

емства. Ресурси (кадрові, фінансові, матеріально-технічні та інформаційні), які виділяються на реалізацію програми, мають бути адекватні цілям програми, що є істотною умовою і своєрідним гарантом успішності її реалізації. Організація ресурсного забезпечення є складовою частиною ПЗР, має передбачати розробку мережевого плану-графіка організації системи ресурсного забезпечення та підготовку необхідної нормативно-правової бази, що регламентує виділення окремих видів ресурсів.

Базуючись на визначених принципах, може бути запропонований такий типовий формат (структура) ПЗР, як на рисунку.

#### Висновки

На нашу думку, запровадження та реалізація запропонованого формату ПЗР дозволить підприємствам забезпечити стабільність досягнутих результатів господарювання та економічного стану, стане запорукою їх життєздатності та досягнення стратегічних цілей господарювання. В умовах підвищення частоти та посилення впливу ризикових факторів розробка та реалізація ПЗР має стати невід'ємним атрибутом системи управління сучасним підприємством.

#### Список використаних джерел

1. Зубова Л. В. Стоимость, уровень рисков и рискоустойчивость предпринимательских структур [Текст]: понятия, показатели, оценка / Л. В. Зубова // Бизнес в законе. – 2011. – №5. – С. 212–215.
2. Ершов М.В. Задачи экономического развития и денежно-кредитные подходы // Деньги и кредит, №6, 2007. – С. 31–35.
3. Кайль В.Н. Конкурентоспособность и рискоустойчивость промышленных предприятий. Теория и практика экономики и управления современной организацией: Сб. науч. трудов / Отв. ред. проф. В.И. Долгий. – Саратов: СГСЭУ, 2008. – С. 164–168.
4. Козлова Е.А. Анализ экономической рискоустойчивости промышленных предприятий. Автореферат дис. На соис. степ.к.е.н. – Челябинск: Южно-Уральск. – 2002, 2005 с.
5. Останкова Л.А., Попова А.Ю., Шевченко Н.Ю. Повышение рискоустойчивости системы планирования [Электрон. ресурс] – Доступ з <<http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2011/5.1.pdf>>

6. Карпунцов М.В. Ризикостійкість підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №3. – С. 71–77.

7. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление. – М.: Инфра-М, 2002. – 385 с.

8. Митерев М.А. Программно-целевые методы планирования как инструмент государственного управления развитием социально-экономических систем. [Электрон. ресурс]. Доступ з <[www.e-magazine.meli.ru/vipusk\\_10/128\\_v10\\_Miterev.doc](http://www.e-magazine.meli.ru/vipusk_10/128_v10_Miterev.doc)>

9. Лалыгин Д.Ю. Развитие региона методом программно-целевого планирования // Экономика региона, 2007. – №18.

10. Максимец Н.В., Шакирова Г.Р. Теоретические и методические основы программно-целевого управления // Российское предпринимательство. – 2012. – №21 (219). – С. 32–36.

11. Кононенко П.И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной системой: обобщение и практические рекомендации. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 264 с.

12. Литвинова Р.Н. Концепция программно-целевого подхода к стратегическому управлению предприятием // Актуальні питання економіки. – 2010, №8. – С. 123–128.

13. Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях: управление изменениями. – М., 2007. – 254 с.

14. Уильямс Д., Парр Т. Управление программами на предприятии. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2005. – 320 с.

15. Викулов С.Ф. Вопросы эволюции методологии программно-целевого планирования развития сложных систем. Вестник Военного финансово-экономического университета. – №1 (5), 2006. – С. 31–34.

16. Mark P. Keehan Planing, Programing, Budgeting, and Executing (PPBE) Process Defense Acquisition University, April 2006.

17. Поспелов, Г.С. Программно-целевое планирование и управление: Уч. пособ. / Г.С. Поспелов, В.А. Ириков. – М.: Экспо, – 2008. – С. 206.

18. Про державні цільові програми №1621-IV, 18.03.2004, Закон, Верховна Рада України.

19. Пестов В.Ю. Програмно-целевой поход к повышению эффективности функционирования предприятия. [Электрон. ресурс]. Доступ з <<http://www.maop.vorstu.ru/nn/pestov.htm>>

20. Рисин И.Е., Шахов О.Ф. Принципы организации программно-целевого управления развитием муниципальных образований. [Электрон. ресурс]. Доступ з <<http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=9&page=11>>

УДК 338.47(045)

Л.Л. ЛИТВИНЕНКО,  
аспірант, Національний авіаційний університет

## Механізм адаптації авіакомпаній України до глобальних ринків авіаперевезень

У статті досліджені особливості розвитку світового ринку авіаперевезень, визначені основні внутрішні фак-

тори, які допомагають підприємствам адаптуватися до ринкових умов господарювання, досліджено вплив фак-

торів зовнішнього середовища на розвиток ринку авіаційних перевезень України, розроблений організаційно-економічний механізм адаптації авіакомпаній України до глобальних ринків авіаперевезень.

