



УДК 361.55.11:24.678.35

Коваленко Н. О.<sup>1</sup>

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ НА ЕТАПІ КОМЕРЦІЙНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА АВІАКОМПАНІЙ В УМОВАХ МІЖКОНТИНЕНТАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

*У статті здійснено аналіз проблеми подолання жорсткої конкуренції в умовах міжконтинентальної інтеграції авіапідприємств України шляхом об'єднання у авіаційні альянси та пули. Сформульовано ефективні шляхи та методи економічної оцінки результатів реструктуризації вітчизняних авіакомпаній з обґрунтуванням комерційних перспектив у бізнес-плані.*

**Ключові слова:** міжконтинентальна інтеграція, авіаційний альянс, авіаційний пул, реструктуризація, бізнес-план.

### **ВСТУП**

З розвитком ринкових відносин в Україні відбувається

---

<sup>1</sup> Рецензент: д. е. н., професор В. В. Іваницький



формування конкурентного середовища у сфері національної економіки й, зокрема, у окремих галузях, в першу чергу базових, таких як цивільна авіація. Встановлено, що сучасною тенденцією розвитку світової економіки є глобалізація бізнесу та інтеграція корпорацій.

На нашу думку, спираючись на результати світової практики у галузі співпраці підприємств цивільної авіації, найперспективнішими методами потенційного забезпечення ефективності функціонування є об'єднання або злиття авіакомпаній у формі авіаційного альянсу або авіаційного пулу.

Багато вчених та фахівців зазначають, що в умовах глобалізації економіки й світової інтеграції авіаперевізників у формі різних об'єднань, одним з найбільш концептуально важливих моментів в політиці фінансового оздоровлення авіакомпаній є вміння чітко уявити стратегічні цілі та перспективи цих компаній, а також вміти оцінювати економічні наслідки участі у різних союзах або альянсах [5].

Процес фінансового оздоровлення підприємства передбачає послідовне здійснення заходів, які потребують залучення коштів, котрі надходять, як правило, із зовнішніх джерел. Як і кожен проект, що потребує залучення зовнішніх джерел фінансування, проект реструктуризації потребує складання відповідного бізнес-плану, тобто документу, який визначає цілі та розкриває процес проведення об'єднання або злиття підприємства. Бізнес-план реструктуризації розробляється зазвичай представниками авіакомпаній ініціаторів із залученням незалежної аудиторської фірми.

На нашу думку, впровадження у практику діяльності вітчизняних авіакомпаній елементів бізнес-планування під час реорганізації – злиття або об'єднання у авіаційні альянси та авіаційні пули – є визначальним напрямком на шляху пошуку механізмів оцінки результатів від комерційної співпраці підприємств цивільної авіації, визначення ризиків та магістралей розвитку в майбутньому. Незважаючи на перспективність і комерційну ефективність від співпраці та об'єднання авіакомпаній, на сьогодні цей процес йде вкрай повільно і неохоче [11].

Проведений нами аналіз досліджень у напрямку застосування аспектів бізнес-планування під час створення авіаційного пулу або авіаційного альянсу довів, що, незважаючи на потребу та запит практики, даному аспекту у теоретико-методологічному і науковому напрямку не приділено достатньо уваги.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Вивчення процесів реструктуризації у різних галузях економіки проводили Аакер Д., Брейлі Р., Вороновицький М., Горт М., Дорогов М., Есинара Є., Коуз Р., Матицин А., Стіглер Дж., Томпсон А. А. та інші [1, 4, 8].



Особливості та проблеми функціонування холдингів, альянсів і пулів як складних корпоративних структур, їх організаційне та економіко-правове забезпечення досліджені в працях Афанасьєва В., Авдашевої С., Вінслава Ю., Діброва Г., Дягілева О., Кашаніна Т., Ногальського Б., Попова І., Саморукова В., Уткіна Е., Чекмарьова Є., Шаріфова В. та інших [3, 6].

