

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 11, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 351.814.33

*Н. І. Антоцишина,
к. е. н., доц. каф. Економіки, обліку та аудиту ПВНЗ «Європейський університет»*

ЦІНІСТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ АВІАКОМПАНІЙ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

*N. I. Antoschyshyna,
Ph.D., associate professor of the economics, accounting and audit department of European University*

VALUE-BASED APPROACH TO MANAGE THE DEVELOPMENT OF THE AIRLINES IN CONDITIONS OF STRENGTHENING THE INTEGRATION PROCESSES IN THE ECONOMY OF UKRAINE

В статті проведений огляд теоретичних і практичних аспектів розвитку авіакомпаній на засадах ціннісно-орієнтованого управління в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці України.

The paper contains review of the theoretical and practical aspects of the airlines development on the basis of values-based management in case of strengthening of the integration processes in Ukraine.

Ключові слова: авіаційна галузь, авіакомпанія, бізнес-модель, розвиток, інтеграційні процеси.

Keywords: an airline industry, an airline, business model, development, integration processes.

Постановка проблеми. Динамічні зміни інституційної структури сучасної світової економіки обумовлюють трансформацію зовнішнього середовища і ролі підприємства в бізнесі. Особливо це стосується інституційних ринків (до яких відноситься ринок авіаційних перевезень), для яких характерний контроль найсильніших суб'єктів над іншими учасниками виробничих відносин, а підприємство розглядається як сукупність контрактів або домовленостей між учасниками процесу створення цінності для споживача. Як наслідок, в практичній діяльності авіакомпаній, усе більшого значення набуває підхід щодо формування ціннісно - орієнтованих моделей розвитку підприємства, який дозволяє підприємству отримати значні конкурентні переваги і вижити в умові глобалізації. Саме тому вчені і менеджери компаній намагаються формалізувати бізнес-моделі компаній з метою оптимізації реакції фірми на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ, забезпечення координації між внутрішніми підрозділами і зовнішніми бізнес-партнерами, створення конкурентоздатної споживчої цінності.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми ефективності виробничо-комерційної діяльності та підвищення цінності товарів і послуг досліджували багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, слід відзначити праці Б.Андерсена, Г.Вижлецова, В.Гальперіна, О.Галушко, Р.Каплана, К.Кірса, С.Крикавського, Л.Масленнікової, Р.Моборна, М.Портера, К.Прахалади, В.Рамасвами, Д.Рікардо, Р.Сивака, Дж.Стрікланда, А.Сливотські, Т.Снайдера, А.Томпсона, Т.Тохтара, Дж.Р.Хікса, У.Чан Кіма, Н.Чухрай.

Невирішена частина проблеми. Як свідчить досвід економічно розвинутих країн, орієнтація на максимізацію цінності підприємства довела свою високу життєздатність. Зокрема, моделювання ланцюга цінності (ЛЦ) дозволяє підприємству побудувати ефективну структуру організації, відмовитися від застарілих технологій, неприбуткових видів діяльності, використовувати в своїй діяльності нові технології, нові види діяльності, розробити нові методи планування і показники оцінки. На думку автора, для підвищення ефективності управління розвитком підприємства необхідно враховувати особливості інших підприємств ланцюга цінності і розробляти економічні механізми взаємодії. Проте у вітчизняній науці ця проблема є слабо дослідженою, що обумовлює необхідність глибшого дослідження даної проблеми.

Метою статті є розкриття теоретичних аспектів управління розвитком підприємств на засадах ціннісно-орієнтованого підходу управління в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці України.

Викладення основного матеріалу. Посилення інтеграційних процесів в економіці України впливає на діяльність підприємства і потребує нових, більш ефективних інструментів управління. Існує думка, що при визначенні напрямів удосконалення механізму управління розвитком підприємства необхідно розглядати підприємство не окремо, а в його взаємодії з іншими підприємствами зовнішнього середовища, від поставників сировини до споживачів кінцевої продукції.

