

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

О.В. АРЕФ'ЄВА,
д.е.н., професор, декан факультету економіки і підприємництва, Національний авіаційний університет,
І.М. МЯГКИХ,
докторант, Національний авіаційний університет

Проблеми формування бізнес-моделі авіакомпанії в ринкових умовах

У статті розкриті основні види бізнес-моделей авіакомпаній. Визначені бізнес-сфери, які потребують оптимізації в авіакомпаніях. Запропоновані напрями орієнтації бізнес-моделей авіаперевізників.

Ключові слова: бізнес-моделі, бізнес-сфера, авіакомпанія, конкурентні середовища.

В статье раскрыты основные виды бизнес-моделей авиакомпаний. Определены бизнес-сферы, нуждающиеся в оптимизации в авиакомпаниях. Предложены направления ориентации бизнес-моделей авиаперевозчиков.

Ключевые слова: бизнес-модели, бизнес-сфера, авиакомпания, конкурентные среды.

This article describes the main types of business models of airlines. The identified business-areas that need optimization airlines. Directions targeting business models carriers.

Keywords: business model, business scope, the airline competitive environment.

Постановка проблеми. Здійснення конкуренції в авіаційній галузі спрямовує авіакомпанії на пошук нових конкурентних переваг. З підвищенням складності ведення бізнесу, появою нових факторів впливу в глобальному бізнес-середовищі більшість авіакомпаній зосереджують свої зусилля на формуванні збалансованої бізнес-системи, яка враховує інтереси споживачів, власників, партнерів, персоналу компанії та інших сторін. Кожне підприємство намагається обрати для

себе найбільш адекватну бізнес-модель, тобто таку, яка відповідала б його можливостям та дозволяла б досягнути конкурентних переваг і бути найбільш прибутковими.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Питанням сутності, особливостей формування бізнес-моделей з урахуванням зміни факторів приділяли увагу іноземні науковці: Р. Ален, Б. Андерсен, М. Портер, Д. Рікардо, А. Томпсон, К.К. Прахалад, Дж. Стрікленд, А. Сливотські, Є. Ульвік, Рене Моборн, Том Снайдер, та ін., а також вітчизняні вчені: Н. Антоцишина, В. Загорулько, В. Корчун, О. Косарева, З. Мокринська, М. Федотова та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень з питань, пов'язаних із формуванням бізнес-моделей підприємства та умов, які склалися в ринкових умовах, у науковій літературі залишаються недостатньо висвітленими, це зумовлює подальше їх дослідження.

Метою статті є розкриття проблем авіакомпаній, які виникають у процесі ринкових відносин авіаперевезень вантажів та пасажирів, визначення особливостей та перспективних напрямків бізнес-моделей авіаперевізників.

Виклад основного матеріалу. Зміни ринкових умов є вимогою часу для всіх підприємств, у тому числі авіакомпаній. Вони передбачають усвідомлення загроз та можливостей зовнішнього середовища, розробку заходів із урахуванням усіх аспектів діяльності підприємства та його потенціалу, реалізацію заходів щодо адаптації та оцінку їхньої ефективності. Бізнес-модель авіакомпанії – це комплекс

елементів внутрішнього середовища, бізнес–операцій та бізнес–функцій перевізника, що забезпечують його функціонування на ринку з можливістю довгострокового розвитку та отримання прибутку, реагування на зміни умов зовнішнього середовища і є базою при формуванні конкурентних переваг підприємства.

Основними видами бізнес–моделей авіакомпаній є:

- регулярні (мережеві) – які виконують авіаперевезення пасажирів, вантажів на регулярній основі з високим рівнем сервісу, володіють розгалуженою маршрутною мережею та великим парком ПС, формують власну цінову політику;

- регіональні – функціонують на спеціалізованих ринках авіаперевезень, здійснюють перевезення на маршрутах, обмежених географічно, сполучають регіональні та міжнародні аеропорти;

- чартерні – здійснюють одиничні рейси з певного пункту до пункту на мережі маршрутів з високою частотою, прямий продаж послуг клієнтам, володіють уніфікованим парком ПС, знижують витрати на наземне обслуговування пасажирів;

- низько бюджетні – зосереджують діяльність на максимальному зниженні всіх витрат зі збереженням рівня безпеки польотів. Знижені тарифів, найбільш ефективно експлуатуючи парк ПС;

- вантажні – пасажирські авіакомпанії які перевозять вантажі, комбіновані авіакомпанії які мають відокремлені спеціалізовані на вантажних перевезеннях підрозділи, чисто вантажні авіакомпанії, які здійснюють регулярні/чартерні перевезення; авіакомпанії які здійснюють перевезення для інших перевізників на основі контрактів;

- консалдатори (експрес–перевізники) – надають комплексні послуги з перевезень «від дверей до дверей» для вантажовідправників і таким чином контролюють канал продажів і процес перевезення, використовують мережі, які включають основні та другорядні хаби в кожному регіоні по всьому світу;

- гібридні – невеликі авіакомпанії, які здійснюють пошук ринкових ніш. Вони використовують не типові бізнес–моделі, а певний їхній комплекс.