**Ключові слова:** адаптація, макросередовище, мікросередовище, авіакомпанія, механізм адаптації.

*В статье исследованы особенности развития мирового рынка авиаперевозок, определены основные внутренние факторы, помогающие предприятиям адаптироваться к рыночным условиям хозяйствования, исследовано влияние факторов внешней среды на развитие рынка авиационных перевозок Украины, разработан организационно-экономический механизм адаптации авиакмпаний Украины к глобальным рынкам авиаперевозок.*

**Ключевые слова:** адаптация, макросреда, микросреда, авиакомпания, механизм адаптации.

*In the article the peculiarities of the global airline market were studied, key internal factors assisting companies adapt to market conditions were identified, effect of environmental factors on the development of the air transportation market of Ukraine was researched, organizational and economic mechanism of adaptation of airlines of Ukraine to global air transport market was developed by the author.*

**Keywords:** adaptation, macro environment, microenvironment, airline, adaptation mechanism.

**Постановка проблеми.** Нова глобальна реальність економічного розвитку суттєво змінила правила гри на ринку авіаперевезень. Відкриття кордонів та усунення бар'єрів між національними економіками дозволили відкрити доступ до нових цільових аудиторій, ресурсів та можливостей у цілому, поступово вимагаючи від суб'єктів збільшення швидкості та ефективності прийняття рішень при посиленні конкуренції. За цих умов головне завдання для кожного авіапідприємства – знайти своє місце на глобальному ринку авіаперевезень, пам'ятаючи про те, що навіть ретельно розроблена нішева стратегія та клієнтоорієнтована політика не забезпечують тривалий успіх на світовому ринку. В даний час необхідно передбачати майбутні зміни у зовнішньому середовищі задовго до їхнього виникнення, попереджуючи проблеми та пропонуючи конкурентоспроможні послуги повітряних перевезень.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Різніми аспектами проблеми адаптивного управління авіапідприємств займався багато вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема О. Ареф'єва, О. Бутнік, О. Горбановська, К. Гудз, Г. Жаворонкова, В. Загоруйко, М. Ішуткіна, В. Коба, Л. Кононова, О. Костроміна, Ю. Кулаєв, В. Кулик, О. Ложачевська, Е. Малєва, В. Матвєєв, Р.Е. Мерхеж, В. Мова, А. Новікова, М. Новикова, Т. Олешко, С. Переверзєва, О. Плєшакєва, А. Полозов–Яблонський, І. Садловська, Є. Сич, К. Скуратов, А. Соолятте, Т. Тарасова, Т. Шкода, Й. Флоттау, Р. Дж. Хансман, В. Щєлкунов та інші.

Скуратов К.С. у [6] як ключові фактори успіху авіакомпанії визначив структуру парку ПС, оптимальність поєднання мережі внутрішніх та міжнародних маршрутів, сегментацію ринку та диверсифікацію авіапослуг, підвищення рівня кваліфікації персоналу. Також він розробив методику аналізу конкурентоспроможності авіакомпанії, що базується на комплексному якісному сервісному обслуговуванні клієнтів. Отже, для успішної реалізації стратегій авіакомпанії в рамках адаптивного управління необхідно використовувати системний підхід, враховуючи всі ймовірні варіанти розвитку за певних умов та наявного потенціалу.

Різним аспектам забезпечення гнучкості та підвищення ефективності авіакомпаній на міжнародних ринках присвячені наукові дослідження М.А. Васіна [1], Є.Н. Комаристого [2], О.А. Плєшакєвої [5], К.С. Скуратєва [6], М.А. Ішуткіної та Р.Дж. Хансманє [7], Ч. Мійоши [8], К.С. Суїта, М. Палєсієса та Ф. Руїза [9], А.К. Йїлмаза [10] та інших.

Нами у [3] та [4] визначена сутність, основні елементи та особливості формування організаційно-економічного механізму адаптації авіакомпаній України до умов глобальних ринків авіаперевезень, націленого на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних авіаперевізників.

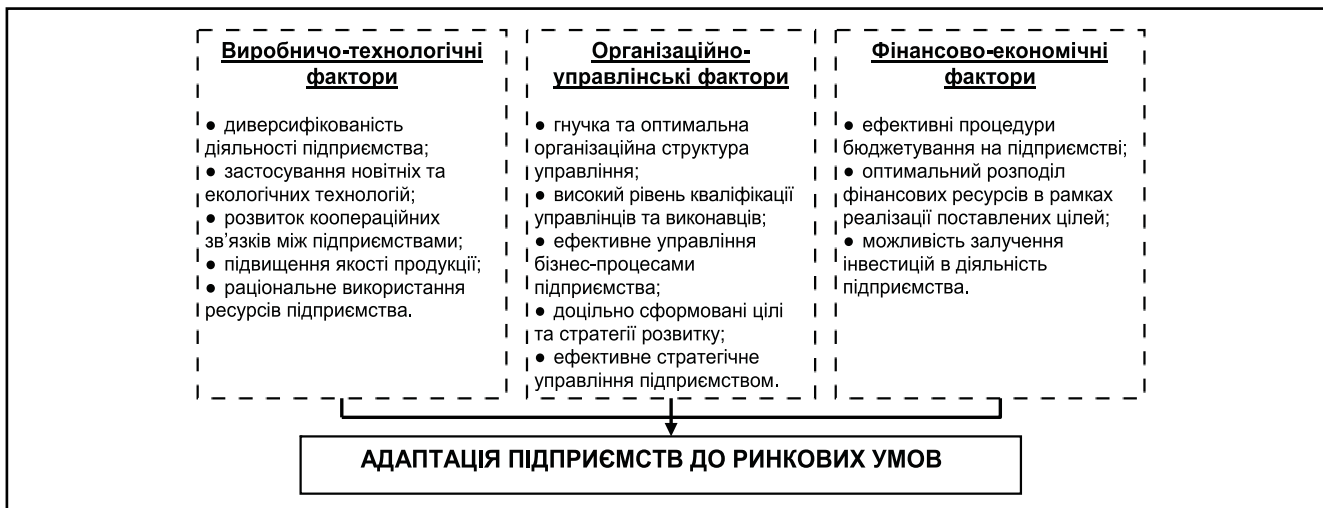
Незважаючи на велику кількість досліджень особливостей адаптивного управління підприємств вітчизняними та зарубіжними вченими, невирішеною залишається проблема забезпечення ефективного пристосування авіаперевізників при реалізації механізму адаптації до глобальних ринків авіаперевезень, оскільки саме оптимальна зміна параметрів функціонування організації дозволить їм отримати очікувані результати.