Для побудови механізму управління розвитком підприємства у взаємозв'язку з іншими підприємствами з використанням концепції «ланцюгів цінності» М.Портера [8]. Згідно міркувань Портера, цінність ланцюга визначається вартістю товарів чи послуг, яку споживачі сплачують за дані товари. Бізнес є прибутковим, якщо цінність перевищує витрати.

Визначення статусу елементів ланцюга цінності складається з трьох етапів : аналізу цінності елементів ЛЦ; аналізу доходів і витрат елементів ЛЦ; визначення найбільш вигідного для підприємства статусу кожного елемента ЛЦ.

Заслугує на увагу методичне положення Л.Масленнікової [6] про визначення елементів ЛЦ, що представлено у вигляді блок –схеми.

Загальний ланцюг цінності для кожного підприємства унікальний. Це пов'язано з тим, що не існує підприємств які конкурують на одному і тому ж ринку за однакових умов. Підприємства, що входять до одного ланцюга цінностей взаємодіють між собою. Якщо б хоча одне з них буде збитковим, то це відобразиться на всіх підприємствах ланцюга.

З аналізу учасників створення ланцюга споживчої цінності авіаційної послуги авторкою [1,2] було визначено процеси, що створюють базу цінності авіатранспортної послуги АК, але винагорода за створення цінності поділяється між усіма учасниками ланцюга. Потрібно відзначити, що це не завжди справедливо і на користь АК . Розуміння свого становища дозволить авіакомпанії АК змінити своє позиціонування в ланцюгу створення цінності та надасть АК можливість отримувати кошти із нових зон прибутку, які до цього часу для АК були витратами, а для інших учасники ланцюга цінності – прибутком. За цих обставин можливе проектування нового ланцюга створення цінності – зменшення можливості відтоку прибутку від АК до інших учасників ланцюга. На думку автора, ця обставина і призведе до отримання конкурентної переваги АК на ринку.