Останнім часом спостерігалось зменшення питомої ваги перевізників із мережевою бізнес–моделлю та зростання частки низькобюджетних авіакомпаній. Слід відмітити, що більшість європейських чартерних авіакомпаній є частиною інтегрованої організації, до якої належить туроператор, туристичне агентство, авіакомпанії, а також готелі і компанії, що забезпечують наземне перевезення.

Досліджуючи особливості розвитку авіаційної індустрії, використовується поняття «гібридизація», що означає пристосування авіакомпаній до конкретних місцевих ринкових умов із мінімізацією витрат шляхом створення гібриду з декількох бізнес–моделей перевізників, унаслідок чого сформувалося багато різновидів комплексних бізнес–моделей авіаперевізників, що сприяють отриманню прибутку та виживанню в довгостроковій перспективі.

Узагалі бізнес–моделі можуть розроблятися для підприємства, групи однорідної продукції/послуг та об'єднань компаній для оптимального ведення бізнес–діяльності, з урахуванням обраної стратегії враховуючи попит споживача, оцінки ефективності діяльності підприємства, порівнюючи із діяльністю конкурентів оцінки стратегічного потенціалу бізнесу та залучення інвесторів в перспективі. Для реалізації стратегії необхідно визначити найбільш оптимальні бізнес–моделі.

Слід відмітити, що багато авіаперевізників використовують бізнес–модель, яка орієнтована на ринок, на думку авторів, оптимальною в ринкових умовах є модель, яка орієнтована на споживача.

Роль стратегічного управління діяльністю підприємств поступово зростає, тому при розробці заходів у різних ситуаціях, які складаються на підприємствах, необхідно враховувати такі чинники:

- фінансовий стан підприємства;
- швидкість зміни, динамічності середовища авіакомпанії;
- ступінь складності стратегії компанії і організаційної структури управління.

Планування і контроль діяльності авіакомпаній можуть розділятися з погляду розробки та перегляду стратегій з огляду на нові загрози і можливості в середовищі підприємства та поєднання взаємоузгодженості і координування напрямів діяльності компанії з метою реалізації стратегії авіакомпанії.

Для успішної діяльності авіакомпаній керівництву необхідно визначити ряд важливих інтегрованих завдань:

- в операційній діяльності: розподіл обладнання, персоналу, інформаційних засобів, фінансових ресурсів відповідно до вибраної бізнес–стратегії;

- при розробці організаційних заходів: формування організаційної структури управління та наладження взаємозв'язків між структурними підрозділами з метою досягнення цілей компанії;

- при наданні послуг: узгодженість розкладу рейсів, підвищення продуктивності праці, управління фінансовими ресурсами.

Таким чином, авіакомпанії, реалізуючи основне завдання перевезення вантажів, пасажирів, повинні враховувати зміни навколишнього середовища, інтеграції взаємопов'язаних аспектів діяльності та зміни факторів зовнішнього середовища, таких як:

- політико–правові фактори: непрогнозовані зміни, обмеження щодо участі іноземного капіталу в національній економіці, причини щодо затримки впровадження інновацій, політичний вплив на розвиток транспортної системи;

- структура галузі: зміни, які відбуваються в технології виробництва продукції (надання послуг), збільшення швидкості змін в інфраструктурі галузі;

- умови попиту: зміни, які відбуваються в кон'юнктурі ринку, величині тарифів тощо;

- постачання: витрати, що пов'язані із заробітною платою, витратами на паливо, придбанням обладнання, ступінь доступності ринків капіталу.

Отже, успішність діяльності авіаперевізників залежить від правильного вибору бізнес-моделі по відношенню до конкурентного середовища. Розробка заходів щодо їхнього впровадження в розрізі формування оптимальної бізнес-моделі авіакомпанії передбачає створення інтегрованих моделей оцінки ресурсів, якими володіє авіакомпанія, оцінку рівня ризиків (втрати фінансової стійкості, незалежності, скорочення рівня рентабельності тощо), моніторинг факторів мікро-, мезо-, макросередовища.