Питання управління в галузі цивільної авіації, аналізу кон'юнктури світового та українського авіаринку розглядаються в працях Балашова Б., Бірмана Г., Вана Т., Грязнова В., Каурова М., Костроміна Є., Окулова В., Руппель К., Стоянової Є., Тихонова В., Шипілова П., Шмідта С. [2, 4, 7]. Зазначена проблематика досить часто обговорюється у наукових, аналітичних та практичних як українських, так і закордонних виданнях, таких як «Авіатранспортний огляд», «Авіаційний ринок», «Авиаглобус», «Aircraft Commerce», «Airline Business», «Airline Fleet & Asset Management», «Flight International», «ICAO Journal» [1].

Проте ряд теоретико-методичних та практичних проблем, що існують в контексті ринкових трансформацій у різних галузях вітчизняної економіки, у тому числі і в цивільній авіації, а також необхідність наукового обґрунтування здійснення вітчизняними авіаперевізниками стратегії перспективного розвитку – реструктуризації з відображенням його обґрунтування в бізнес-плані – вимагають подальшого розвитку. Зазначена обставина у поєднанні з актуальністю проблеми зумовили вибір теми, об'єкту і предмету дослідження, формулювання його мети та етапних завдань.

#### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Стаття присвячена дослідженню та пошуку ефективних шляхів організації і економічної оцінки результатів реструктуризації вітчизняних авіакомпаній з обґрунтуванням комерційних перспектив перетворення в авіаційні альянси та авіаційні пули у бізнес-плані.

#### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Встановлено, що значна частина авіапідприємств України на сучасному етапі розвитку економіки перебуває у досить скрутному фінансовому становищі. Криза неплатежів, неспроможність розрахунку за власні борги, брак коштів, щоб адаптуватись до нових умов господарювання та забезпечити надання конкурентоспроможних авіапослуг, призвели до майже повної зупинки багатьох авіапідприємств. Такі кризові комплекси потребують сторонньої допомоги задля налагодження нормальної та прибуткової господарської діяльності. Для виведення їх із кризового стану було розроблено певні програми, заходи та процедури, описані й затверджені в законодавчому порядку: санація, об'єднання, злиття, реструктуризація тощо [10].

У сфері цивільної авіації також спостерігається перехід від



традиційної конкуренції між авіакомпаніями до цивілізованішої та якіснішої форми суперництва – конкуренції між глобальними об'єднаннями авіаперевізників. Нами визначено, що саме конкуренція, види та форми її прояву потребують радикальної перебудови організаційно-функціональної структури та методів управління сучасним авіаційним підприємством, принципово нових підходів щодо планування та розробки виробничо-фінансової стратегії авіакомпанії, пошуку нових методів реалізацій та забезпечення її успішної комерційної діяльності.

На нашу думку, створення авіаційного альянсу або пулу – справа надзвичайно складна. Від авіакомпаній вимагається маса сил, засобів і стійкості, але й вигода від об'єднання незрівнянна з вигодою від боротьби самостійно. Зокрема, альянс дозволяє авіакомпаніям-членам економити витрати за рахунок зростання масштабів і диверсифікації виробництва. Перехід на новий рівень конкуренції спричиняє істотне зрушення в якості обслуговування, що відбивається на відношенні покупця до вітчизняних авіаперевізників. А це, у свою чергу, призведе до підвищення лояльності і, відповідно, до збільшення пасажиропотоку.

Нами з'ясовано, що компанії бачать більше вигоди в боротьбі самостійно, а оцінити потенційний прибуток від розвитку партнерських стосунків або не хочуть, або не можуть. Причому під партнерськими стосунками мається на увазі не лише тісна співпраця між безпосередніми конкурентами. Нинішні умови вимагають від усіх учасників ринку пасажирських авіаперевезень тісної взаємовигідної співпраці, активнішої участі в комерційній діяльності один одного і показує, наскільки вони взаємопов'язані. Звичайно, ідея співпраці між аеропортами і авіакомпаніями далеко не нова. Вона існує з самого початку авіаіндустрії. Проте зараз ця співпраця повинна перейти на якісно новий рівень, що вимагає високої міри інтеграції і оптимізації використання двох вкрай обмежених ресурсів: наземного простору і часу. Повітряних і наземних операторів об'єднує одна мета – підвищення пасажирообігу. Нині пропускна спроможність аеропортів стає обмежувачем діяльності усієї системи [10].