**Мета статті** – дослідити вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток ринку авіаційних перевезень України, розробити організаційно-економічний механізм адаптації авіакомпаній України до глобальних ринків авіаперевезень, який би дозволив підвищити конкурентоспроможність авіакомпаній та оптимізувати показники їх діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення стійкості та сталого розвитку є актуальною проблемою для авіабізнесу, який є базою авіатранспортної системи, що, своєю чергою, розглядається як важлива ланка глобальної економіки. Вплив глобалізації на розвиток авіатранспортних підприємств є різновекторним. Дана загальносвітова тенденція дозволяє як використовувати нові переваги розвитку (поглиблення коопераційних зв'язків, інтенсивне використання новітніх спеціалізованих ІТ-рішень), так і спричиняє негативні наслідки, зокрема банкрутство та втрату позицій авіапідприємствами, нездатними освоїтися за нових умов.

На думку автора, до основних внутрішніх факторів, які допомагають підприємствам адаптуватися до ринкових умов господарювання, можна віднести організаційно-управлінські, кадрові та фінансово-економічні (рис. 1).

На вибір стратегії розвитку авіакомпанії, спрямованої на адаптацію до змін, впливають фактори її внутрішнього та зов-



**Рисунок 1. Основні внутрішні фактори, які допомагають підприємствам адаптуватися до ринкових умов господарювання**  
 Узагальнено автором.

нішнього середовища. До внутрішніх факторів можна віднести цілі авіакомпанії, функціональні стратегії, критерії розподілу ресурсів та наявну структуру капіталовкладень за типами ПС, відношення до фінансового ризику, рівень використання результатів науково-дослідницьких робіт та інновацій. З-поміж зовнішніх факторів необхідно враховувати обсяги повітряних перевезень, ступінь диверсифікованості діяльності авіакомпанії, структуру та напрями діяльності авіакомпанії за останні роки, поточні можливості, на які орієнтувалася авіакомпанія, відношення до загроз із зовнішнього середовища тощо. Причому існують фактори, які знаходяться поза контролем авіакомпанії (макросередовище), та фактори, якими вони можуть управляти (мікросередовище). Ці чинники в комплексі визначають сучасний стан глобальної авіагалузі.

Для збереження стабільного становища авіакомпанії та можливості подальшого розвитку важливо реагувати на ключові чинники, суттєво не враховуючи другорядні. Хоча потрібно завжди пам'ятати про те, що фактори, які ігноруються зараз, можуть становити загрозу в майбутньому при зміні середовища.

Специфіка чинників зовнішнього середовища авіакомпанії також полягає в тому, що на деякі зміни потрібно реагувати блискавично, не втрачаючи зайвий час на прийняття управлінських рішень. За даних умов в основному виграють перевізники з високим ступенем розвитку стратегічного управління та висококваліфікованим топ-менеджментом. Існує й інша група чинників – довгострокової дії, тобто умови змінюються поступово, що спричиняє необхідність поетапної адаптації. Зокрема, до таких факторів можна віднести інтеграцію вітчизняної авіатранспортної системи в європейський та світовий авіаційні простори. В даному випадку важливо, щоб кожний попередній крок створював базу для подальшого розвитку та пристосування.

Пропозиція авіакомпанії залежить від рішення щодо здійснення перевезень на конкретних маршрутах за визначених тарифів та розкладу рейсів з урахуванням попиту,

