегію і найбільш прийнятну бізнес-модель, яка відповідає її можливостям і забезпечує досягнення поставлених стратегічних цілей. Стратегія розвитку авіакомпанії повинна відповідати таким вимогам, як логічність, результативність, стійкість, гнучкість, узгодженість, диференційованість, актуальність, економічність, конкретність та альтернативність. При управлінні стратегічним розвитком авіакомпанії необхідно враховувати її потенціал адаптації – сукупність можливостей перевізника змінювати внутрішні параметри розвитку адекватно до умов ринку перевезень, зберігаючи при цьому свою стійкість. Основними етапами процесу вибору стратегії авіакомпанії є усвідомлення поточної стратегії, аналіз продукту авіакомпанії, вибір стратегії та аналіз вибраної стратегії. Для розуміння можливостей розвитку авіакомпанії, розроблена логічна модель сценарних варіантів розвитку перевізника з використанням адаптаційного потенціалу. Авіаперевізники можуть вибрати з-поміж варіантів самостійного розвитку із самоудосконаленням, розвитку в рамках коопераційних зв'язків, розвитку з використанням переваг процесів злиття та поглинання. Стратегічний розвиток необхідно підтримувати шляхом безперервного вдосконалення, застосовуючи переваги різних форм співпраці з іншими учасниками ринку, оптимізації бізнес-процесів, формування динамічних, внутрішніх та зовнішніх адаптаційних здатностей.*

*Ключові слова: стратегія авіакомпанії, стратегічне управління, сценарії розвитку, потенціал адаптації.*

© Литвиненко Л., 2014

*Лариса Литвиненко, к. э. н.*

*(доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятий, Национальный авиационный университет)*

#### **УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ АВИАКОМПАНИИ НА РЫНКЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК**

*Решение проблемы долгосрочного роста имеет важное значение для авиакомпаний, ориентированных на использование инновационных моделей развития и совершенствования эффективности взаимодействия с партнерами и целевыми аудиториями, функционирующих на международном рынке. Каждая авиакомпания пытается выбрать оптимальную стратегию и наиболее приемлемую бизнес-модель, которая соответствует ее возможностям и обеспечивает достижение поставленных стратегических целей. Стратегия развития авиакомпании должна отвечать таким требованиям, как логичность, результативность, устойчивость, гибкость, согласованность, дифференцированность, актуальность, экономичность, конкретность и альтернативность. При управлении стратегическим развитием авиакомпании необходимо учитывать ее потенциал адаптации – совокупность возможностей перевозчика изменять внутренние параметры развития адекватно условиям рынка перевозок, сохраняя при этом свою устойчивость. Основными этапами процесса выбора стратегии авиакомпании осознание текущей стратегии, анализ продукта авиакомпании, выбор стратегии и анализ выбранной стратегии. Для понимания возможностей развития авиакомпании, разработана логическая модель сценарных вариантов развития перевозчика с использованием адаптационного потенциала. Авиаперевозчики могут выбрать из вариантов самостоятельного развития с самосовершенствованием, развития в рамках кооперационных связей, развития с использованием преимуществ процессов слияния и поглощения. Стратегическое развитие необходимо поддерживать путем непрерывного совершенствования, применяя преимущества различных форм сотрудничества с другими участниками рынка, оптимизации бизнес-процессов, формирования динамических, внутренних и внешних адаптационных способностей.*

*Ключевые слова: стратегия авиакомпании, стратегическое управление, сценарии развития, потенциал адаптации.*

*Larysa Lytvynenko, PhD (Economics)*

*(docent of the Management of foreign economic activity of enterprises department, National Aviation University)*

#### **AIRLINE STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT ON INTERNATIONAL PASSENGER TRANSPORTATION MARKET**

*Solving problems of long-term growth is important for airlines oriented on the use of innovative development models and improvement the effectiveness of interaction*