Через це адаптацію бізнес-моделі авіакомпанії до конкурентного середовища необхідно здійснювати в конкретній послідовності з урахуванням усіх сторін діяльності підприємства, таких як специфіка послуг, що надає географічної присутності компанії, структури маршруту, тарифної стратегії авіакомпанії тощо.

Основними бізнес-сферами, які потребують оптимізації та орієнтування до змінних ринкових умов в авіакомпаніях, є:

1. Планування використання ПС: прогнозування показників рентабельності авіакомпанії для забезпечення розробки відповідних довгострокових рішень у сфері бізнес-планування, які визначають цільові ринки та частоту перевезень; формування моделей розподілу парку ПС для планування використання ПС та максимізації прибутку; розробка моделей маршрутної мережі ПС авіакомпанії для оперативного управління розподілом ПС на мережі; оптимізація співпраці, яка націлена на збільшення доходів за рахунок налагодження партнерських взаємовідносин між авіакомпаніями.

2. Планування екіпажу: розробка моделей для ефективного планування перевезень та місячних розкладів льотного екіпажу; планування кадрових моделей щодо льотного екіпажу для прийняття управлінських рішень щодо чисельності персоналу, рівня освіти, розподілу екіпажу за географічно розмежованими базами.

3. Управління доходами: формування моделей оптимізації доходів, які основані по даним обліку надходжень, ціноутворенні та отриманні вигоди; використання даних прогнозу попиту, які необхідні для обґрунтування управлінських рішень щодо моделей оптимізації доходів; розробка моделей управління доходами нового покоління для ефективної конкурентної боротьби зі зростанням кількості авіаперевізників, бізнес-стратегії, яких відрізняються, являються спрощеними порівняно зі звичайними компаніями.

4. Управління поставками: розробка моделей які сприяють скороченню витрат із забезпеченням стабільності діяльності підприємства.

Незважаючи на те що для кожної авіакомпанії характерні свої особливості, в рамках реалізації бізнес-моделі перевізника необхідно враховувати такі аспекти:

– при прийнятті управлінських рішень орієнтуватися на потреби споживачів на основі даних дослідження ринку; визначати, які потреби споживачів не були враховані в поточній бізнес-моделі авіакомпанії, порівнювати цінність послуги авіакомпанії з показниками конкурентів;

– проводити моніторинг змін конкурентного середовища; – відстежувати ринкові тенденції: досліджувати економічні, політико-правові, технологічні, соціокультурні зміни, які можуть становити загрозу існуючій бізнес-моделі авіакомпанії, так і створити можливість формування диференційованих переваг;

– при адаптації до ринкових змін застосувати підхід: пристосована бізнес-модель має бути інтегрованою, сформованою із забезпеченням взаємоузгодженості всіх елементів внутрішнього середовища авіакомпанії та збереженням орієнтації на споживача;

– на основі конкурентних переваг забезпечувати диференційованість бізнес-моделі авіакомпанії, що дасть можливість визначити рівень інноваційності авіакомпанії порівняно з іншими операторами на ринку;

– враховуючи зміни конкурентного середовища, розробляти заходи щодо мобілізації всіх необхідних ресурсів, персоналу компанії для вирішення нових бізнес-стратегій.

Висновки

В умовах нерівномірного відновлення різних сфер економіки від негативного впливу кризи швидкість пристосування підприємств до факторів середовища значно збільшилася. В сучасних умовах авіакомпаніям необхідно відстежувати зміни в політиці конкурентів і споживачів та своєчасно реагувати на них.

Посилення конкуренції у сфері авіаперевезень, концентрація зусиль авіаперевізників на залучення нових інвесторів та інших факторів відбулося формування інноваційних бізнес-моделей авіаперевізників, які зорієнтовані на інтереси споживачів. Авіакомпаніям, які прагнуть вижити у ринкових умовах або завоювати більшу ринкову частку, необхідно свої бізнес-моделі пристосувати до умов конкурентного середовища.

Основними напрямками подальших досліджень є формування механізму орієнтації авіакомпаній до конкурентного середовища на обґрунтування ефективності заходів із використання інструментарію математичного моделювання.

Список використаних джерел

1. Антощишина Н.І. Інформаційне забезпечення процесу формування цінності авіатранспортних послуг [Текст] / Н.І. Антощишина // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10(100). – С. 129–135.

2. Корчун В.С. Тенденції розвитку світового ринку транспортних послуг в умовах глобалізації [Текст] / В.С. Корчун // Науковий вісник Волинського державного університету ім. Лесі Українки. – 2007. – № 12. – С. 223–228.

3. Федотов М. Планирование деловой политики авиакомпании [Текст] / М. Федотов // Research and Technology – Step into the Future. – 2010. – Vol. 5, № 1. – P. 5–10.

4. