

*Наталія Скидоненко*

**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ АВІАКОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ  
ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

*У статті розглянута проблема виходу авіакомпаній на зовнішні ринки туристичних послуг. Основним шляхом розв'язання такої проблеми є розробка стратегії виходу авіакомпаній України на зовнішні ринки туристичних послуг та посилення позицій на внутрішньому ринку перевезень.*

*Ключові слова: авіаційна галузь, ринки туристичних послуг, стратегія, ринок перевезень.*

*В статье рассмотрена проблема выхода авиакомпаний на внешние рынки туристических услуг. Основным путем решения такой проблемы является разработка стратегии выхода авиакомпаний Украины на внешние рынки туристических услуг и усиления позиций на внутреннем рынке перевозок. Ключевые слова: авиационная отрасль, рынки туристических услуг, стратегия, рынок перевозок.*

*In this paper the problem goes airlines to foreign tourist market. The main route of solving this problem is to develop an exit strategy Airlines Ukraine to foreign tourist market and the rise of the domestic transportation market.*

*Keywords: aviation industry, tourism market, strategy, market traffic.*

**Постановка проблеми.** При розробці стратегії виходу авіакомпаній країни на зовнішні ринки туристичних послуг необхідним є врахування змін, що відбуваються у світовій економіці. До основних напрямків сучасних процесів, що впливають на формування стратегії відносять: зростання ролі зовнішніх чинників авіапослуг для туристичних підприємств, збільшення впливу мікросередовища розвитку авіапослуг для туристичних підприємств, посилення взаємозв'язку між розвитком авіапослуг туристичних підприємств та вирішенням соціальних, екологічних проблем.

Розвиткові транспортного забезпечення в галузі туризму в Україні сприяють значні туристичні ресурси, активізація участі України в міжнародному поділі праці, поступове залучення іноземних інвестицій в туристичне господарство, приватизація туристичних підприємств, стабільність національної валюти і досягнення її вільної конвертованості, розвиток внутрішнього споживчого ринку та насичення його високоякісними товарами й послугами тощо.

Авіація є важливим чинником активізації міжнародного співробітництва, стабільного й динамічного збільшення валютних надходжень, істотного позитивного впливу на економічну ситуацію у багатьох галузях господарства (наприклад, ту-

© Скидоненко Н. В., 2013

## РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ

---

ризм, торгівля, зв'язок, будівництво тощо), підвищення рівня зайнятості населення, збереження екологічної рівноваги та ін.

**Аналіз публікацій.** Успішний вихід авіакомпаній України на зовнішні ринки туристичних послуг можливий лише за умови одночасного існування державного та приватного секторів, державних, колективних та змішаних туристичних підприємств, приватних фірм. Тісні взаємозв'язки між туристичною та авіаційною галузями, у свою чергу, передбачають заохочення створення багатогалузевих корпоративних систем авіаційної діяльності, туризму, банківської та страхової справи, спроможних забезпечити якісний прийом і комплексне обслуговування іноземних туристів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Узагальнюючи напрями сучасних процесів, що відбуваються у світовій економіці, та механізми їх врахування при розробці стратегії виходу українських авіакомпаній на зовнішні ринки туристичних послуг можна виділити такі аспекти.

**Метою статті** є визначення стратегії виходу національних авіакомпаній на зовнішні ринки та використання наявних конкурентних переваг країни базування, з одного боку, та державну підтримку тих секторів, де конкурентні позиції є слабкими, з іншого.

**Виклад основного матеріалу.** По-перше, це зростання ролі зовнішніх чинників розвитку авіапослуг для туристичних послуг. Раніше переважала думка про те, що успіх підприємства залежить від реалізації розробленої ним стратегії розвитку, що базувалася на внутрішніх можливостях підприємства. Проте стійкість діяльності на сьогодні визначається не тільки і не стільки управлінським впливом на внутрішні фактори (зокрема, пошуку шляхів оптимізації господарювання, зниження собівартості авіапослуг), а насамперед можливістю і здатністю враховувати вплив зовнішніх факторів, що безпосередньо не пов'язані з авіакомпаніями. Остаточно спростовується погляд на те, що отримання конкурентних переваг можна досягти лише за рахунок зниження витрат виробництва (наприклад, шляхом зменшення заробітної плати працівників чи зниження собівартості послуг). На перший план виходить проблема гнучкої адаптації авіакомпанії до умов постійної зміни зовнішнього середовища. У таких умовах фактори виробництва авіаційних послуг постійно змінюються. Посиленню цих зрушень сприяє й зростання у світових масштабах відкритості економіки більшості країн. Тому перед авіакомпаніями постає нова задача – «вийти за рамки відомих, традиційних схем структурних змін і почати перебудову, засновану на можливостях, які принесли глобалізація та інформаційні технології» [145, с.66]. Головний зміст таких змін полягає не в обмеженні затрат на виробництво авіаційних послуг, а у докорінній зміні ставлення до інновацій, інформаційних технологій, адаптивності до швидких змін попиту ситуації в цілому на ринку перевезень. Внутрішні реорганізації та реструктуризації авіакомпаній мають набагато меншу, короткотермінову результативність.