*with their partners and target audiences, operating on the international market. Each airline is trying to choose the optimal strategy and the most appropriate business model that matches its capabilities and provides achievement of the set strategic objectives. Airline development strategy should meet the following requirements as clearness, effectiveness, stability, flexibility, consistency, differentiation, relevance, efficiency, adequacy, concreteness, feasibility and alternativeness. In managing the strategic development of the airline its adaptation potential – a set of carrier capacity to change the internal parameters adequately to air transportation market conditions, while maintaining its stability, – should be taken into account. Understanding the current strategy, analysis of airline product, strategy selection and analyzing the chosen strategy are the main stages of airline strategy selection process. To understand the capabilities of the airline a logic model of scenarios for the development of a carrier using the adaptive capacity has been developed. Air carriers can choose from among alternatives of self-development through self-improvement, development within the cooperation relations and development using the advantages of mergers and acquisitions. Strategic development is necessary to be supported by continuous improvement, applying the advantages of different forms of cooperation with other market participants, optimization of business processes, forming dynamic, internal and external adaptation abilities.*

*Keywords: airline strategy, strategic management, development scenarios, adaptation potential.*

**Постановка проблеми.** Динамічні зміни у міжнародному бізнес-середовищі авіакомпанії, збільшення рівня невизначеності та складності, а також обмеження в ресурсах визначають необхідність використання сучасних підходів до прийняття стратегічних рішень. Управління стратегічним розвитком авіакомпанії передбачає стратегічний аналіз можливостей та загроз, формування альтернатив і вибір оптимальної стратегії розвитку, ефективне ресурсне планування, оцінку наявного потенціалу адаптації авіакомпанії та його застосування для подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми довгострокового розвитку авіакомпаній в умовах динамічного міжнародного ринку досліджувалися багатьма вітчизняними та іноземними вченими, зокрема [1-8]. Теоретичні та практичні дослідження щодо можливостей і напрямків розвитку авіапідприємств є надзвичайно актуальними через інтенсифікацію конкуренції в глобальному масштабі. Зокрема, у [1; 2] авторами запропоновані механізми стратегічного управління конкурентоспроможністю авіакомпанії, а також стратегії конкуренції компанії на вітчизняному та міжнародному ринках авіаперевезень, що забезпечать підвищення ефективності функціонування та її міжнародної конкурентоспроможності. Проте, питання сталого розвитку авіакомпанії в глобальному конкурентному середовищі за рахунок застосування відповідних стратегій, сучасних стратегічних підходів та потенціалу адаптації відображена в науковій літературі недостатньо, що дає можливість й перспективи для подальших досліджень у цьому напрямку.

**Мета статті** – дослідити особливості та основні напрямки управління стратегічним розвитком авіакомпанії на ринку міжнародних пасажирських перевезень з урахуванням її потенціалу адаптації.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Розробка стратегії розвитку та її ефективна реалізація є основою для успіху будь-якого бізнесу, в тому числі й авіаційного.

Стратегія розвитку авіакомпанії відображає альтернативні варіанти найкращого використання наявних ресурсів та можливостей для досягнення визначених цілей. Вона повинна відповідати таким вимогам, як:

- логічність (обґрунтованість стратегії та її формування у результаті глибокого аналізу факторів середовища);
- результативність (орієнтованість на вирішення конкретних завдань у довгостроковому періоді);
- стійкість (можливість реалізації у визначений проміжок часу без серйозних змін);
- гнучкість (можливість пристосування стратегії до змін у процесі її реалізації);
- узгодженість (взаємоув'язка всіх стратегій, які реалізуються авіакомпанією у певний проміжок часу, для забезпечення їх безконфліктності, взаємна підтримка стратегій);
- диференційованість (орієнтованість одночасно на декілька ринкових сегментів);
- актуальність (своєчасність і відповідність поточному стану середовища, умовам об'єктивної необхідності авіакомпанії);
- економічність (можливість отримання бажаного результату за мінімальних витрат);
- адекватність (повне врахування специфіки внутрішніх параметрів авіакомпанії та факторів зовнішнього середовища);
- конкретність (прозорість, чіткість і зрозумілість стратегії для всього персоналу авіакомпанії);
- реалістичність (досяжність результату за наявного адаптаційного потенціалу авіакомпанії);
- альтернативність (існування варіантів реалізації та можливих опцій щодо даної стратегії).

При формуванні та реалізації стратегії важливо уникати типових помилок, зокрема неправильного формулювання цілей авіакомпанії, дуже вузької спеціалізації або занадто широкої диверсифікації авіакомпанії, невиправдано стрімкої / уповільненої експансії, необґрунтованого підвищення іміджу керівництва, неправильного врахування сильних і слабких сторін перевізника.

