

Формування теоретичних та концептуально-методичних підходів до побудови стратегії конкуренції авіакомпанії

У статті розглянута проблема посилення ролі конкуренції на міжнародному авіаційному ринку. Визначено необхідність додаткового подання найбільш значимих факторів зовнішнього середовища з позицій виробництва й споживання авіаційної галузі та міжнародного авіаринку.

Ключові слова: міжнародний авіаційний ринок, конкурентна стратегія, авіаційна компанія.

В статье рассмотрена проблема усиления роли конкуренции на международном авиационном рынке. Определена необходимость дополнительного представления наиболее значимых факторов внешней среды с позиций производства и потребления авиационной отрасли и международного авиарынка.

Ключевые слова: международный авиационный рынок, конкурентная стратегия, авиационная компания.

The problem of competition increase at the international aviation market is considered in the paper. The more important factors of external environment from the point of production and consumption of aviation and international aviation market have to be additionally presented for research. This idea has been defined in the paper.

Keywords: international aviation market, competitive strategy, the aviation company.

Постановка проблеми. У теорії й практиці менеджменту встановлено, що стратегія розвитку будь-якої компанії формується під впливом ендогенних й екзогенних факторів. Уточнення природи цих факторів стосовно досліджуваної області – стратегії конкуренції є важливим дослідницьким завданням, що багато в чому визначає структуру представленого дослідження. Ідентифікація факторів зовнішнього середовища (екзогенних факторів) ускладнюється тим, що можливо різне подання зовнішнього середовища – макро, мезо, мікро.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Аналіз показує, що в історичному контексті в менеджменті відбувається поступове розширення показників стану зовнішнього середовища компанії. Відомий американський фахівець в області стратегічного менеджменту І. Ансофф запропонував використати при аналізі можливих напрямів розвитку бізнесу два вимірники: товар – ринок (матриця зростання товар/ринок І. Ансоффа). Потім американець Р. Купер й європейський фахівець Д. Абель додають третій вимір – технологію (триви-

мірна схема Абеля для визначення напрямів розвитку бізнесу, інноваційна арена Купера) [1]. Однак при цьому за рамками аналізу залишаються дії конкурентів.

Посилення ролі конкуренції, на наш погляд, визначає необхідність додаткового подання найбільш значимих факторів зовнішнього середовища з позицій виробництва й споживання таких, відповідно, як галузь і ринок. Поняття ринку і галузь широко використовуються в літературі по менеджменту, причому найчастіше як синоніми.

З теоретичних позицій мікроекономіки ринок – це абстрактний або реальний простір, в якому взаємодіють пропозиція та попит, а також спосіб цієї взаємодії. Із прикладних позицій менеджменту й маркетингу сукупність виробників схожих товарів називається галуззю, а покупців – ринком. Ринок у маркетингу визначається як сукупність потенційних споживачів, що мають схожі потреби або потреби, готових і згодних на обмін з метою їхнього задоволення, а взаємодія ринку й галузі відбивається в такий спосіб.

Однак при такому спрощеному поданні положення компанії-виробника авіапослуги виявляється незачепленим питання про конкуренцію: де конкурує компанія з іншими виробниками – у галузі або на ринку?

Метою статті є визначення основ формування теоретичних та концептуально-методичних підходів до побудови стратегії конкуренції авіакомпанії на міжнародному авіаринку

Виклад основного матеріалу. Конкуренція йде у двох площинах: у галузі й на ринку, відповідно, розробляючи концепцію розвитку компанії, необхідно враховувати ці два аспекти. Крім того, необхідно враховувати, що в галузі й на ринку існують організації й окремі особи, які впливають на процес покупки товарів або послуг, «відтинаючи» одні компанії й створюючи сприятливі можливості для інших. Це так називані групи впливу.

Розходження галузі й ринку полягають в тому, що в галузі представлені тільки виробники продукції, тоді як на ринку – споживачі й виробники. Але на ринку виробники (або їхні представники) виступають в іншій ролі – ролі продавця виробленої продукції.

Нам представляється, що з методичної точки зору перш ніж розглядати компанію як конкурента на ринку доцільно розглянути її положення всередині галузевої бізнес-системи, де вона конкурує з іншими компаніями на стадії проектування, виробництва, маркетингу, збуту, взаємодії з групами впливу. Тобто споконвічно будь-яка компанія визначає

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

своє місце (існуюче й бажане) у галузевій бізнесі–системі, намагаючись сформуванати унікальне сполучення видів діяльності, що важко буде скопіювати конкурентам. Наприклад, компанії Boeing вдалося вибудувати унікальну систему видів діяльності, сформувавши тим самим довгострокові конкурентні переваги. Створення довгострокової конкурентної переваги є важливим чинником реалізації стратегії конкуренції компанії на галузевому ринку.

