

Родіонов П.Ю.

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ АВІАКОМПАНІЇ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

*У статті розглядаються методи та інструменти, які використовуються при розробці стратегії авіакомпанії. Аналізується рівень конкурентної боротьби у галузі пасажирських авіаційних перевезень та розглядаються основні фактори, що здійснюють вплив на діяльність компаній у даній галузі. Зокрема, розглядається наявність у галузі продуктів-замінників, надається прогноз стосовно можливості появи у даній галузі компаній-конкурентів, оцінюється вплив постачальників та покупців на роботу авіакомпанії, здійснюється аналіз загального рівня конкурентної боротьби у галузі пасажирських авіаперевезень. Запропоновані заходи, реалізація яких може призвести до підвищення конкурентоспроможності компаній у даній галузі.*

**Ключові слова:** інформаційна економіка, конкуренція, стратегія діяльності компанії, цивільна авіація, пасажирські авіаперевезення, фактори впливу на рівень конкурентної боротьби.

### ВСТУП

При здійсненні господарської діяльності авіаційними компаніями України в умовах інформаційної економіки важливим завданням постає вибір адекватної по відношенню до зовнішнього середовища стратегії діяльності. Формування стратегії діяльності авіакомпанії є ключовим фактором для досягнення високої конкурентоспроможності на ринку пасажирських авіаперевезень.

Від стратегії діяльності значною мірою залежить ефективність діяльності авіакомпанії та її конкурентоспроможність на ринку. Необхідним при розробці стратегії авіакомпанії є врахування факторів, що можуть здійснювати вплив на роботу компанії, прогнозування ризиків, що можуть виникнути у процесі здійснення господарської діяльності та застосування наукового підходу до планування діяльності авіакомпанії.

Дослідженням проблем та протиріч, що виникають у процесі функціонування інформаційної економіки займалися такі вчені, як Д. Белл, В. Л. Іноземцев, Л. Г. Мельник, А. А. Чухно. У своїх роботах вони розглядали постіндустріальне суспільство та притаманну йому інформаційну економіку. Проблемами розробки ефективної стратегії та організацією управління компанією займалися О. В. Костроміна М. Портер, М. Мескон, І. Ансофф.

Втім необхідно зазначити, що особливості та можливі проблеми, пов'язані з розробкою стратегії авіакомпаній, що працюють на ринку пасажирських авіаперевезень на даний момент є недостатньо вивченими. Компанії, що працюють у даній галузі, для підвищення ефективності власної роботи та як наслідок досягнення високої

конкурентоспроможності на ринку авіаперевезень потребують об'єктивної інформації, що стосується особливостей українського ринку авіаперевезень, та врахування цих особливостей при розробці стратегії своєї діяльності на ринку.

Цілями даної роботи було проведення аналізу особливостей розробки стратегії авіакомпанії на ринку пасажирських авіаперевезень України. Розглянуті фактори, що можуть здійснювати вплив на роботу авіакомпаній та запропоновані методи підвищення їх конкурентоспроможності. Визначені особливості, що існують на ринку пасажирських авіаперевезень України.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Враховуючи сучасні вимоги до організації роботи підприємства, розробка та запровадження стратегії діяльності авіакомпанії відіграє ключову роль при підвищенні конкурентоспроможності компанії на ринку авіаперевезень. Стратегічне планування забезпечує опрацювання інтегрованого, координованого і послідовного напрямку, яким організація бажає просуватися, що сприяє швидкій її адаптації до змін зовнішнього економічного середовища [2].

Загалом, планування становить функцію управління, що визначає перспективи розвитку економічної системи та її майбутній стан, обумовлені темпами розвитку, джерелами, обраними методами і формами виробництва для досягнення сформульованої мети у вигляді конкретних планових моделей завдань і показників з встановленими термінами виконання [1].