Відповідність вимогам при ліквідації вузьких місць дозволяє забезпечити ефективність стратегій адаптації авіакомпанії, що відображено на рис. 1.

У процесі реалізації стратегій авіакомпанії можна досягнути як покращення окремих параметрів розвитку, так і системного ефекту (комплексного пристосування до умов ринку авіаперевезень).

Основними етапами процесу вибору стратегії авіакомпанії є усвідомлення поточної стратегії, аналіз продукту авіакомпанії, вибір стратегії та аналіз вибраної стратегії. При прийнятті управлінських рішень щодо вибору стратегії керівництво авіакомпанії враховує рівень визначеності умов ринку перевезень, комплексність дії факторів (кластерність впливу), і в межах свого стратегічного вибору пристосовується до середовища, розвиваючи адаптаційні здатності (рис. 2).

Зміни умов ринку авіаперевезень необхідно розглядати не тільки як джерела ризику для авіакомпанії, проте і як джерела можливостей, оскільки, згідно з опортуністичним підходом, ефективна реакція на непередбачувані проблеми дозволяє організації зберігати стійкість та розвиватися.

Узагальнюючи результати наукових досліджень стратегій розвитку підприємств, можна зробити певні висновки щодо альтернативних стратегій авіакомпаній за напрямками розвитку (рис. 3).



Рис. 1. Вимоги до стратегій розвитку авіакомпаній



Рис. 2. Розробка стратегій авіакомпанії в рамках процесу адаптації

Джерело: узагальнено автором за [5; 6; 8]

Для розуміння можливостей розвитку авіакомпанії, розроблена логічна модель сценарних варіантів розвитку перевізника, з використанням адаптаційного потенціалу. Передусім, авіакомпанія, знаходячись у певному вихідному стані, визначає пріоритети свого розвитку, оцінює потреби наявних та потенційних споживачів, порівнює потреби споживачів з очікуваннями інвесторів та можливостями авіакомпанії. Таким чином, вона оцінює свій поточний стан і визначає, чи відповідають його параметри умовам ринку. Якщо на даний час ринкове середовище є достатньо стабільним, авіакомпанія може обрати підтримання параметрів поточного стану як найбільш доцільний варіант. У випадку, коли поточний стан авіакомпанії не відповідає ринковим умовам, можуть виникати



додаткові ризики її діяльності. Головне, щоб авіаперевізник розглядав зовнішні зміни не тільки як загрози свого подальшого існування чи розвитку, проте й як додаткові можливості. За умов ефективного менеджменту, авіакомпанія має шанси створити додаткові сильні сторони та підвищити рівень свого потенціалу.