Аналіз структури конкуренції в галузі на основі моделі М. Портера дозволяє зрозуміти розміщення сил з огляду на дії всіх учасників і можливості зміни цього розміщення сил [7].

Структура галузі й конкурентне положення компаній визначають цінність компетенцій, можливостей і ресурсів компанії, однак абстрактне поза контекстом конкретних ринків їхнє виділення безглуздо.

Саме на ринку компанія зіштовхується з іншими виробниками, що пропонують схожі товари або товари, що заміщають, у боротьбі за споживачів. Орієнтація на споживачів (потреби ринку), або маркетинговий підхід до керування, припускає організацію тісної взаємодії компанії з потенційними споживачами з метою підвищення ефективності її діяльності за рахунок пропозиції споживачам більшої споживчої цінності, ніж у конкурентів.

Отже, найважливішими факторами зовнішнього середовища, що визначають стратегію компанії, є галузь і галузева бізнес–система у сполученні з характеристиками ринку й інституціонального середовища. Дане твердження справедливо для будь–якої компанії, що працює в ринкових умовах.

Визнаючи необхідність аналізу галузі й ринку, багато дослідників, проте, не розмежовують відповідні методики аналізу, розглядаючи в явному або неявному виді поняття галузі й ринку як синоніми. З одного боку, таке отождошення справедливо в рамках більш загального поняття зовнішнього середовища компанії, але з іншого боку – веде до термінологічної плутанини, затрудняє осмислення проблем і вироблення практичних рекомендацій в області стратегічного менеджменту й конкуренції.

Виходячи з цього важливим методичним завданням даного дослідження являється уточнення цілей і структури аналізу галузі й ринку при виробленні стратегії конкуренції. Основу такого уточнення становлять методичні розходження у функціонуванні галузі й ринку (табл. 1).

Поряд із галузевими й ринковими факторами на розвиток компанії й стратегію конкуренції істотний вплив справляють інституціональні фактори, зокрема антимонопольне й інше законодавство, які можна розглядати як «рамкові умови» конкуренції [6].

Як найбільш значимі екзогенні фактори, що справляють вплив на стратегію конкуренції компанії на ринку, пропонують розглядати:

- стан конкуренції на галузевому ринку (що визначає форми конкурентної взаємодії компаній);
- життєвий цикл галузі (стадія зростання, зрілості, спаду);
- «розміщення сил» на галузевому ринку.

Безумовно, модель аналізу структури конкуренції в галузі має важливе методичне значення, однак загальний характер даної моделі вимагає її подальшого розвитку стосовно до специфіки поставлених завдань. Зокрема, модель не дозволяє кількісно оцінити стан конкуренції в галузі. Для подолання цього обмеження автор пропонує ввести більш детальну класифікацію факторів з метою можливості їхнього експертного оцінювання. Пропонується наступна класифікація впливу аналізованих факторів на стан конкуренції (табл. 2), що може бути використана для експертної оцінки стану конкуренції в галузі (див. приклад у табл. 3).

Розглянуті фактори можуть бути ще більш деталізовані, але надмірне збільшення кількості ускладнить їхню експертну оцінку, відповідно пропонується виділяти найбільш значимі для даної галузі фактори відповідно до структури моделі Портера.

Отримана інтегральна оцінка кількісно характеризує стан конкуренції в галузі: чим ближче отримане значення інтегральної оцінки до 1, тим інтенсивніше конкуренція.

Крім того, на етапі аналізу факторів конкуренції може бути здійснений прогноз розвитку конкуренції на основі експертних оцінок зміни дії кожного з факторів.

Колівання загальної інтегральної оцінки зміни інтенсивності конкуренції в галузі може здійснюватися в межах від -1 (усі фактори послабляють свою дію, і інтенсивність конкуренції в галузі сильно зменшиться) до $+1$ (всі фактори підсиляють свої дії, інтенсивність конкуренції в галузі підсилиться). Влучення експертної оцінки в інтервал від $-0,2$ до $+0,2$ характеризує розвиток рівня сили конкуренції як відносно стабільне.