Важливим при розробці стратегії діяльності авіакомпанії на ринку пасажирських авіаперевезень в умовах інформаційної економіки на нашу думку є проведення аналізу конкурентної ситуації з використанням методики М. Портера. Сутність даного методу полягає у тому, що при проведенні аналізу виділяється п'ять основних чинників, що

© Родіонов Павло Юрійович, аспірант кафедри фінансів, обліку і аудиту Інституту економіки і менеджменту Національного авіаційного університету, м. Київ, тел. (050) 719-74-55, e-mail: [rodionovnau@gmail.com](mailto:rodionovnau@gmail.com)

впливають на рівень конкуренції, а отже і на привабливість ведення бізнесу у галузі, що аналізується. Перевагою такого аналізу є те, що він охоплює найважливіші чинники з точки зору конкурентної боротьби та дозволяє створити уявлення про привабливість ведення бізнесу в тій чи іншій галузі. Як недолік такого методу аналізу конкуренції можна назвати його певну спрощеність, так як він не враховує багатьох винятків та деталей. Втім, для оцінки рівня конкуренції у галузі та розробки стратегії діяльності компанії на ринку використання даного методу є цілком виправданим та ефективним. Це зумовлено двома основними причинами. По-перше, даний метод достатньо простий та доступний, що робить його застосування на ранніх стадіях розробки стратегії компанії ефективним та доречним. По-друге, така методика оцінки конкурентоспроможності враховує широке коло факторів, що можуть створювати ефект впливу на подальшу діяльність компанії. [3]

Таким чином, зважаючи на недоліки та переваги вищезгаданого методу оцінки конкурентоспроможності можна говорити про можливість його застосування для аналізу рівня конкуренції у галузі цивільної авіації України.

Як було сказано вище, для проведення аналізу рівня конкурентної боротьби у тій чи іншій галузі за М. Портером необхідно виділити та проаналізувати п'ять основних факторів, що на дану галузь впливають [3]. Першим таким фактором є наявність на ринку продуктів-замінників. Аналіз даного фактору включає розгляд наступних компонентів:

- схильність покупців до купівлі продуктів замінників;
- порівняння ціни і якості продуктів замінників;

- вартість переходу на продукт замінник для покупців.

Аналізуючи перший компонент у контексті пасажирських авіаперевезень, ми можемо говорити, що загалом споживачі при користуванні транспортом використовують такі критерії, як ціна, швидкість, комфортність подорожі тощо. Авіаційний транспорт загалом має переваги по всіх вищезазначених критеріях, проте певні особливості тут зумовлені розвитком транспортної інфраструктури України. Так, тільки вісім українських аеропортів можуть приймати сучасні літаки та мають розвинену інфраструктуру для обслуговування пасажирів. Проте, коли мова йде про міжнародні напрямки польотів, такий недолік стає менш відчутним і стосується здебільшого внутрішньодержавних авіаперевезень.

Для порівняння ціни та якості продуктів-замінників, необхідним завданням постає визначення орієнтованої вартості та часу, які необхідно витратити на перевезення основними видами транспорту.

Аналізуючи дані, що подані у табл.1, серед всіх видів транспорту найбільш популярним в Україні є саме автобусні перевезення. Втім, якщо враховувати перевезення тільки між містами, тут також поширені перевезення залізничним транспортом. Що стосується авіаперевезень, то на них припадає лише 0,12% від загальної кількості перевезень. Проте враховуючи специфіку цивільної авіації можна впевнено говорити, що за рахунок більш високих споживчих показників, зокрема час, який необхідно витратити, щоб дістатися пункту призначення, який в авіації значно менший, ніж у інших видів транспорту, саме послуги пасажирських авіаперевезень є тією послугою, що не має значної кількості-продуктів замінників на ринку.

**Таблиця 1 Відправлення (перевезення) пасажирів за видами транспорту загального користування, тис. пас. [5]**

Види транспорту	Перевезено пасажирів	
	тис. пас.	питома вага, %
Всіма видами транспорту	6813330	100%
у тому числі		
Залізничним	429115,3	6,3%
Автомобільним	3450173,1	50,64%
водним	6643,7	0,1%
авіаційним	8106,3	0,12%
трамвайним	799688,8	11,74%
тролейбусним	1345544,9	19,75%
метрополітенами	774057,6	11,36%

У табл. 2 продемонстровано вартість та тривалість перевезень пасажирів з Києва до деяких

міст України основними видами транспорту, що використовуються при подорожах між містами.