На жаль, об'єднанню та тісній спільній співпраці авіакомпаній перешкоджає складна, до кінця неопрацьована проблема невміння використовувати у процесі реструктуризації засади бізнес-планування, що стосується усіх учасників авіаційного бізнесу.

Реорганізація підприємства, спрямована на його оздоровлення, часто спричиняється до зміни структури і навіть юридичного статусу підприємства. Вона може мати такі основні форми:

- реструктуризація (організаційно-правова, управлінська, технічна, економічна, фінансова);
- приватизація.



Проведений нами аналіз діяльності вітчизняних авіакомпаній у напрямку реструктуризації – злиття або об'єднання – довів, що уповільнення цього процесу зумовлене декількома факторами:

- економіко-правовою складністю процесу реструктуризації;
- відсутністю чітко регламентуючого законодавства;
- невмінням та відсутністю практики застосування елементів бізнес-планування як засобу оцінки перспективного розвитку у партнерських взаєминах;
- недостатньою практикою менеджменту процесів планування та координації діяльності авіакомпаній при комерційному співробітництві.

У процесі дослідження визначено, що форми реорганізації є досить різними за своєю суттю, часто потребують розробки різних проектів, що відображаються у певних особливостях бізнес-планів.

На нашу думку, бізнес-план створення авіаційного альянсу або авіаційного пулу, хоч і має ознаки, логіку побудови та загальну структуру стандартного бізнес-плану, проте відрізняється певними особливостями, які впливають із самої суті та специфіки проведення процесу реорганізації.

**Авіаційний пул** – форма сумісної експлуатації повітряної лінії двома або більше перевізниками, що передбачає загальний облік витрат та доходів авіакомпанії з експлуатації конкретної авіалінії. Розділяють також «пул за доходами», коли у попередньо обумовленій угоді розподіляються лише сумісні доходи від експлуатації повітряної лінії, а витрати авіакомпанія компенсує самостійно. Це може відбуватись у зв'язку з тим, що одна із авіакомпаній використовує більш неекономічну техніку, ніж інша [5].

До основних причин створення пулів відносяться:

- диспаритет – коли певні умови обмежують перевезення одного із перевізників;
- різні типи повітряних суден різних авіакомпаній та різна вартість палива в різних країнах;
- відмінність ПС, тобто різна кількість місць в салоні від різних перевізників.

Експлуатація в пулі – суть її полягає в тому, що авіакомпанії самостійно несуть витрати по експлуатації авіаліній, а отримані прибутки вносяться до загального фонду (пул). Потім прибутки розподіляються відповідно до досягнутої домовленості.

Особливо широкого поширення набули пульні угоди як між авіакомпаніями ближнього зарубіжжя, так і на МПЛ в цілому. У перекладі з англійської мови пул означає «загальний фонд», «об'єднання». Він виник більше ніж 100 років тому як форма угод картельного типу між конкурентами.

Завданням пулів на повітряному транспорті є забезпечення



організованого розділу сфер впливу на ринку авіатранспортної продукції на спільно експлуатованих авіалініях і визначення гарантованих прибутків кожному з партнерів з урахуванням їх виробничо-фінансових можливостей, комерційних прав і пайової участі.

В основу пульних угод, як правило, закладаються наступні основні принципи [9]:

- добровільність, що припускає можливість для кожного учасника пулу денонсувати угоду, заздалегідь повідомивши про це іншого партнера;
- незалежність, оскільки авіакомпанії зберігають свою юридичну і економічну самостійність, самі несуть витрати по експлуатації авіалінії;
- рівні можливості, що дозволяють кожному партнерові виконувати однаковий об'єм перевезень з урахуванням типів ВС, їх комерційного завантаження і частоти рейсів і право отримувати прибутки за виконану роботу на основі загальної для партнерів системи їх розподілу;
- комерційна співпраця в галузі рекламної роботи, тарифної політики, залучення клієнтури, узгодження розкладу польотів, обслуговування рейсів партнера.

У будь-якій пульній угоді основним є питання про розробку оптимальної системи взаєморозрахунків між авіакомпаніями-партнерами за виконану транспортну роботу. При цьому вирішуються два основних завдання: встановлення способу внесення прибутків в пул і вибір варіанту розподілу прибутків з пулу.

**Авіаційний альянс** – партнерське об'єднання авіакомпаній, що дозволяє досягти більш високого рівня міжнародної співпраці в комерційних авіаперевезеннях. Авіакомпанії всередині альянсу зберігають свою юридичну самостійність, але при цьому уніфікують такі елементи, як система бронювання, бонусна програма, для авіапасажирів вводять спільні рейси і погоджують розклад рейсів [2].

Основними характеристиками об'єднаних в альянс авіакомпаній є:

- всередині альянсів широко застосовуються наскрізні тарифи, що допомагає додатково залучити пасажирів. Наскрізні тарифи не застосовуються тільки на маршрутах, де існує пряма конкуренція членів одного альянсу;
- взаємна сумісність бонусних програм для часто літаючих пасажирів між членами одного альянсу;
- спільне розміщення в одних і тих же терміналах в хабових аеропортах;
- розміщення особистих терміналів авіакомпаній; заправка пільговим паливом за рахунок співробітництва між членами альянсу, пільги за обслуговування пасажирів;



- відповідність високим вимогам.  
На вибір пасажирів впливають такі основні показники [2]:
- ціна – основний критерій, котрий може залучити пасажирів. Авіакомпанії-члени альянсу використовують наскрізні тарифи, що дозволяє запропонувати авіаперевізникам вигідну цінову пропозицію для пасажирів;
- терміни – велике значення приділяється для підбору зручних стиковочних рейсів. Найкращий варіант – розміщення перевізників в одних і тих же терміналах, щоб пересадка пасажирів у трансферних пунктах здійснювалась в одному терміналі;
- якість обслуговування – перш за все жорстка дисципліна виконання та сервіс на борту ПС.

Альянсові форми взаємодії стали не просто формою інтеграції бізнесу, але й необхідною умовою існування на ринку в умовах глобалізації економіки. Нами сформульовані наступні особливості відображення та обґрунтування процесу об'єднання авіакомпаній у бізнес-плані.

Першою такою особливістю є необхідність розробки розділу «Вибір та обґрунтування виду реструктуризації». Його розробляють на підставі таких даних [7]:

- ✓ аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на комерційну діяльність авіапідприємства;
- ✓ аналіз конкурентоспроможності авіапослуг;
- ✓ аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства;
- ✓ виявлення слабких місць та причин кризового стану авіапідприємства;
- ✓ оцінка глибини кризового стану.

Вірно обраний вид реструктуризації надасть змогу спрямувати отримані фінансові ресурси у необхідний напрямок та гарантовано досягти очікуваних результатів.

Наступним специфічним розділом бізнес-плану є «Обґрунтування вибору варіанту реструктуризації», що складається на підставі оцінювання можливостей реорганізації. Реструктуризація може проводитися за такими варіантами [11]:

1. злиття підприємств;
2. виділення окремих структурних підрозділів;
3. перепрофілювання підприємства.

Вибір варіанту спирається на аналітичні дані, подані у попередніх розділах, та стає основою для розроблення наступних прогнозів та розрахунків.

У цьому розділі аналізують:

- ✓ рівень освоєння нових ринків авіаційних послуг або робіт, що визначає можливу швидкість зміни структури їх виконання;



✓ рівень специфічних виробничих знань та технологій.

Третім етапом є «Обґрунтування форми проведення реструктуризації» – оперативної або стратегічної. Цей розділ містить інформацію про:

✓ прогностичні терміни проведення реструктуризації;

✓ перелік заходів, що вживатимуться для цього.

У четвертому розділі вміщуються розрахунки витрат на реструктуризацію та обґрунтування джерел фінансування цих витрат.

П'ятий розділ бізнес-плану реорганізації підприємства присвячується обґрунтованим способам розв'язання соціальних проблем, які неминуче постають за проведення реструктуризації будь-якого виду.

Шостий розділ включає прогностичну оцінку ефективності проекту, яка базується на:

✓ очікуваних результатах комерційної діяльності підприємства;

✓ динаміці обсягу авіапослуг та робіт;

✓ підвищенні конкурентоспроможності авіапослуг та робіт;

✓ прискоренні оборотності капіталу;

✓ збереженні гарантій соціального захисту працівників.

Решта розділів відповідає стандартній формі бізнес-плану і містить розрахунки та обґрунтування конкретних заходів, спрямованих на реалізацію проекту реструктуризації (виробничий план, маркетинг-план, організаційний план, фінансовий план, оцінка ризиків та інші).

Посилаючись на вищезазначені аспекти, нами з'ясовані шляхи перспективного розвитку авіакомпаній України у процесі подолання умов конкуренції та фінансової кризи засобами об'єднання у авіаційні альянси та пули. При цьому з'ясовано, що основу у обґрунтуванні такого складного етапу становить розробка бізнес-плану як програми перспективного розвитку та оцінки економічної доцільності.

### **ВИСНОВКИ**

Проведений нами аналіз досліджень у напрямку застосування аспектів бізнес-планування під час створення авіаційного пулу та авіаційного альянсу довів, що, незважаючи на потребу та запит практики, даному аспекту у теоретико-методологічному та науковому напрямку не приділено достатньо уваги. Для досягнення поставленої мети дослідження вирішені наступні завдання:

- проведено аналіз сучасного стану і тенденцій розвитку зарубіжного та вітчизняного ринків авіаперевезень, комерційної діяльності авіакомпаній з урахуванням необхідності проведення реструктуризації підприємств цивільної авіації України;
- узагальнено та проаналізовано діючі напрямки реорганізації – створення авіаційних альянсів та пулів й можливості їх розвитку в сучасних умовах авіатранспортного ринку України;
- обґрунтований методичний підхід до вдосконалення процесу





обґрунтування реорганізації та його економічних результатів, який вбачається у розробці бізнес-плану оцінки комерційних перспектив;

- розроблені рекомендації щодо врахування та відображення у бізнес-плані особливостей процесів створення авіаційного альянсу або пулу.

Подальші дослідження полягають у розробці рекомендацій щодо управління (менеджменту) проекту реорганізації в умова реалізації бізнес-плану створення авіаційного альянсу або пулу.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Airline Group Financials. Top 150 Airline Groups 2002 // Flight International. – 2011. – Vol.164, № 4904.
2. Афанасьев В. Г., Саморуков В. Д. Зовнішньоекономічний комплекс галузі // Удосконалення форм і методів комерційної роботи авіакомпанії на ринку міжнародних авіаперевезень. Міжвузівський тематичний збірник наукових праць, – К. : КІПА, 2010.
3. Бірман Г., Шмідт С. Економічний аналіз інвестиційних проектів : пер. з англ. – К. : Знання, 2010. – 631 с.
4. Вінслав Ю. Б., Дементьев В. Є., Мелентьев А. Ю., Якутії Ю. В. Розвиток інтегрованих корпоративних структур в Україні // Українській економічний журнал. – 2010. – № 11-12. – С. 27-41.
5. Грязнов В. С. Нове в діяльності міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA). // Підвищення ефективності комерційної експлуатації міжнародних повітряних ліній : міжвузівський тематичний збірник наукових праць. – К. : КІПА, 2011.
6. Діброва Г. С., Лисін Є. П., Хіжняк А. М. Економіка, організація і планування ЦА. – К. : Транспорт, 2009.
7. Москвін В. А. Кредитування інвестиційних проектів: рекомендації для підприємств і комерційних банків. – Х. : Фінанси і статистика, 2011. – 238 с.
8. Руснак Н. О., Руснак В. А. Конкурентна свідомість // Конкуренція. – 2010. – № 1.-С. 56-57.
9. Смирнов А. Л. Організація фінансування інвестиційних проектів. – Л. : АТ «Консалтбанк», 2011. – 219 с.
10. Фінансовий менеджмент: теорія і практика: Підручник / Під ред. Є. С. Стоянової. – 2-е вид., перераб. і доп. – К. : Вид-во Перспектива, 2009. – 574 с.
11. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навч. посіб. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 191 с.