Пошук шляхів досягнення успіху на ринках перевезень, як відмічають спеціалісти, показує, що в умовах глобалізації найперспективнішим є «розширення використання інновацій шляхом створення в країні, регіоні, на підприємстві системи творчої розробки і подальшої комерціалізації нових ідей», сервісних технологій. При цьому інноваційна стратегія буде успішною, якщо вона доповнюється наданням високоякісних послуг, індивідуалізацією роботи із пасажирями, застосуванням ґрунтовних маркетингових досліджень.

## РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ

---

Отже, в таких умовах стратегія виходу національних авіакомпаній на ринки повинна передбачати сприяння підприємствам на державному рівні в отриманні та поширенні новітньої інформації, поширенні сучасних інноваційноємних технологій.

По-друге, це збільшення впливу мікросередовища розвитку авіапослуг туристичних послуг. З початком реформ провідною сферою державного регулювання в більшості випадків стають макроекономічні перетворення, хоча світовий досвід свідчить про необхідність першочергової децентралізації управління та зміщення основних важелів регулювання на мікрорівень, сприяння переходу авіакомпаній до все більшої економічної самостійності на основі розвитку відносин різних форм власності. У відповідності з принципами, що діють на сучасних світових ринках, „кожне підприємство вимушено самостійно знаходити шляхи подолання кризової ситуації та виходу на зовнішні ринки з урахуванням посилення впливу різного роду ризиків, розвитку вільного ціноутворення, небезпеки самостійного вибору поставальників і споживачів».

Не дивлячись на те, що науково обґрунтована політика, стабільні політична та правова ситуація в країні є необхідними позитивними чинниками активізації транспортного забезпечення туристичних послуг, але не меншу роль відіграє й удосконалення відносин на мікрорівні. Як зазначають провідні економісти, очевидним є той факт, що потенціал і перспективи економічного розвитку будь-якої галузі національної економіки напряду залежить від мікроекономічної політики.

Мікроекономічні основи авіації в Україні закладені у здібностях та можливостях національних авіакомпаній. Авіація країни не стане повноцінною доти, доки авіакомпанії не стануть результативними, рентабельними. Будь-яка країна не повинна мати нерентабельні підприємства у будь-якому секторі економіки, оскільки це рано чи пізно завдасть збитків й іншим галузям, що напряду чи опосередковано зв'язані з нею. Проте перекладати усю відповідальність за розвиток авіапослуг у сфері туризму на авіакомпанії є невірним, оскільки їх можливості і компетенція на ринках є похідними від мікроекономічних умов ділового оточення. Таким чином, поряд із створенням сприятливого макросередовища держава повинна сприяти розвитку мікроекономічного середовища. Авіакомпаніям постійно доводиться використовувати місцеву господарську інфраструктуру, співпрацювати із суб'єктами локальних ринків праці тощо.

В сучасній економічній теорії при аналізі мікроекономічного ділового середовища виділяють чотири найважливіших аспекти:

ресурси, що використовуються авіакомпаніями в процесі їх функціонування (трудові ресурси, ринкова, інформаційна, інноваційна інфраструктура);

внутрішня конкуренція, оскільки зрідка авіакомпанії, що не мають конкуренції на внутрішньому ринку авіапослуг, можуть мати конкурентні переваги на зовнішньому;

наявність вибагливих місцевих пасажирів, у тому числі й тих, попит яких може бути задоволений лише через вихід на зовнішні ринки;

створення локальних (внутрішніх) ринків авіапослуг шляхом взаємодії усіх авіакомпаній та пов'язаних і підтримуючих галузей.