**Таблиця 2 Вартість та орієнтований час подорожі з Києва до деяких міст України [10; 7; 12; 8]**

Місто	Вартість квитка за видами транспорту, грн.			Орієнтовний час подорожі за видами транспорту, год.		
	Авіаційний	Автобусний	Залізничний	Авіаційний	Автобусний	Залізничний
Донецьк	1810	263.68	119,46	1:10	11:50	11:59
Сімферополь	756	273.98	248,32	1:25	15:20	15:15
Львів	852	175	181,24	1:05	9:05	12:45

Розглядаючи у таблиці таку характеристику, як вартість квитка, авіап перевезення є найбільш дорогим видом транспорту. Проте це компенсується часом, який необхідно витратити на подорож.

Згідно даних, що подані у табл. 3, можна дійти висновку, що при міжнародних перевезеннях саме

авіаційний транспорт є таким, що відповідає необхідним вимогам, так як на перший план виходить час, за який можна дістатися потрібного пункту призначення.

**Таблиця 3** Вартість та орієнтований час подорожі з Києва до деяких міст світу [9; 10; 11]

Країна та місто	Вартість квитка за видами транспорту, грн.			Орієнтовний час подорожі за видами транспорту, год.		
	Авіаційний	Автобусний	Залізничний	Авіаційний	Автобусний	Залізничний
Італія, Рим	2 990	1633.5	-	2:55	40 :50	-
США, Нью-Йорк	3235	-	-	12:00	-	-
Росія, Москва	1 571	477.77	1023,74	1:40	16 :00	10:51

Що стосується вартості переходу на продукти заміни, тобто вибір замість авіаційного інших видів транспорту на нашу думку не впливає на вибір споживачів, так як не потребує додаткових витрат.

Таким чином, аналізуючи ринок авіап перевезень за таким фактором, як наявність продуктів-замінників, можна дійти висновку, що цивільна авіація України має достатньо перспектив для свого розвитку, але особливу увагу необхідно приділити міжнародним перевезенням.

Другим фактором, що впливає на рівень конкурентної боротьби у галузі згідно М. Портера є вірогідність появи конкурентів на ринку. Для входу на ринок пасажирських авіап перевезень України та за умови створення нової авіакомпанії необхідними є великі фінансові витрати на створення власного парку літальних апаратів, організацію роботи компанії, просування бренду, тощо. Тому впевнено можна говорити, що поява з боку вітчизняних компаній-конкурентів є низькою. По-іншому ситуація складається з іноземними компаніями, що мають у розпорядженні парк сучасних літаків та успішний досвід конкуренції на світовому ринку авіап перевезень. Втім їхня присутність на вітчизняному ринку авіап перевезень може обмежуватися українським законодавством, і конкуренція з боку українських авіакомпаній може бути цілком успішно за умови їхнього сталого розвитку. Таким чином приділяти важливе значення загрози з боку появи компаній-конкурентів у цивільній авіації можна здебільшого у контексті конкуренції з іноземними авіакомпаніями.

Третім фактором, який впливає на рівень конкурентної боротьби є ринкова влада постачальників. Зокрема, літаки та гелікоптери виробляються обмеженою кількістю світових компаній, і незважаючи на рівень конкуренції на даному ринку пропозиція товарів тут є обмеженою. Розглядаючи постачання паливно-мастильних матеріалів, необхідно зазначити, що український ринок авіаційного пального фактично є монополізованим, що накладає свій відбиток на розвиток пасажирських авіап перевезень. Тому ринкова влада постачальників тут є такою, яка вимагає до себе особливої уваги.