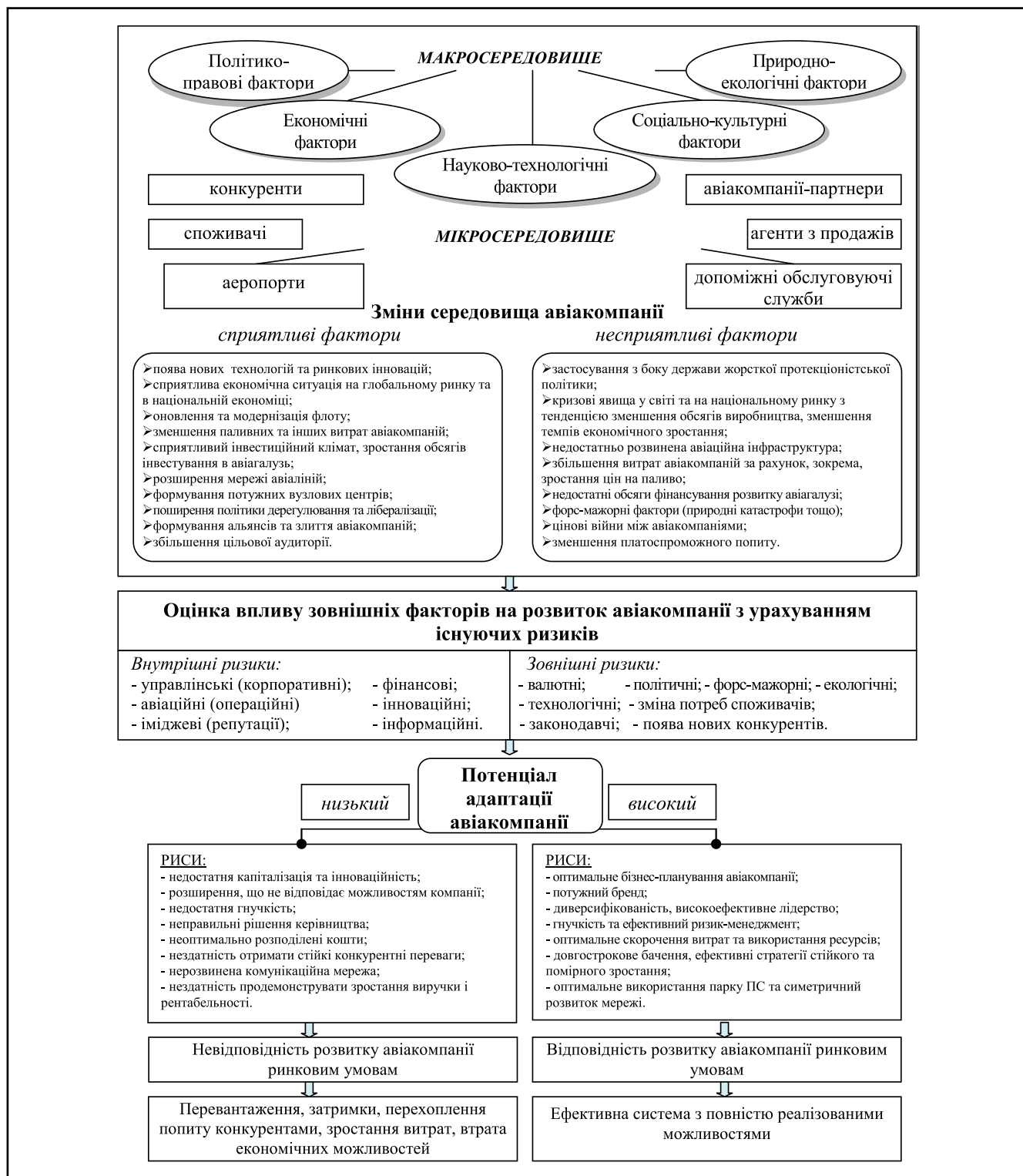
визначенням рентабельності маршруту в загальній мережі перевізника, оцінкою пропускнуої спроможності аеропортів, рівня загального розвитку авіатранспортної інфраструктури та наявних ресурсів авіакомпанії.

Таким чином, необхідно дослідити взаємодію вітчизняних авіаперевізників із зовнішнім середовищем та визначити найбільш адекватні напрями реагування на зміни в ньому. На думку автора, при розгляді даних аспектів важливо враховувати адаптаційний потенціал вітчизняних авіакомпаній, оскільки саме він буде визначати успішність чи, навпаки, невдачу в пристосуванні до зміни ринкових умов. Розроблена автором схема альтернативних сценаріїв адаптації авіакомпаній, залежно від їх адаптивного потенціалу, наведена на рис. 2.

Авіакомпанії, які мають невисокий адаптаційний потенціал (здатність до зміни свого стану без втрати своєї стійкості), відчувають на собі суттєвий тиск негативних факторів: перевантаження, затримки, перехоплення попиту конкурентами, зростання витрат, втрата своїх економічних можливостей.

Вітчизняним авіакомпаніям необхідно забезпечити підвищення рівня свого адаптаційного потенціалу. Одним з ключових факторів успіху в даному випадку має стати ефективний ризик-менеджмент – управління стратегічними ризиками при прийнятті важливих бізнес-рішень, фінансовими ризиками з огляду на коливання обсягів доходів та витрат, оперативними ризиками з урахуванням тактичних аспектів розвитку бізнесу, ризиками безпеки для збереження наявних активів. Одним з основних факторів ризику фінансової стабільності вітчизняних авіаперевізників є доступність та загальна вартість фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програм стратегічного розвитку.

За змінних зовнішніх умов головною сильною стороною авіакомпанії має бути сам авіаційний продукт – повітряні перевезення із забезпеченням безпеки перевезень, цінової пропозиції та рівня сервісу, відповідного потребам споживачів. Дана риса характерна як для провідних перевізників з відомим брендом, так і для низькобюджетних авіакомпаній.



**Рисунок 2. Схема альтернативних сценаріїв адаптації авіакомпаній залежно від їх адаптивного потенціалу**  
Розроблено автором.

Силою авіакомпанії також має бути висококваліфікований персонал та оптимальне сегментування ринку для забезпечення диференційованості управлінських рішень щодо ціноутворення та рівня сервісу.

Механізм адаптації авіакомпаній до глобальних ринків перевезень, як сукупність відповідних принципів, методів і засобів, зорієнтований на забезпечення ефективності змін

внутрішнього середовища за рахунок оптимізації бізнес-процесів. Адекватна реалізація цього механізму дозволить отримати максимальні ефекти. І навпаки, неправильні управлінські дії можуть призвести до нецільового використання інвестицій, розпорошення ресурсів, гальмування реакції на зміни зовнішнього середовища і, врешті-решт, до втрати конкурентних переваг.

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ефективність реалізації механізму адаптації авіакомпаній до глобальних ринків перевезень залежить від оптимального перерозподілу всіх ресурсів за перспективними напрямками розвитку. Також важливо сформувати комплекс показників, які будуть ключовими для визначення ефективності управління діяльністю та оцінювання фактичних результатів реалізації адаптаційних заходів і їх порівняння із стратегічними цілями авіапідприємства.

Механізм адаптації діяльності авіапідприємств до глобальних ринків авіаперевезень відображений на рис. 3.

На думку автора, основними організаційно-економічними складовими механізму адаптації діяльності авіакомпаній до глобальних ринків авіаперевезень є:

- економіко-математична модель адаптації авіакомпаній до глобальних ринків пасажирських перевезень, яка дозволить мінімізувати витрати за умови оптимального використання ресурсів;
- методичні рекомендації щодо удосконалення методів та форм співробітництва авіакомпаній України з авіаперевізниками інших країн, що забезпечать формування пропозиції пасажирам комплексу якісних послуг і унікального конкурентоспроможного продукту на базі поєднання можливостей компаній-партнерів, забезпечуючи формування стійких конкурентних позицій;
- заходи адаптації національних авіапідприємств до умов розвитку європейського та світового ринку авіаперевезень.

Із посиленням конкурентної боротьби на ринку авіаперевезень авіакомпанії формують та реалізують стратегії з урахуванням особливостей їх орієнтації на певний ринковий сегмент, стаючи більш гнучкими. Для отримання більших конкурентних переваг і можливостей для подальшого розвитку, а також розподілення витрат авіаперевізники використовують сучасні форми співробітництва з іншими учасниками ринку.

На нашу думку, для оцінки економічної ефективності співробітництва авіакомпанії з іншими учасниками ринку необхідно:

- визначити альтернативні форми співробітництва з урахуванням існуючих умов у міжнародному конкурентному середовищі;
- проаналізувати переваги та ризики при кожному альтернативному варіанті співробітництва (зміна ринкової частки, рівень зменшення витрат та підвищення доходів тощо);
- обрати найоптимальніший варіант співпраці з урахуванням її цінності та корисності;
- здійснювати постійного моніторингу зовнішнього середовища та забезпечувати ефективний зворотний зв'язок із клієнтами з метою забезпечення довгострокової вигоди від співпраці авіакомпаній в межах альянсів.

Глобалізація ринку авіаперевезень, зокрема пасажирських, що проявляється в поглибленні альянсового співробітництва для зменшення витрат на боротьбу з конкурентами та використання цих коштів для власного розвитку, купівлі

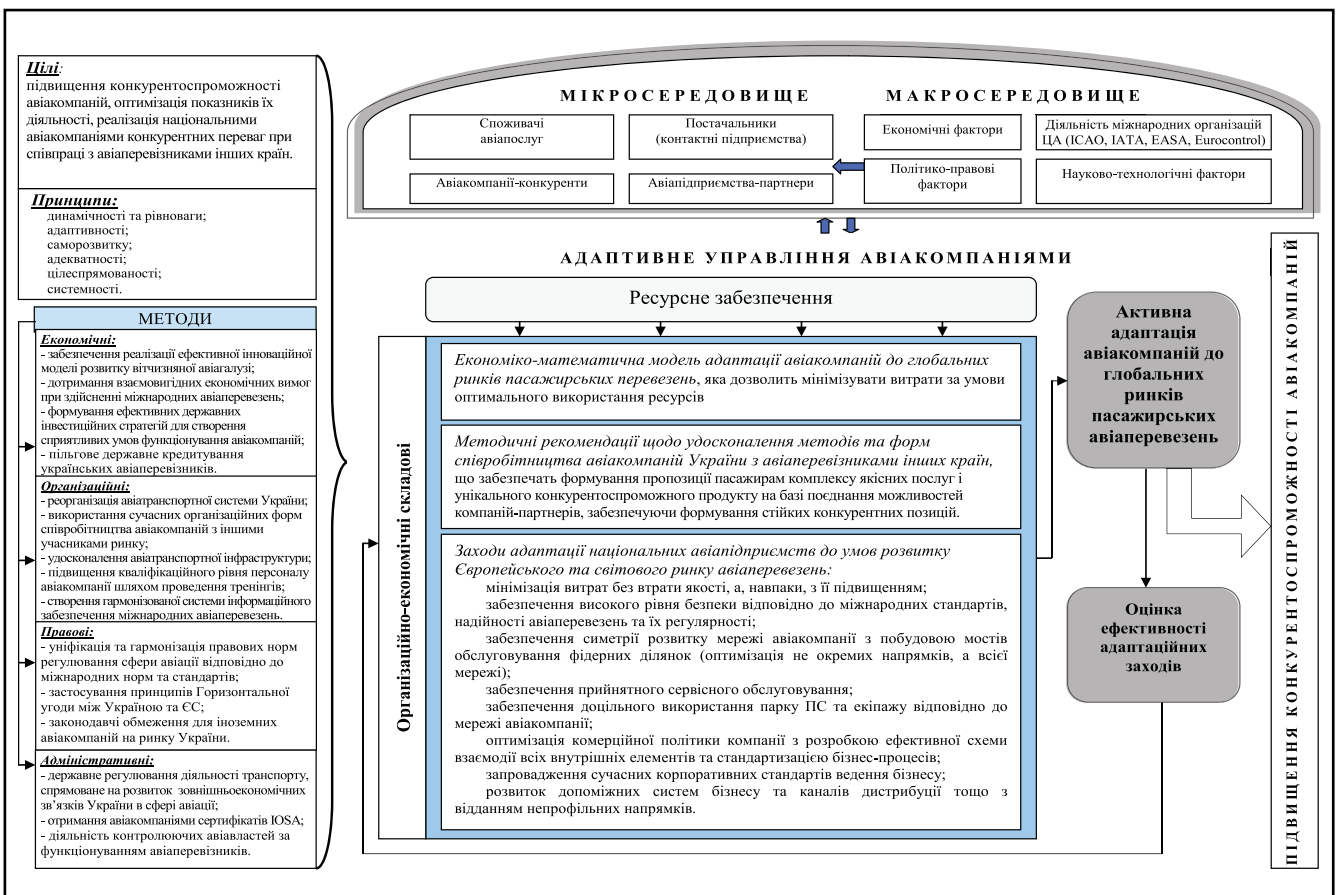


Рисунок 3. Механізм адаптації діяльності авіакомпаній до глобальних ринків авіаперевезень