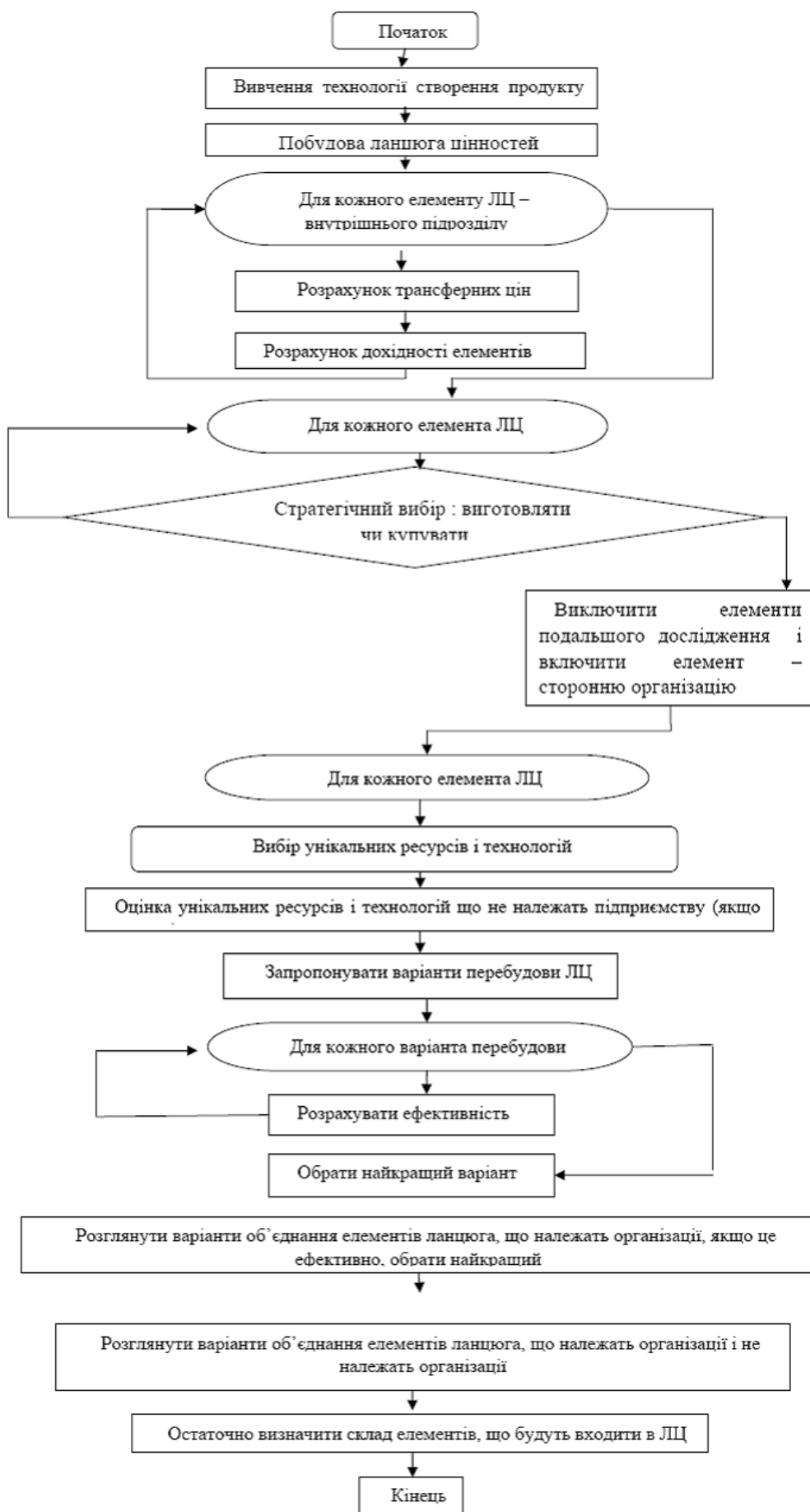


Рис. 1. Блок-схема алгоритму методики визначення складу елементів ланцюга цінності [6]

Сукупність описів бізнес-процесів являє собою формалізовану модель бізнес-діяльності всієї авіакомпанії, яка, крім побудови алгоритмів управління, додатково може використовуватися з метою оптимізації організаційно-функціональної структури авіакомпанії; ефективності координування діяльності окремих підрозділів, що реалізують наскрізні бізнес-процеси; прогнозування розвитку авіакомпанії.

Необхідно підкреслити, що в традиційному ланцюгу створення цінностей вартість продукту чи послуги створюється в результаті додавання прибутку до собівартості

всіх видів діяльності компанії. АК – це специфічний вид підприємств, що надають послуги з перевезення пасажирів, тому АК можуть змінювати як свої постійні витрати, так і змінні.

Для визначення додаткових можливостей АК щодо отримання прибутку і перспектив росту було запропоновано ланцюг цінності авіатранспортної послуги поділити на 2 складові: складову базової цінності послуги і додаткової цінності послуги, який саме і приносить додатковий дохід АК.

Доцільним буде зазначити, що ланцюг цінності різних традиційних авіакомпаній майже однаковий: частина базової цінності є уніфікованою, відрізняються тільки наповнення частини надання додаткової цінності послуги. Ланцюг цінності традиційної АК по наповненню структурних складових як для додаткової цінності, так і для основної, відрізняється від ланцюга цінності малобюджетної АК.

Для малобюджетних авіакомпаній не може існувати однієї уніфікованої моделі ланцюга споживчої цінності. Малобюджетні АК мають різну за складом як частину базової цінності, так і додаткової цінності. Це обумовлено тим, що малобюджетні авіакомпанії на власний розсуд можуть частину змінних витрат віднести до категорії «доходи від неавіаційної діяльності», а постійні витрати переглянути – і деякі функції АК може виконувати самостійно. Зменшення витрат малобюджетними авіакомпаніями може здійснюватися також і через зменшення витрат на утримання штату працівників АК і такі послуги, як наземне обслуговування, маркетинг і бухгалтерія, що можуть бути передані в аутсорсинг.

Очевидно, що кожна АК по-своєму оцінюватиме наявність проблем зростання цінності пропонуваними нею послугами і шукатиме свій шлях вирішення цих проблем. Зрештою, вибір найбільш адекватного рішення дозволить компанії зайняти лідируюче положення на ринку пасажирських авіаперевезень. Своєчасне визначення з вибором бізнес-моделі необхідне для того, щоб управляти розвитком авіакомпанії систематично, досягаючи більш високого рівня ефективності її діяльності.

В ході аналізу створення цінності для споживача авіакомпанія може прийти до нових рішень щодо методів організації бізнесу, що буде потребувати змін в системі управління і організаційній структурі.

Розробка схем створення інтегрованої цінності авіакомпанії будується на оптимізації основного бізнес-процесу створення цінності для споживачів і забезпечення задоволення споживачів. Виходячи з даного визначення, центр створення цінності утворюється в зоні стику авіакомпанії з суб'єктами цінності. В цих зонах створюються різні об'єкти цінності для різних суб'єктів.

Авіакомпанії різних бізнес-моделей створюють різну за якісним і кількісним вираженням цінність. На думку автора, критерієм оцінки вибору бізнес-моделі АК може слугувати інтегрована цінність авіакомпанії [2].

Схема центрів створення інтегрованої цінності авіакомпанією традиційної бізнес-моделі представлена на рисунку 2.

В основі схеми центрів створення цінності авіакомпанії лежить цінність, створена для споживача, тому що споживач є головною, визначальною ланкою. Цінність авіакомпанії, що генерується традиційною авіакомпанією, є в більшій мірі зовнішньо спрямованою. Авіакомпанія в процесі здійснення діяльності співпрацює з великою кількістю інших організацій, створюючи для них цінність у вигляді плати за спожиті товари і послуги.

Ядром ланцюга цінності авіакомпанії є її прибуток, який створює цінність для акціонерів, топ-менеджерів і працівників авіакомпанії. В залежності від результативності діяльності авіакомпанії утворюється її цінність для держави у вигляді податків, створенні робочих місць.

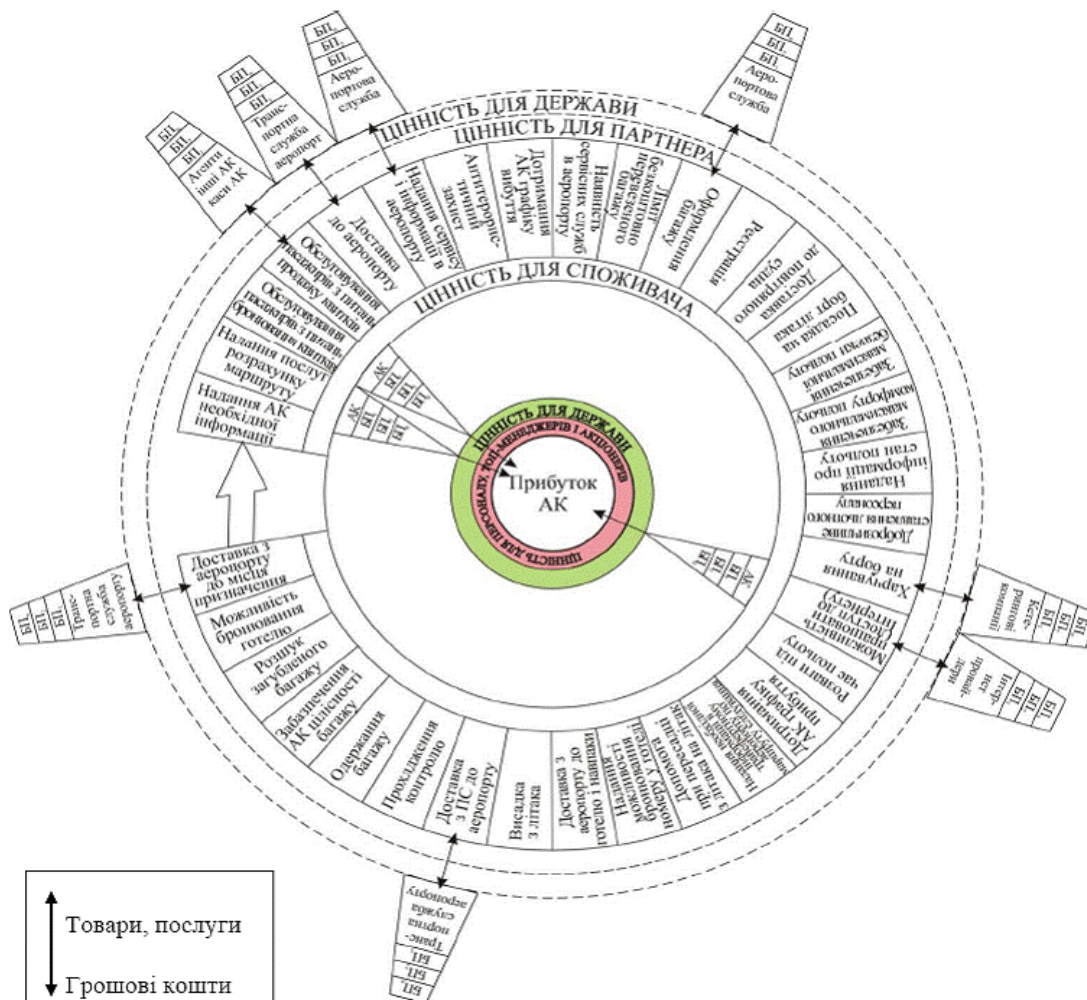


Рис. 2. Схема центрів створення інтегрованої цінності традиційної авіакомпанії
[розробка автора]

Схема центрів створення інтегрованої цінності малобюджетної авіакомпанії приведена на рисунку 3.

Малобюджетні авіакомпанії вирішили повернути зовнішню спрямованість створення цінності авіакомпанії на внутрішню. В основі створення цінності малобюджетної авіакомпанії лежить ефективна організація бізнес-процесів авіакомпанії. Незважаючи на внутрішню спрямованість створення цінності, малобюджетні авіакомпанії створюють велику цінність для акціонерів і держави.

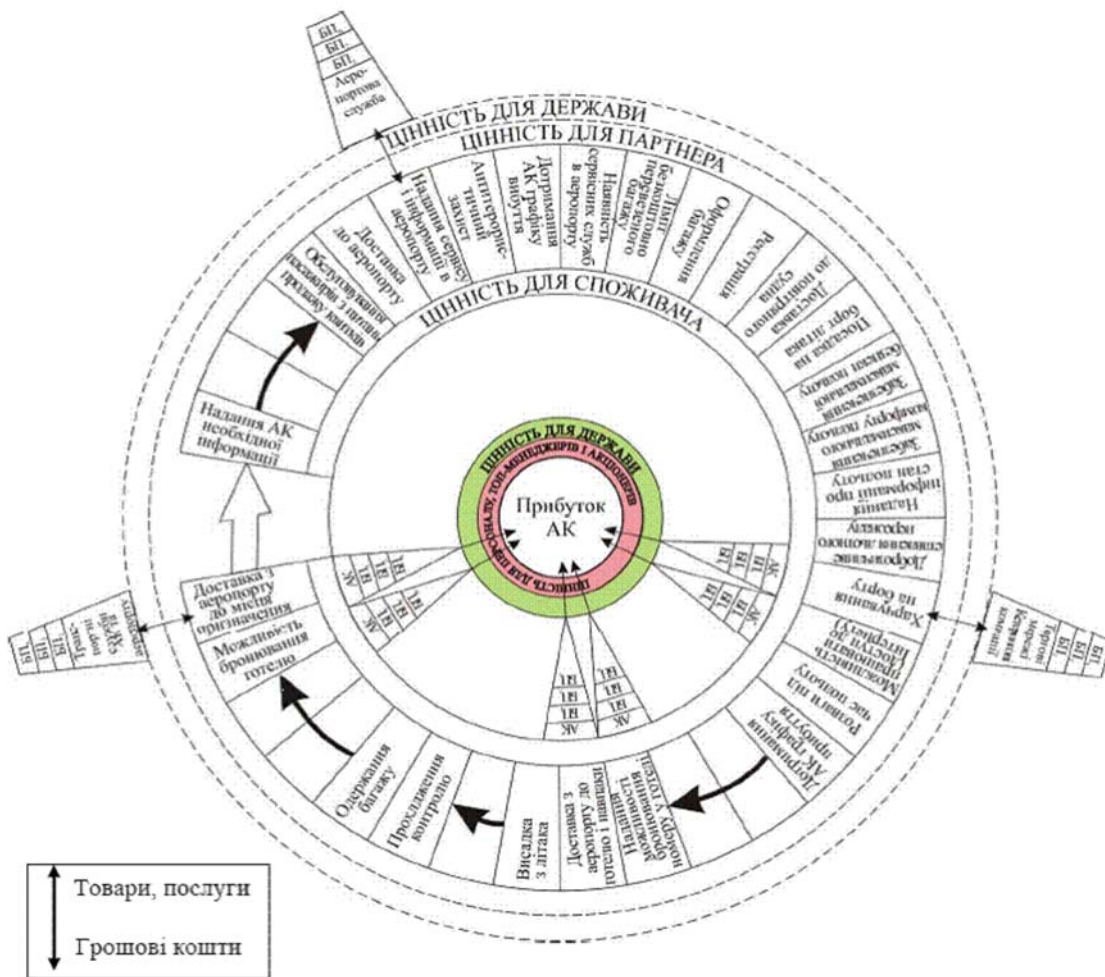


Рис.3 . Схема центрів створення інтегрованої цінності малобюджетної авіакомпанії
[розробка автора]

Варіативність процесів створення інтегрованої цінності авіакомпанії та економічних відносин із суб'єктами ринку авіаперевезень дозволяє знайти таку модель розвитку авіакомпанії, яка забезпечить найповніше задоволення потреб споживачів авіатранспортних послуг, максимізує синергійний ефект взаємодії та підвищить конкурентоспроможність авіакомпанії.

Висновки. Результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що на формування інтегрованої цінності авіакомпанії впливають різноманітні процеси, кожен вид діяльності підприємства обумовлює різні витрати ресурсів і, відповідно, має вплив на формування споживчої, економічної та психологічної цінностей, тому запропоновано використання концепції ланцюгів цінності, що дозволяє вилучити процеси, що не створюють цінності для клієнтів, і, відповідно, збільшити ефективність функціонування авіакомпанії, тобто її економічну цінність.

Представлені автором схеми центрів створення інтегрованої цінності авіакомпанії показують, що авіакомпанії можуть бути орієнтованими на різну ступінь створення цінності для пасажирів, партнерів, працівників, акціонерів.

Підтримка конкурентоздатності та розвитку АК в сучасних умовах конкурентної боротьби та динамічної зміни ринкового середовища спонукає суб'єктів господарювання до пошуку ефективних інструментів оптимізації їхньої господарської діяльності та вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Одним з найоптимальніших інструментів, на думку автора, є ціннісно-орієнтований підхід, ефективність якого підтверджена практикою.

Список використаних джерел :

1. Антощишина Н.І. Формування ланцюга цінності авіатранспортних послуг малобюджетними авіакомпаніями [Текст] // Актуальні проблеми економіки: Зб. наук. праць. Вип. 12 (102). – Київ: НАУ, 2009. – С. 72-79.
2. Антощишина Н.І. Теоретичні положення формування інтегрованої цінності авіакомпанії [Текст] // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. Вип. 27. – Київ: НАУ, 2010. – С.232-242.
3. Антощишина Н.І. Дослідження наукових підходів щодо побудови ланцюга цінності [Текст] // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. Вип.10 (113).- Київ, 2010.- С.53-64.
4. Костромина Е. В. Экономика авиакomпании в условиях рынка / Е. В. Костромина. — М. : НОУ ВКШ «Авиабизнес», 1998. — 209 с.
5. Кургин Е. А. Граница ценности и стратегический выбор компании / Е. А. Кургин // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 1. — [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2004/1/1971.html>.
6. Масленникова Л.А. Формирование экономического механизма управления организацией на основе концепции цепочки ценностей : дис. канд. экон. наук : 08.00.05. — М.: РГД, 2003
7. Мних О. Трансформація власності у розвитку відносин «підприємство-клієнт»: Монографія/ А.Чубла — Львів:Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007.-250с.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; [пер. с англ.]. — М. : Альпина Бизнес букс, 2005. — 715 с.
9. Сивак Р. Управление ланцюгами створення цінності продукту : логістичний підхід : дис. ... канд. экон. наук / Р. Сивак. — Львів, 2008.
10. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Адриан Сливотски ; [пер. с англ. А. А. Шапошниковой] ; под ред. М. В. Фербера и А. В. Степанова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 432 с.
11. Жаворонкова Г.В. Цінність авіатранспортної послуги, як чинник підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній України / Г. В. Жаворонкова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць. Вип. 29. – К.: НАУ, 2011. – С. 307-312.

References.

1. Antoschyshyna, N.I. (2009), "Formation of the value chain air transport services of low-budget airlines", *Aktual'ni problemy ekonomiky: Zb. nauk. prats'*, vol. 12, pp. 72-79.

2. Antoschyshyna, N.I. (2010), "The theoretical approaches of creating integrated value of airline", *Problemy pidvyschennia efektyvnosti infrastruktury: Zb. nauk. prats'*, vol. 27, pp.232-242.
3. Antoschyshyna, N.I. (2010), "The study of scientific approaches to building the chain of value", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: Zb. nauk. prats'*, vol.10, pp.53-64.
4. Kostromina, E. V. (1998), *Jekonomika aviakompanii v uslovijah rynku* [Economy of airlines in market conditions], NOU VKSh «Aviabiznes», Moscow, Russia.
5. Kurgin, E. A. (2004), "The boundary of values and strategic choice of company", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, vol. 1, [online], available at: <http://www.mevriz.ru/articles/2004/1/1971.html> (Accessed 20 Nov 2013).
6. Maslennikova, L.A. (2003), "Formation of the economic mechanism of management of the organization based on the concept of the value chain", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, RGD, Moscow, Russia.
7. Mnykh, O. (2007), *Transformatsiia vlasnosti u rozvytku vidnosyn "pidpriemstvo-klient"* [The transformation of property relations "Enterprise-Client"], Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnikha", L'viv, Ukraine.
8. Porter, M. (2005), *Konkurentnoe preimushhestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'* [Competitive Advantage: How to achieve the high results and ensure its sustainability], Al'pina Biznes buks, Moscow, Russia.
9. Syvak, R. (2008), "Management of chain creation of the product value: logistics approach", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, L'viv, Ukraine.
10. Slivotski, A. (2006), *Migracija cennosti. Chto budet s vashim biznesom poslezavtra?*, [Value Migration. What will happen to your business day after tomorrow?]; Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
11. Zhavoronkova H.V. (2011), "The value of air transport services as a factor in increasing the competitiveness of the airlines Ukraine", *Problemy pidvyschennia efektyvnosti infrastruktury: Zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 29, pp. 307-312.

Стаття надійшла до редакції 20.10..2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"