І ще одна сторона сучасних трансформаційних процесів у світовій економіці пов'язана із зростанням значення вмілого використання авіакомпаніями для збільшення рівня їх послуг активності факторів місцезорозташування, „іміджу» регіону, які, у свою чергу, пов'язані із перевагами та недоліками інфраструктурного забезпечення, наявності в регіоні кваліфікованих кадрів та потенційних платоспро-

## РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ

---

можних пасажирів, а на перспективу (в рамках зміни державної регіональної політики) й специфіки місцевої законодавчої бази, податкової системи.

Отже, роль держави при розробці стратегії виходу українських авіакомпаній на ринки має бути спрямована на вдосконалення інфраструктурного забезпечення території, стимулювання формування локальних ринків праці, створення сприятливих умов для розвитку здорової конкуренції на ринку транспортних послуг тощо.

По-третє, це посилення взаємозв'язку між розвитком транспортного забезпечення туристичних послуг та вирішенням соціальних і екологічних проблем. Продуктивний і динамічний розвиток транспортних послуг у сфері туризму вимагає постійного зростання рівня кваліфікації та майстерності робочої сили, наявності фізично та розумово здорових працівників, існування сприятливих умов для їх розвитку та задоволення повсякденних потреб, достатнього матеріального забезпечення, щоб відповідати «іміджу» міжнародної компанії тощо. Тому розробка стратегії виходу авіакомпаній на ринки повинна поєднуватися із розробкою заходів щодо вирішення ряду соціальних проблем.

З іншого боку, негативний образ України як країни суцільних екологічних негараздів відлякує значну частку потенційних зарубіжних покупців туристичних послуг. Отже, і тут є потреба в узгодженні заходів щодо підтримки авіації на макrorівні із заходами, спрямованими на розв'язання екологічних проблем (особливо у потенційно привабливих туристичних регіонах), а також поширення інформації про існування в Україні величезних територій із екологічно безпечними умовами, придатними, як мінімум, для розвитку зеленого туризму.

Основним шляхом розв'язання такої проблеми є розробка стратегії виходу авіакомпаній України на зовнішні ринки туристичних послуг та посилення позицій на внутрішньому ринку перевезень.

На нашу думку, така стратегія повинна включати основні напрями:

Удосконалення правових засад регулювання діяльності авіакомпаній, що передбачає такі заходи:

удосконалення правових засад регулювання транспортного, туристичного обслуговування іноземних туристів в Україні, створення рівних умов отримання послуг незалежно від країни походження туристів;

спрощення та гармонізацію податкового, валютного, митного, прикордонного та інших видів регулювання діяльності у сфері авіації, передбачення пільгових умов для іноземних туристів, що в'їжджають до України шляхом купівлі авіаційних продуктів українських авіакомпаній;

визначення правових засад надання державної підтримки вітчизняним авіакомпаніям, що стабільно та у значних обсягах експортують авіапослуги (шляхом пільгового кредитування, гарантування державою комерційних кредитів, надання податкових пільг, державного страхування тощо);

розробка та затвердження Повітряного кодексу України, зокрема його розділу «Транспортне забезпечення в галузі туризму»;

укладання ряду нових дво- та багатосторонніх міждержавних угод щодо співробітництва в галузі авіації з країнами – потенційними споживачами українських авіапослуг (зокрема, з Європейським Союзом);

гарантування стабільності ухвалених нормативно-правових актів щодо регулювання транспортного забезпечення у сфері туризму протягом певного терміну.

Підвищення рівня фінансування привабливих для іноземних туристів туристичних об'єктів та відповідної інфраструктури, що передбачає здійснення заходів:

## РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ

---

диверсифікацію джерел фінансування потенційно привабливих для іноземних туристів туристичних об'єктів за рахунок використання поряд із державним фінансуванням та іноземним інвестуванням коштів благодійних і громадських організацій, найрізноманітніших міжнародних фондів, грантів, приватних підприємств, меценатів тощо;

створення Фонду розвитку іноземного туризму в Україні за рахунок добровільних відрахувань суб'єктів туристичної діяльності, що здійснюють зовнішньоекономічні операції (незалежно від форм власності), а також внесків інших юридичних та фізичних осіб;

заохочення міжнародних лізингових операцій в галузі туризму, зокрема шляхом створення пільгових умов для малих і середніх підприємств туристичного бізнесу;

створення спільних підприємств, що забезпечить іноземній стороні спрощення доступу до українських туристичних ресурсів, а українській стороні – залучення додаткового капіталу;

створення мережі авіакомпаній, які б на пільгових засадах кредитували підприємства туристичного бізнесу (наприклад, пропонується створення Укрвіатур як спеціалізованого туристичного підприємства з розгалуженою мережею філіалів і відділень у всіх регіонах країни).