конкурентів та створенні єдиного бренду, переплетенні інтересів суб'єктів авіаційного ринку з формуванням єдиної тарифної політики та підписанням коопераційних угод інтерлайн, кодшерінгу та угод про обмін блоками-місць, об'єднанні національних повітряних просторів, призводить до необхідності активної адаптації національних авіапідприємств до нових умов та надання авіаційного продукту не гіршого, ніж у конкурентів. Авіаційна послуга має відповідати міжнародному рівню і стандартам за параметрами сервісного обслуговування та операційної діяльності – забезпечення безпеки польотів та відсутності зривів.

Конкурувати можна звичайним чином – за продуктом та ціною (продавати авіапослугу дещо дешевше за конкурентів з урахуванням певного запасу для ведення боротьби за більш вигідні умови ведення бізнесу). При веденні нерозумної «цінової війни» з конкурентами, зокрема при приєднанні до західноєвропейського авіаційного простору, ресурси перевізника можуть поступово виснажуватися за відсутності додаткового фінансування. Це може створити замкнене коло і призвести до серйозних негативних наслідків для авіакомпанії. Таким чином, для ефективного пристосування до умов глобальних ринків авіаперевезень також необхідно не забувати і про інші параметри ведення конкурентної боротьби, зокрема про сервіс, і гнучко реагувати на попит.

Звичайно, успішна адаптація до умов західноєвропейських та світових ринків авіаперевезень неможлива без забезпечення авіакомпаніями рівня сервісу, адекватного потребам, оскільки цей параметр суттєво впливає на вибір пасажирів. При наданні послуг необхідно пам'ятати, що потреби та очікування трансферних і українських пасажирів можуть суттєво відрізнятись, визначаючи прийнятний рівень сервісного обслуговування для конкретної цільової аудиторії. Головне, створити певний баланс між тим, що бажає клієнт, та економічно виправданим варіантом для самої авіакомпанії. На даний час у деяких вітчизняних авіакомпаніях, зокрема, існують проблеми щодо забезпечення відповідного рівня кейтерингових послуг. Проте дані проблеми можуть вирішуватись шляхом ведення переговорів та надання авіаперевізником пропозицій щодо покращення сервісу постачальником відповідних послуг.

Проблему незбалансованості тарифної політики авіакомпаній та натиску низькими цінами з боку лоукост-перевізників можливо вирішити за рахунок укладання домовленостей на взаємовигідних умовах.

Ще одним напрямом успішного пристосування авіакомпаній України до ринкових умов є заміна сегментованих систем управління доходами більш ефективними системами yield-планування, хоча для цього необхідно пройти тривалий період адаптації, витратити чималі кошти та провести комплексне навчання персоналу.

На даний час вже залишається неактуальним розвиток регулярних перевезень авіакомпанії тільки на базі моделі point to point, більш важливе значення має вже не стільки

логічне управління конкретними рейсами, скільки всією мережею в цілому при використанні переваг трансферного продукту з вигідними слотами в аеропортах. Причому важливо правильно спрогнозувати співвідношення між пасажирами на регулярних рейсах та транзитними пасажирами для того, щоб мінімізувати втрати від невикористаних вигод. Також необхідно оптимізувати концепцію продажів авіаційного продукту, проблеми з якою можуть бути пов'язані з конфліктами інтересів окремих менеджерів на певних маршрутах. Даний напрям, на думку автора, передбачає проведення спеціалізованих тренінгів та кваліфікованої роботи з персоналом з боку керівників середнього та вищого рівня управління. Тут можливе застосування методики бенчмаркінгу, зокрема переймання досвіду використання системи новітніх IT-рішень щодо підвищення кваліфікації персоналу провідною авіакомпанією Lufthansa.

При приєднанні України до Single European Sky із застосуванням концепції «відкритого неба» важливо забезпечити оптимальну цінову пропозицію при збільшенні конкуренції на авіалініях. Для цього необхідно здешевити авіаційний продукт, зокрема за рахунок зменшення операційних витрат, оптимізувати флот з урахуванням економічної доцільності та ефективності використання певних ПС на тих чи інших маршрутах та забезпечити організацію ланцюгів використання ПС. Зараз досить часто авіакомпанії не купують нові ПС зрозуміло з яких причин, а беруть їх у лізинг. Міжнародні лізингові компанії зацікавлені в наданні літаків авіаперевізникам з прийнятним рівнем платоспроможності при їх розумінні оптимального застосування цього ПС у рамках своєї мережі.