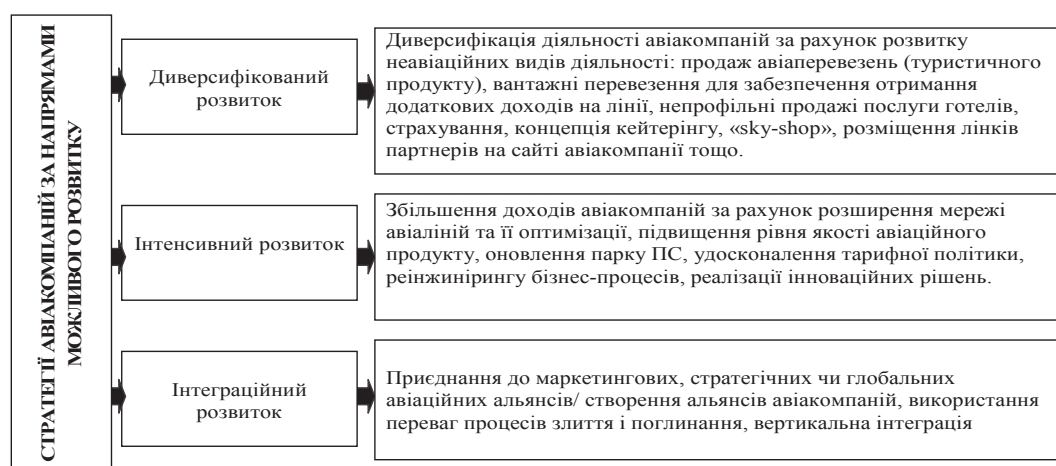


Рис. 3. Стратегії авіакомпаній за напрямками розвитку

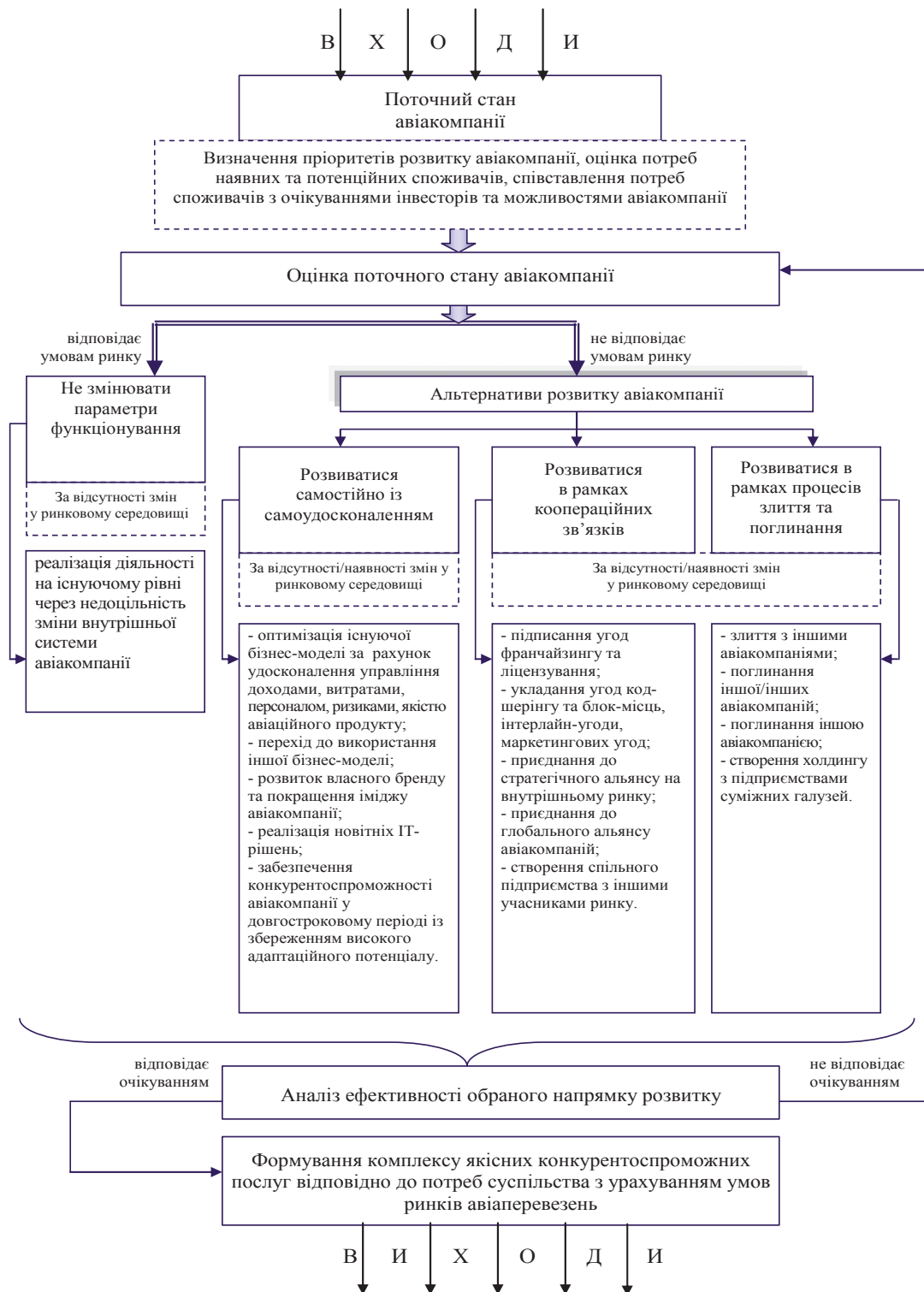
Джерело: узагальнено автором за [2; 4; 5]

Існують такі основні альтернативи розвитку авіакомпанії, як самостійний розвиток із самоудосконаленням, розвиток в рамках коопераційних зв'язків, розвиток з використанням переваг процесів злиття та поглинання (рис. 4).

При коротко- та середньостроковому пристосуванню вітчизняним авіакомпаніям доцільно обрати перший варіант, який дозволяє реалізувати оптимізацію базових внутрішніх процесів перевізника. Самоудосконалення авіакомпанії може відбуватися, зокрема, шляхом: оптимізації існуючої бізнес-моделі за рахунок удосконалення управління доходами, витратами, персоналом, ризиками, якістю авіаційного продукту; переходу до використання іншої бізнес-моделі; розвитку власного бренду та покращення іміджу авіакомпанії; реалізації новітніх ІТ-рішень; забезпечення конкурентоспроможності авіакомпанії у довгостроковому періоді із збереженням високого адаптаційного потенціалу. Альтернативу самостійного розвитку із самоудосконаленням авіакомпанія може обрати за наявності змін у ринковому середовищі (активна адаптація) або відсутності суттєвих змін (випереджаюча адаптація, спрямована на отримання переваги перед конкурентами за рахунок проактивних дій). Наприклад, «Singapore Airlines» надає високоякісні послуги авіаперевезень, базуючись на постійних інноваціях та оптимізації структури витрат, яку за рівнем ефективності можна навіть порівняти з бюджетними авіакомпаніями.

Доцільність альтернативи розвитку авіакомпанії в рамках коопераційних зв'язків визначається прагненням отримати більші результати шляхом вигідної взаємодії з іншими перевізниками, що може бути досягнуто завдяки підписанню угод франчайзингу та ліцензування, укладанню код-шерінгових угод, угод про блок-місце, інтерлайн-угод, маркетингових домовленостей, приєднанню до стратегічного альянсу на внутрішньому ринку чи глобального альянсу авіакомпаній, або створенню спільного підприємства з іншими учасниками ринку.

## РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ



**Рис. 4. Логічна модель сценарних варіантів розвитку авіакомпаній з використанням потенціалу адаптації**

Також авіаперевізники активно співпрацюють з готелями, телекомунікаційними компаніями, банками, транспортними компаніями, магазинами duty-free, підвищуючи таким чином рівень сервісу для споживачів.

Ще одна альтернатива розвитку для авіакомпанії – використання переваг процесів злиття та поглинання, що, в основному, характерна для провідних компаній на ринку, оскільки саме у них бажання зберегти лідируючі позиції відповідає їх можливостям. Також варіант поглинання є актуальним для тих авіакомпаній, що переживають не найкращі часи. У цілому, процеси злиття і поглинання забезпечують укрупнення та збільшення потужності представників авіаційного бізнесу в умовах міжнародної конкуренції. При цьому, авіакомпанія може злитися з іншими перевізниками, поглинути іншу/інші авіакомпанії (характерно для провідних авіакомпаній на національному ринку), бути поглиненою іншою авіакомпанією (в основному, більш потужною), створити холдинг з підприємствами суміжних галузей. У будь-якому випадку, дані опції пов'язані із повною реорганізацією авіакомпанії.

Який би напрямок не обрала авіакомпанія для пристосування до умов ринків авіаперевезень, необхідно проаналізувати ефективність реалізованої альтернативи. При цьому, оцінюється вже новий стан системи. За негативних результатів необхідно вжити коригуючі дії, хоч, у деяких випадках, наслідки реалізації неправильного стратегічного вибору можуть бути катастрофічними для авіакомпанії. Це визначає необхідність попередньої оцінки можливих результатів з використанням методів моделювання майбутнього стану підприємства за наявного поєднання факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основні результати (виходи), які бажає отримати авіакомпанія шляхом застосування свого потенціалу, – формування комплексу якісних конкурентоспроможних послуг відповідно до потреб суспільства з урахуванням умов ринків авіаперевезень.

**Висновки та пропозиції.** Постійний вплив факторів глобального конкурентного середовища, що призводить до зменшення внутрішньої стійкості системи, визначає необхідність управління стратегічним розвитком авіакомпанії з використанням її потенціалу адаптації. Авіаперевізники можуть обирати з-поміж альтернатив самостійного розвитку із самоудосконаленням, розвитку в рамках коопераційних зв'язків та розвитку з використанням переваг процесів злиття та поглинання.