Як четвертий фактор, що може вплинути на рівень конкуренції у галузі, М. Портер пропонує

розглядати ринкову владу покупців. У контексті перевезень в межах України за рахунок більш низьких цін та недостатньо розвинутої авіаційної інфраструктури серйозну загрозу становлять автобусні та залізничні перевезення. Проте на ринку міжнародних перевезень потенційні клієнти авіакомпаній не можуть відмовитися від авіаційних перевезень, і тут конкуренцію українським авіакомпаніям складають іноземні авіап перевізники. Таким чином авіакомпанії України мають особливу увагу приділяти такому напрямку, як розвиток міжнародних авіап перевезень.

П'ятий фактор, що впливає конкуренцію у галузі та має бути врахований при розробці стратегії компанії згідно М. Портера є загальний рівень конкурентної боротьби. Загалом рівень пасажирських авіап перевезень є таким, що має великий потенціал для розвитку. Як видно з табл. 4, в Україні спостерігається поступове відновлення пасажиропотоку після фінансової рецесії 2008-2009 років. Обсяги перевезення вантажів та пошти навпаки мають тенденцію до скорочення, втім це явище загальносвітове і пов'язане з низькою рентабельністю таких перевезень.

Розглядаючи ринок пасажирських авіап перевезень, важливо звернути увагу на той факт, що протягом тривалого часу домінували переважно дві авіакомпанії - Аеросвіт та Міжнародні авіалінії України. Ситуація змінилась в січні 2013 року, коли виникли фінансові труднощі у компанії "Аеросвіт". У зв'язку з цим на ринку авіап перевезень частинку частину рейсів компанії "Аеросвіт" виконують інші авіап перевізники. На рис. 1 представлена питома вага авіакомпаній, яку вони займали у 2007 році на ринку пасажирських авіаційних перевезень України.

Особливістю, на яку необхідно звернути увагу при вивченні ринку авіап перевезень України є той факт, що він має яскраво виражені сезонні особливості. Так, найменша кількість перевезених пасажирів традиційно спостерігається у січні, найбільша кількість пасажирів, як правило, приходить на липень та серпень, що пов'язано з тим, що у значної частини громадян саме на цей період припадає сезон відпусток. Тобто найбільша кількість авіап перевезень спостерігається у той період, коли рівень ділової активності знижується, а

натомість починається сезон відпусток. На рис. 2 перевезень авіаційним транспортом України у 2010-2012 роках. показана динаміка зміни обсягів пасажирських

Таблиця 4 Діяльність цивільної авіації України за 2012 рік [6]

	Одиниці виміру	Всього			У т. ч. пасажирів, перевезених міжнародними рейсами		
		2011	2012	Темп приросту (2012/11), %	2011	2012	Темп приросту (2012/11), %
Перевезено пасажирів авіаційним транспортом	тис. чол.	7504,8	8106,3	108,0	6328,5	6820,9	107,8
у т.ч. регулярними рейсами	тис. чол.	7504,8	8106,3	108,0	6328,5	6820,9	107,8
Виконані пасажиро-кілометри	млрд. пас. км	13,8	14,4	104,3	13,1	13,7	104,6
у т.ч. на регулярних рейсах	млрд. пас. км	10,1	10,4	103,0	9,4	9,7	103,2
Перевезено вантажів та пошти	тис. тонн	92,1	122,6	133,1	91,9	122,0	132,8
у т.ч. регулярними рейсами	тис. тонн	28,5	26,5	93,0	28,3	26,1	92,2
Виконані тонно - кілометри (вантажі+пошта)	млн. ткм	370,6	363,1	98,0	370,4	362,8	97,9
у т.ч. на регулярних рейсах	млн. ткм	90,9	83,4	91,7	90,8	83,1	91,5
Виконано комерційних рейсів	тисяч	105,3	106,1	100,8	77,8	77,7	99,9
у т.ч. регулярних	тисяч	76,5	76,3	99,7	54,8	54,5	99,5

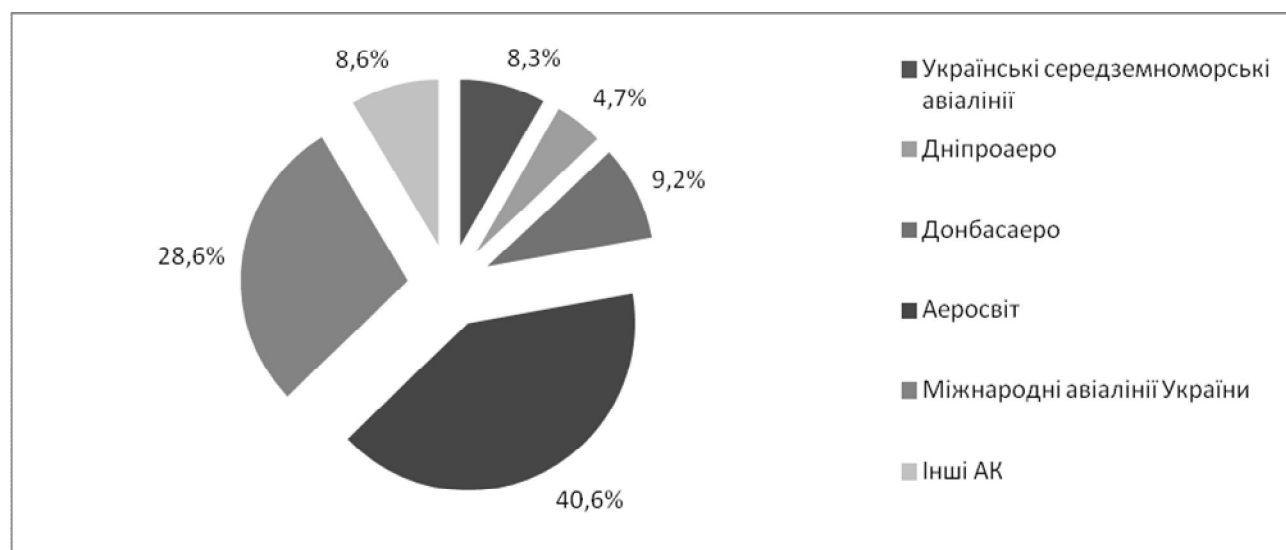


Рис. 1 Частка авіакомпаній в загальних обсягах перевезень пасажирів авіаційним транспортом України у 2007 році [6]

Розглянувши рівень конкурентної боротьби у галузі як фактор, що впливає на рівень конкурентної ситуації у галузі, можна зробити висновок, що в Україні, незважаючи на достатню кількість представлених авіаперевізників, є потенціал для розвитку даного ринку. Це пов'язано з тим, що на даному етапі лише незначна частина населення користується авіаційним транспортом. З подальшим розвитком економіки очевидним, на нашу думку, є збільшення кількості громадян, що будуть

використовувати саме авіаційні перевезення, враховуючи переваги, які вони надають.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищесказане, ми можемо впевнено говорити про те, що саме стратегія поведінки на ринку є чинником, що здійснює значний вплив на конкурентоспроможність та ефективність роботи авіакомпанії на ринку пасажирських авіаперевезень України.