Моделі діяльності авіакомпаній та їх стратегії в умовах посилення конкуренції можуть суттєво відрізнятись з огляду на позиціонування перевізника, його орієнтацію на конкретну цільову аудиторію на певному сегменті ринку авіаперевезень. Таким чином, це дозволить підвищити рівень гнучкості авіакомпанії при моделюванні власного розвитку з використанням досвіду інших компаній. При плануванні розвитку та оптимізації маршрутної мережі авіакомпанії необхідно враховувати сезонність авіаперевезень із забезпеченням рівномірності завантаження завдяки відкриттю нових маршрутів. При цьому визначаються сегменти та типи ПС, які будуть працювати на цих лініях, та здійснюється моделювання прогностичних показників діяльності, маршрутна мережа підлаштовується під заплановані показники. Важливо переглядати ці дані при зміні ринкових умов і формувати нові стратегічні цілі та бізнес-плани. У рамках адаптації національних авіакомпаній одним із ключових питань також є забезпечення симетрії розвитку мережі за рахунок пошуку нових ринків, а отже і пасажиропотоків, та активна конкуренція за можливість отримання частки маршрутів конкурентів.

Головне при реалізації бажання освоєння нових горизонтів – щоб авіаперевізник був готовий до переходу на нову модель розвитку і взагалі не втратив своїх колишніх позицій. Це якраз і визначає необхідність існування певного адапта-

ційного періоду до нових умов із можливістю зміни напрямку при дії несприятливих чинників.

Питання розвитку та адаптації авіакомпаній безпосередньо пов'язане з питаннями інвестування цих напрямів, причому не тільки авіакомпаній, а й всього авіаційного бізнесу, оскільки авіаперевізники стрімко освоюють практику відкриття власних агентств з продажу авіапослуг та розвитку своїх інтернет-продажів, формують власні хендлінгові компанії тощо. Це пояснюється бажанням диверсифікувати ризики від ведення бізнесу шляхом його різнонаправленості, таким чином створюється можливість орієнтації одразу на декілька вигідних напрямків діяльності.

Оскільки витрати на персонал авіакомпанії є високими, необхідно особливу увагу приділяти аналізу використання персоналу за кожним ПС, яким оперує перевізник. На міжнародних авіалініях основні витрати на персонал – це витрати на екіпаж та технічний персонал, причому ротація льотного екіпажу жорстко регулюється правилами. Таким чином, можливим в основному є зменшення витрат такого типу на регіональному рівні. Необхідно оптимізувати структуру персоналу, оскільки за декількома напрямками діяльності перевізника може існувати надлишок персоналу, тобто невідповідність кількості працівників реальним потребам компанії. Це викликає необхідність оцінювання ефективності використання персоналу за допомогою показника labor cost та знаходити можливості підвищення її рівня в авіакомпанії в цілому.

На нашу думку, крім підвищення ефективності авіаційного бізнесу авіакомпанії в рамках застосування адаптаційного механізму, доцільним є розвиток і неавіаційної діяльності перевізника, яка займає дуже незначну частину доходів вітчизняних авіакомпаній (на відміну від іноземних), – продажу авіаперевезень (туристичного продукту), вантажних перевезень для забезпечення отримання додаткових доходів на лінії, непрофільних продажів послуг готелів, страхування, концепції кейтерінгу, sky-shop, розміщення лінків партнерів на сайті авіакомпанії, поглиблення взаємовідносин з партнерами тощо.

Проблемним питанням також залишається рівень розвитку єдиної корпоративної етики авіакомпаній, оскільки вона суттєво відрізняється від концепцій ведення бізнесу провідних західноєвропейських та світових авіакомпаній у цілому. Даний напрям, на нашу думку, передбачає формування довгострокової політики авіакомпанії з урахуванням її основних напрямів стратегічного розвитку та використання системного підходу, створенням ефективної системи відповідальності для зменшення ймовірності неузгодженості управлінських рішень на різних рівнях управління та визначенням конкретних зон відповідальності та прийняття рішень з метою уникнення дублювання відповідальності та попередження конфліктів у процесі прийняття рішень та зменшення витрат, пов'язаних з неоптимальною організацією діяльності перевізника.

Таким чином, для того, щоб взагалі мати можливість функціонувати на ринку при його відкритті для іноземних конкурен-

тів, вітчизняним авіакомпаніям необхідно передусім зробити свій авіаційний продукт конкурентоспроможним за рахунок:

- мінімізації витрат без втрати якості, а, навпаки, з її підвищенням;
- забезпечення високого рівня безпеки відповідно до міжнародних стандартів, надійності авіаперевезень та їх регулярності;
- забезпечення симетрії розвитку мережі авіакомпанії з побудовою мостів обслуговування фідерних ділянок (оптимізація не окремих напрямків, а всієї мережі);
- забезпечення прийнятого сервісного обслуговування;
- забезпечення доцільного використання парку ПС та екіпажу відповідно до мережі авіакомпанії;
- оптимізації комерційної політики компанії з розробкою ефективної схеми взаємодії всіх внутрішніх елементів та стандартизацією бізнес-процесів;
- запровадження сучасних корпоративних стандартів ведення бізнесу;
- розвитку допоміжних систем бізнесу та каналів дистрибуції тощо з відданням непрофільних напрямів.

### Висновки

У результаті проведення наукового дослідження зроблено висновок, що вітчизняним авіакомпаніям для успішної адаптації до еволюціонуючих ринкових умов необхідно визначити зміни у політиці конкурентів і поведінці споживачів та адекватно на них реагувати, таким чином пристосовуючи свої бізнес-моделі до умов глобального конкурентного середовища. Якщо авіакомпанія втрачає здатність підтримувати достатньо високий рівень ефективності діяльності, проявляючи свою гнучкість та стійкість, вона стає неспроможною залучити капітал для покриття своїх операційних витрат, що, своєю чергою, може призвести до витіснення її з вигідних сегментів ринку авіаперевезень більш сильними конкурентами.