Наступний важливий фактор, який необхідно враховувати при формуванні стратегії конкуренції, – це життєвий цикл га–

Таблиця 1. Порівняльні характеристики галузі й ринку

Параметри	Галузь	Ринок
Об'єкт аналізу	Галузева бізнес–система. Конкуренти і їхні галузеві стратегії	Споживачі. Конкуренти. Інфраструктура ринку
Границі	Національні	Регіональні, національні, глобальні
Розмір	У рамках національних границь на основі статистики виробництва	Виміри місткості ринку на основі показників споживання
Методи вивчення	Галузевий аналіз, бенчмаркінг. Конкурентна розвідка	Дослідження ринку. Спостереження. Експеримент
Мета аналізу	Бізнес–сегменти (стратегічні зони господарювання). Ключові фактори успіху в галузі	Споживчі сегменти. Конкурентні переваги на ринку

Авторська розробка.

Таблиця 2. Фактори оцінки стану конкуренції

№	Фактор	Підсилює інтенсивність конкуренції	Послабляє інтенсивність конкуренції
1	Ринкова влада покупців	Більша ринкова влада покупців: невелика кількість покупців; низькі витрати перемикання на іншого виробника; невелика частка товару в загальних закупівлях покупця	Ринкова влада покупців невелика: безліч покупців; високі витрати перемикання; товар займає значну частку в загальних закупівлях споживачів
2	Ринкова влада постачальників	Більша ринкова влада постачальників: високі витрати перемикання на іншого постачальника; невелика кількість постачальників у галузі; невелика частка товару в загальних обсягах поставок	Ринкова влада постачальників невелика: витрати перемикання на іншого постачальника невеликі; у галузі багато постачальників; виробники продукції є значимими клієнтами для постачальників
3	Наявність товарів – заміників	Велика кількість товарів–замінників і низькі витрати переходу до них	Унікальність виробленої продукції
4	Сила вихідних бар'єрів	Неможливість швидкого виходу з галузі (низька ліквідність основних фондів, зобов'язання перед клієнтами)	Можливість компанії вийти з галузі або скоротити виробництво
5	Сила вхідних бар'єрів	Слабкі вхідні бар'єри: початкові витрати невеликі, доступ до каналів збуту й постачальникам	Високі вхідні бар'єри: значні первісні витрати капіталу, доступ до каналів збуту й постачальникам утруднений
6	Диференціація продукту галузі	Відсутність сприйманих споживачем розходжень у продукції галузі	Існуючі наочно сприймані відмінності в продукції, що формують споживчі переваги
7	Число компаній, що працюють на даному галузевому сегменті	Збільшення числа компаній	Зменшення числа компаній
8	Задоволеність існуючих у галузі компаній своїм положенням на ринку	Бажання однієї або декількох компаній підсилити свою присутність на даному ринку, особливо при низько зростаючому попиті на продукцію галузі	Усі працюючі на даному ринку компанії задоволені своєю позицією
9	Сила кожної конкуруючої компанії	Порівнювання розмірів компаній і їхньої сили	Різні розміри для працюючих на ринку компаній
10	Стратегія утримання своєї ринкової частки	Діючі на ринку компанії не схильні реалізовувати агресивну стратегію по утриманню своєї частки ринку, що може залучити на ринок новачків	Агресивна реакція існуючих компаній на входження в галузь новачків утримує компанії від входження в дану галузь

Згруповано та систематизовано автором дисертації за даними, наведеними в наукових джерелах [2, 3].

Таблиця 3. Приклад експертної оцінки стану конкуренції в авіаційній галузі Франції

1	Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції	Значимість фактора для даного галузевого сегмента	Експертна оцінка впливу фактора (від 0 до 1)	Оцінка значимості впливу фактора
1	Ринкова влада покупців	0,05	0,9	$0,05 \cdot 0,9 = 0,045$
2	Ринкова влада постачальників	0,1	0,2	$0,1 \cdot 0,2 = 0,02$
3	Наявність товарів–замінників	0,1	0,8	$0,1 \cdot 0,8 = 0,08$
4	Сила вихідних бар'єрів	0,05	0,5	$0,05 \cdot 0,5 = 0,025$
5	Сила вхідних бар'єрів	0,05	0,2	$0,05 \cdot 0,2 = 0,01$
6	Диференціація продукту галузі	0,15	0,8	$0,15 \cdot 0,8 = 0,12$
7	Число компаній, що працюють на даному галузевому сегменті	0,12	0,4	$0,12 \cdot 0,4 = 0,048$
8	Задоволеність існуючих у галузі компаній своїм положенням на ринку	0,12	0,3	$0,12 \cdot 0,3 = 0,036$
9	Сила кожної конкуруючої компанії	0,14	0,3	$0,14 \cdot 0,3 = 0,042$
10	Стратегія утримання своєї ринкової частки	0,12	0,2	$0,12 \cdot 0,2 = 0,024$
	Разом:	1,00	–	0,45

Авторська розробка (за матеріалами [8, 9]).

лузі. Стратегії конкуренції будуть розрізнятися залежно від того, на якій стадії свого розвитку знаходиться галузь (табл. 6).

Існує декілька способів оцінити та показати положення компаній – конкурентів на галузевому ринку. Найбільш відомі, які найчастіше використовуються, є: оцінка конкурентної сили компаній по ключових факторах успіху й побудови конкурентної карти ринку.

Метод оцінки конкурентної сили компанії дозволяє одержати характеристику конкурентної позиції компанії, наявність у неї конкурентних переваг, за допомогою кількісної оцінки ключових факторів успіху (табл. 7).

Для виділених у даній галузі/галузевому ринку ключових факторів успіху визначаються їхню питому вагу по значимості для формування конкурентного успіху. Потім проводить-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Таблиця 4. Приклад експертної оцінки зміни факторів конкуренції в авіаційній галузі Німеччини

№	Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції	Оцінка прогнозу розвитку фактора		Значимість фактора	Загальна оцінка
1	Ринкова влада покупців	залишиться стабільним	0	0,05	0
2	Ринкова влада постачальників	залишиться стабільним	0	0,1	0
3	Наявність товарів-замінників	підсиляться	+ 1	0,1	0,1
4	Сила вихідних бар'єрів	залишиться стабільним	0	0,05	0
5	Сила вхідних бар'єрів	залишиться стабільним	0	0,05	0
6	Диференціація продукту галузі	залишиться стабільним	0	0,15	0
7	Число компаній, що працюють у даному галузевому сегменті	залишиться стабільним	0	0,12	0
8	Задоволеність існуючих у галузі компаній своїм положенням на ринку	буде слабшати	-1	0,12	-0,12
9	Сила кожної конкуруючої компанії	підсиляться	+ 1	0,14	0,14
10	Стратегія втримання своєї ринкової частки	підсиляться	+1	0,12	0,12
	Разом:			1	0,24

Авторська розробка (за матеріалами [10, 11]).

Таблиця 5. Взаємозв'язок між ступенем інтенсивності конкуренції та формами конкурентних взаємин компаній

Інтенсивність конкуренції	Форми конкурентного співіснування
Сильна	Конкурентна боротьба
	Співробітництво
Середня	Співіснування
Незначна	Ігнорування конкурентів

Таблиця 6. Можливі стратегії конкуренції по етапах життєвого циклу галузі

Етап життєвого циклу галузі	Характеристика етапу	Можливі стратегії
Зростання	Зростання обсягів продажів; поява нових виробників; формування споживчих переваг	Стратегія збільшення частки ринку: вихід на нові сегменти; розробка нових властивостей продукту; нові канали розподілу
Зрілість	Уповільнення зростання обсягів продажів, наприкінці етапу зрілості – початок скорочення обсягів продажів; інтенсивна реклама; ріст витрат на НДДКР; відхід із ринку частини виробників, що не витримали конкуренції, яка підсилюється	Стратегія збереження або збільшення частки ринку: нові сегменти, нові споживачі, збільшення частоти використання продукту; цінові знижки; модифікація продукту; модифікація збуту
Спад	Зниження обсягів продажів; зниження цін і зменшення рівня прибутку в галузі; скорочення витрат на НДДКР; відхід виробників із сегментів ринку або із усього ринку	Стратегії «збору врожаю» або «швидкого рятування»; стратегія «ринкової ніші»; лідерство; ліквідація

Систематизовано автором дисертації за даними, наведеними у наукових джерелах [4, 5].

Таблиця 7. Визначення (на прикладі KLM) конкурентної сили компанії через систему зважених оцінок ключових факторів успіху

Ключові фактори успіху в галузі	Вага фактора	Компанія	Конкурент 1	Конкурент 2
Низька собівартість продукції	0,1	8	7	8
Широка мережа оптових дистриб'юторів	0,1	7	5	6
Широкий доступ до крапок роздрібної торгівлі	0,2	6	8	7
Якість продукції	0,2	8	7	5
Різноманітні асортименти	0,15	6	7	6
Якісна реклама	0,15	8	6	5
Якісний менеджмент	0,1	7	6	4
Зважена загальна оцінка		7,1	6,75	5,85

Авторська розробка (за матеріалами [11, 12]).

ся оцінка основних компаній-виробників продукції по виділених факторах. Сума зважених оцінок характеризує кількісну оцінку конкурентної сили кожної компанії.

Разом із тим складність, що обмежує застосування даного методу, полягає в одержанні об'єктивних експертних оцінок питомих ваг і значень кожного виділеного фактора для кожного конкурента.