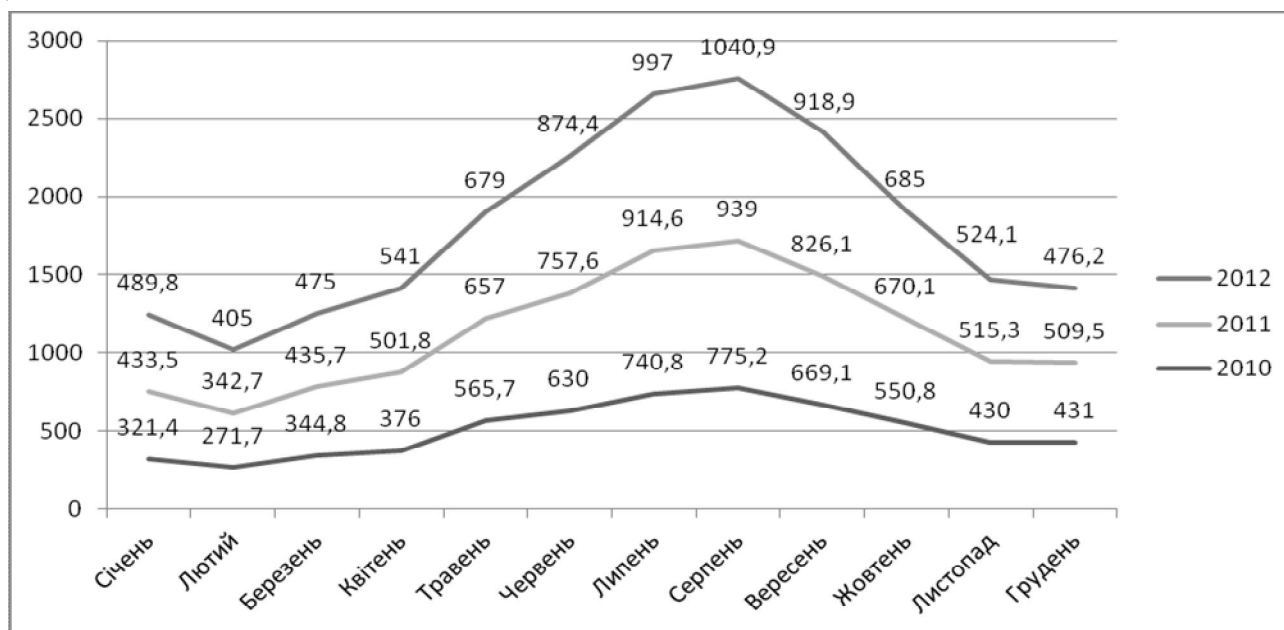


Рис. 2 Динаміка зміни обсягів пасажирських авіаперевезень в Україні у 2010-2012 роках, тис. чол. [6]

Враховуючи проведений аналіз авіаційних пасажирських перевезень України за методом п'яти сил М. Портера, можна дійти висновку, що дана галузь має достатні передумови для свого успішного розвитку. Це обумовлено зростанням вітчизняного ринку пасажирських авіаційних перевезень та існуючими можливостями для розвитку компаній у даній галузі.

Розглядаючи перспективи досліджень у галузі цивільної авіації України, можна констатувати, що на даний момент необхідним є вивчення та всебічний аналіз чинників, що впливають на об'єм авіаперевезень, а також пошук інструментів, використання яких зможе суттєво підвищити

конкурентоспроможність компаній, що працюють на ринку.

У той же час необхідною є модернізація наявної інфраструктури та її розвиток з врахуванням сучасних вимог. Загалом для успішної та ефективної конкуренції авіакомпанії в умовах інформаційної економіки необхідно активно діяти у напрямках створення ефективної організаційної структури, посилення взаємодії та зворотного зв'язку з клієнтами компанії, прийняття до уваги останніх досягнень науки і техніки, врахування особливостей пасажирських авіаперевезень в Україні та виходу на міжнародні ринки.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
2. Портер М.Э. Конкуренция.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. — 608 с.
3. Рульєв В.А. Менеджмент. Навч. посібник./ В.А.Рульєв, С.О.Гуткевич - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
4. Скороход О.М. Конспект лекцій з дисципліни "Інформаційні системи і технології на підприємствах". /Укладач: к.т.н., доц. Скороход О.М. – 272 С.: - Херсонський національний технічний університет.
5. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> - заголовок з титулу екрана.
6. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2012 рік. - Державна авіаційна служба.
7. Офіційний сайт компанії «Автолюкс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.autolux.ua/> - заголовок з титулу екрана.
8. Офіційний веб-сайт Укрзалізниці (Державної адміністрації залізничного транспорту України) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uz.gov.ua/> - заголовок з титулу екрана.
9. Офіційний сайт проекту SkyBus.kiev.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.skybus.kiev.ua/> - заголовок з титулу екрана.
10. Офіційний сайт авіакомпанії Міжнародні авіалінії України (МАУ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flyuia.com> - заголовок з титулу екрана.
11. Офіційний сайт міжнародного аеропорту «Київ Бориспіль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kbp.aero/> - заголовок з титулу екрана.
12. Офіційний сайт компанії «Гюнсел» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gunsel.ua> - заголовок з титулу екрана.

Одержано 03.02.2014 р.