### Список використаних джерел

1. Васин М.А. Организационно-методическое обеспечение формирования стратегии распределения пассажирских авиаперевозок на международном рынке: дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / М.А. Васин. – М., 2004. – 162 с.
2. Комаристый Е.Н. Информационно-модельный комплекс для исследования рынка гражданских авиаперевозок: дис... канд. экон. наук: 08.00.13, 08.00.05 / Е.Н. Комаристый. – Новосибирск, 2004. – 168 с.
3. Литвиненко Л.Л. Принципи формування організаційно-економічного механізму адаптації авіакомпаній України до умов глобальних ринків авіаперевезень / Л.Л. Литвиненко: матеріали VI міжн. наук.-практ. конф. [Сучасні проблеми менеджменту], (Київ, 28–29 жовтня 2010 р.) / Міністерство освіти і науки України, Національний авіаційний університет. – К.: НАУ, 2010. – С. 116–119.
4. Литвиненко Л.Л. Формування організаційно-економічного механізму адаптації авіакомпаній України до умов глобальних ринків

авіаперевезень / Л.Л. Литвиненко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: Одес. держ. екон. ун-т, 2011. – Вип. 41. – Ч. 2. – С. 65–70.

5. Плешакова О.А. Повышение эффективности функционирования авиакомпании в условиях статистической неопределенности рынка авиауслуг: дис... канд. техн. наук: 05.02.22 / О.А. Плешакова. – М., 2005. – 159 с.

6. Скуратов К.С. Управление развитием авиакомпании в современных условиях: дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / К.С. Скуратов. – М., 2003. – 153 с.

7. Ishutkina M.A. Analysis of the Interaction Between Air Transportation and Economic Activity: A Worldwide Perspective. Report

№ICAT-2009-2 / M.A. Ishutkina, R. J. Hansman. – Cambridge: MIT International Center for Air Transportation, 2009. – 313 p.

8. Miyoshi Ch. Analysis Of The Effects Of Air Transport Liberalisation On The Domestic Market In Japan. PhD Thesis / Ch. Miyoshi. – Cranfield, 2007. – 324 p.

9. Nair K. S. Sujith The Analysis of Airline Business Models in the Development of Possible Future Business Options / Sujith K. S. Nair, M. Palacios, F. Ruiz // World Journal of Management. – March 2011. – Vol. 3. – №1. – Pp. 48–59.

10. Yilmaz A.K. The Corporate Sustainability Model for Airline Business / A.K. Yilmaz // The Corporate Sustainability Model for Airline Business. – 2008. – №3. – Vol. 22. – Pp. 304–317.

В.Д. МУСІЄНКО,  
к.т.н., Криворізький економічний інститут ДВНЗ «КНУ»,  
О.Г. ГОЛОВАНЬ,  
магістрант, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «КНУ»

## Функціонування витратного методу оцінки вартості промислового підприємства

*Розглянуто основні підходи до оцінювання вартості підприємств. Проаналізовано використання витратного підходу для гірничо-збагачувальних підприємств Криворізького регіону на прикладі ПАТ «ІНГЗК». Виявлено переваги та недоліки даного підходу.*

**Ключові слова:** вартість підприємства, підходи до оцінювання вартості, витратний підхід, оцінка вартості, активи, власний капітал.

*Рассмотрены основные подходы к оценке стоимости предприятий. Проанализировано использование затратного подхода для горно-обогатительных предприятий Криворожского региона на примере ОАО «ИНГОК». Выявлены преимущества и недостатки данного подхода.*

**Ключевые слова:** стоимость предприятия, подходы к оценке стоимости, затратный подход, оценка стоимости, активы, собственный капитал.

*The main approaches to the valuation of companies are considered. The cost approach using for mining companies in Kryvyi Rih region is analyzed on the example of PJSC «InGOK». Advantages and disadvantages of this approach are discovered.*

**Keywords:** enterprise value, approaches to valuation, cost approach, valuation, assets, equity.

**Постановка проблеми.** Технології оцінювання підприємства стають більш затребуваними в Україні, хоча розвиваються поки що в напрямі використання витратних підходів. Іноземні інвестори, які приходять на ринки України, наполягають на застосуванні сучасних методів оцінювання підприєм-

ства, переважно дохідного підходу, для отримання реалістичної уяви про потенційні можливості господарюючого суб'єкта.

За таких умов оволодіння міжнародними методиками визначення вартості та запровадження сучасної системи вартісноорієнтованого менеджменту є передумовою успішної діяльності підприємства, аналітичний інструмент підвищення його інвестиційної привабливості.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** У літературі, присвяченій питанням оцінки вартості підприємств, згадується значна кількість методів і способів такої оцінки. Окремі методи мають ряд модифікацій і різновидів, що створює додаткові складності при їх ідентифікації та використанні. Звідси – необхідність чіткої класифікації методів оцінки вартості майна підприємств.

Наукові розробки, пов'язані з оцінкою вартості підприємства та з підвищенням вартості, активно досліджувалися українськими практиками та вченими, зокрема І.О. Бланком, Т.В. Момот, А.М. Поддєрьогіним, О.О. Терещенко та іншими. Дана тема широко розроблена західними науковцями. Питанням вартості підприємства, її підвищення займалися Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Мурин, Б. Джордан, А. Кеовн, Д. Скот та інші. Незважаючи на високий рівень опрацювання, вони не дозволяють досягти високих результатів в оцінці вартості вітчизняних підприємств, оскільки не відображають специфіку ринкових відносин у нашій країні [3].

Незважаючи на досягнення зарубіжних та вітчизняних вчених, актуальними залишаються дослідження концептуальних підходів і технологій оцінювання вартості підприємства.