Для процесу формування конкурентної стратегії компанії мають значення багато факторів. Відповідно до поставлених

завдань даного дослідження минулого виділені фактори зовнішнього середовища й керовані змінні, що справляють найбільший вплив на вироблення стратегії конкуренції компанії на галузевому ринку. Поряд із виділеними факторами на розвиток компанії й стратегією конкуренції впливають інституціональні фактори й галузева специфіка, причому вплив інституціональних факторів проявляється на корпоративному і бізнес-рівні, галузева специфіка має найбільше значення при формуванні функціональних стратегій.

Висновки

На сучасному етапі розвитку економіки існують фактори, що стимулюють і стримують розвиток інституту конкуренції, й у цей час не можна зробити висновок про сформоване в Україні конкурентне середовище. Великий потенціал української економіки, позитивні зрушення в соціально-економічному розвитку країни сприятливі для формування у керівників компаній стратегічного мислення, розуміння важливості вироблення стратегій розвитку, в тому числі стратегії конкуренції. Проведений аналіз існуючих підходів до розробки управлінських рішень в області конкуренції дозволив автору розробити концептуально-методичний підхід до формування стратегії конкуренції компанії на галузевому авіаринку, заснований на вибірковості й аналізі значимих факторів, що впливають на стратегію конкуренції. Формування можливих стратегічних альтернатив на базі запропонованої класифікації є основою для вироблення обґрунтованої стратегії конкуренції авіакомпанії, конкретизація якої відбувається залежно від цільових настанов компанії щодо її конкурентної позиції на авіаринку.

Організаційне оформлення стратегії конкуренції дозволить запобігти виникненню проблем по виконанню стратегічних маркетингових заходів, створить необхідні передумови для реалізації конкурентної стратегії авіакомпанії.

Література

1. Афонцев С. Экономическая политика и модели экономического развития [Текст] / С. Афонцев // Мировая экономика и международные отношения. 2002. – №4. – С. 40–47.

2. Быковская А.Н. Анализ торговой и конкурентной политики в международных объединениях / А.Н. Быковская // Маркетинг. – 1999. – №2. – С. 99–104.

3. Геєць В.М. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання України 2002. – 336 с.

4. Абалкин Л.И. Логика экономического роста / Л.И. Абалкин. – М.: Институт экономики РАН, 2002. – С. 228.

5. Амоша А.И. Микро- и макропроцессы в экономике: методологический поход / А.И. Амоша, Е.Т. Иванов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1994. – 42 с.

6. Robert W. Kaps. Air Transport Labor Relations (Southern Illinois University Press Series in Aviation Management) Southern Illinois University Press; 1st edition, July 22, 1997. – 312 p.

7. Kennet Button, Kingsley Haynes, Roger Stough. Flying into the Future: Air Transport Policy in the European Union Edward Elgar Pub, June 1, 1998.

8. Analyses of the European air transport market. Annual Report 2008 // bec.europa.eu/transport/air/observatorymarket/.../annual_2008.pdf.

9. Peter Forsyth, Kenneth Button. Air Transport (Classics in Transport Analysis Series) Edward Elgar Pub; 2 edition, September 2002. – 672 p.

10. Thomas L. Seamster, Barbara G. Kanki, Aviation Information Management [Текст] Ashgate Pub Ltd, October 2002. – 185 p.

11. Mihetec T., Bozicevic A., Steiner S.: Air Traffic Management Reform in South Eastern Europe. Proceedings of the 11th International Conference on Transport Science. University of Ljubljana Faculty of Maritime Studies and Transport, Portoroz, 2008, p. 1–8.

12. Stephen Shaw. Airline Marketing and Management Ashgate Publishing; 6 edition, July 30, 2007. – 323 p.

В.О. КУЧМЕНКО,
ст. викладач, Житомирський державний технологічний університет

Оцінка впливу факторів взаємозв'язку та потенціалу розвитку міського пасажирського транспорту

У цій роботі здійснено дослідження впливу факторів на існуючий механізм управління міським пасажирським транспортом. Виділено основні складові потенціалу розвитку пасажирського транспорту в умовах трансформаційної економіки.

Ключові слова: управління, інфраструктура, механізм, міський пасажирський транспорт, громадський транспорт.

В этой работе осуществлено исследование влияния факторов на существующий механизм управления городским пассажирским транспортом. Выделены ос-

новые составляющие потенциала развития пассажирского транспорта в условиях трансформационной экономики.

Ключевые слова: управление, инфраструктура, механизм, городской пассажирский транспорт, общественный транспорт.

In this work research of influence of factors is carried out on the existent mechanism of management a public passenger transport. The basic constituents of potential of development of passenger transport are distinguished in the conditions of transformation economy.