Стратегічний розвиток необхідно підтримувати безперервним удосконаленням, використанням переваг різних форм співпраці з іншими учасниками ринку, оптимізацією всіх бізнес-процесів, формуванням динамічних, внутрішніх та зовнішніх адаптаційних здатностей. Результатом реалізації обраної стратегії розвитку є формування якісних конкурентоспроможних послуг, що відповідають потребам цільової аудиторії.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гречко, О.В. Механізми стратегічного управління конкурентоспроможністю авіакомпаній : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Олександр Васильович Гречко; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2011. – 20 с.
2. Гричкоєдова, М.В. Формування конкурентної стратегії авіакомпанії на світовому ринку авіаперевезень : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Марина Володимирівна Гричкоєдова; Національний авіаційний університет. – К., 2013. – 20 с.
3. MacLennan, A. 3 Business Strategies Reshaping the Airline Industry / A. MacLennan // USA Airline News. – 2014. – February 4. – P. 10–11.



4. Tugores-García, A. Analysis of global airline alliances as a strategy for international network development / A. Tugores-García. – Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2012. – 126 p.
5. Wensveen J. The Airline Industry: Trends, Challenges, Strategies / J. Wensveen. – Sydney: Leadership and Policy Seminar Series, 2010. – 49 p.
6. Yilmaz, A. K. The Corporate Sustainability Model for Airline Business / A. K. Yilmaz // European Journal of Scientific Research. – 2008. – Vol. 22, № 3. – P. 304–317.
7. Bomhof, L. The Airline Business Model: Heading towards virtualization or integration [Electronic resource] / Laurens Bomhof // Airline Business. – 2010. – 01 May. – 5 p. – Access Mode : URL : <http://www.studymode.com/essays/Airline-Business-322438.html>. – Title from Screen. – Date of Access: 10 October 2014.
8. Serpen, E. Strategic Planning for Airlines [Electronic resource] / Emre Serpen // EVP. Intervistas Consulting Group. – 2013. – 15 May. – 35 p. – Access Mode : URL : [http://www.intervistas.com/downloads/presentations/Strategic\\_Planning\\_for\\_Airlines\\_Emre\\_Serpen\\_15May13.pdf](http://www.intervistas.com/downloads/presentations/Strategic_Planning_for_Airlines_Emre_Serpen_15May13.pdf). – Title from Screen. – Date of Access: 23 September 2014.

### REFERENCES

1. Hrechko O.V. *Mekhanizmy stratezhichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu aviakompanii*. Avtoreferat Diss. [Mechanisms of competitiveness strategic management of airlines. Author's abstract.]. Donetsk, 2011. 20 p.
2. Hrychkoiedova M.V. *Formuvannia konkurentnoi stratehii aviakompanii na svitovomu rynku aviaperevezen*. Avtoreferat Diss. [Forming competitive strategy of airline in the world aviation market. Author's abstract.]. Kiev, 2013. 20 p.
3. MacLennan A. 3. Business Strategies Reshaping the Airline Industry. – USA Airline News, 2014, Feb.4, Pp. 10-11.
4. Tugores-García A. Analysis of global airline alliances as a strategy for international network development. Massachusetts, Massachusetts Institute of Technology, 2012. 126 p.
5. Wensveen J. The Airline Industry: Trends, Challenges, Strategies. Sydney, Leadership and Policy Seminar Series, 2010. 49 p.
6. Ilmaz A. K. The Corporate Sustainability Model for Airline Business. European Journal of Scientific Research, 2008, vol. 22, no. 3, pp. 304-317.
7. Bomhof L. The Airline Business Model: Heading towards virtualization or integration. *Airline Business*, 2010. 5 p. Available at: URL : <http://www.studymode.com/essays/Airline-Business-322438.html>. (Accessed 10 October 2014).
8. Serpen E. Strategic Planning for Airlines. *EVP Intervistas Consulting Group*, 2013. 35 p. Available at: URL : [http://www.intervistas.com/downloads/presentations/Strategic\\_Planning\\_for\\_Airlines\\_Emre\\_Serpen\\_15May13.pdf](http://www.intervistas.com/downloads/presentations/Strategic_Planning_for_Airlines_Emre_Serpen_15May13.pdf). (Accessed 23 September 2014).