Створення національної авіаційно-туристичної рекламно-інформаційної мережі, що передбачає здійснення низки заходів:

розробка та видання сучасної рекламної продукції, якісного інформаційно-довідкового матеріалу, спеціалізованих друкованих авіаційно-туристичних видань (газет, журналів, путівників, атласів та ін.), створення постійних радіо- і телепрограм туристичного змісту з їх ретрансляцією у зарубіжних країнах, спрямовані на створення позитивного „іміджу» України як країни безпечної та комфортної перебування, як країни з величезними унікальними туристичними ресурсами;

створення зведеної електронної бази пропозицій авіаційно-туристичних послуг вітчизняних підприємств з її включенням до міжнародних інформаційних мереж (у тому числі з використанням Інтернету);

постійна участь України та її авіакомпаній та туристичних підприємств у міжнародних туристичних біржах, виставках, ярмарках, салонах (Лондон, Берлін, Мадрид, Москва, Варшава та ін.) та інших міжнародних заходах, що дозволяє презентувати національні туристичні продукти та просувати їх на зовнішніх ринках туристичних послуг. Важливим моментом при цьому є взяття авіакомпанією на себе частини витрат, пов'язаних із рекламою національних туристичних ресурсів, оскільки участь туристичних підприємств у престижних міжнародних туристичних виставках і без того є доволі витратним заходом;

відкриття державних представництв з авіатуризму у зарубіжних країнах, що є потенційними споживачами українських туристичних послуг;

постійний науковий аналіз стану і динаміки світового та регіональних ринків авіаційно-туристичних послуг, прогнозування попиту на туристичні послуги. Зокрема, з цією метою передбачається створення Наукового центру розвитку авіації, проведення міжнародних науково-практичних конференцій, семінарів, симпозіумів, «круглих столів» та інших заходів міжнародного наукового співробітництва;

науково-методичне забезпечення туристичних підприємств, що виходять на зовнішні ринки, постійний обмін досвідом шляхом проведення workshop, підготовки методичних посібників, поширення інформації про використання в зарубіжних країнах сучасних інноваційно-технологій в авіації тощо.

## РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ

---

**Висновки.** Стимулювання всебічного використання національними підприємствами авіаційних ресурсів країни, переваг місцерозташування, що передбачає такі заходи:

відтворення «іміджу» та реконструкція заводу ім. Антонова;

використання традиційних на зовнішніх ринках туристичних ресурсів Кримського, Причорноморсько-Приазовського та Карпатського регіонів для посилення позицій на рекреаційно-оздоровчому сегменті;

використання традиційних на зовнішніх ринках українських туристичних ресурсів пізнавально-розважального спрямування, а також створення нових туристичних продуктів, пов'язаних із відбудовою раніше відомих релігійних об'єктів, інфраструктурним облаштуванням об'єктів мисливського та рибальського туризму;

створення інфраструктури для розвитку екологічного туризму на території національних природних парків, заповідників, заказників, державних лісових господарств;

відкриття центрів спортивного туризму для іноземців на базі наявної інфраструктури гірськолижного, водного, кінного, дельтапланерного та інших видів туризму.

**Перспективи подальших досліджень.** Таким чином, стратегія виходу національних авіакомпаній на зовнішні ринки спрямована на використання наявних конкурентних переваг країни базування, з одного боку, та державну підтримку тих секторів, де конкурентні позиції є слабкими, з іншого.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Кулаєв Ю.Ф. Структура міжнародних авіаційних пасажирських тарифів IATA [Текст] / Кулаєв Ю.Ф., Переверзева С.О. // Досвід для діяльності цивільної авіації України // Наук. журнал. – Вип. № 27. – К.: НАУ, 2000. – С. 73–79.
2. Кононова Л.М. Оцінка конкурентоздатності авіакомпаній на авіатранспортному ринку України [Текст] / Кононова Л.М. // Автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2002. – 17 с.
3. Вітер І.І. Глобальний ринок туристичних послуг: проблеми та перспективи розвитку [Текст] / Вітер І.І. // Культура і освіта фахівців туристичної сфери: сучасні тенденції та прогнози. – К.: КУТЕП, 2005. – С. 513–521.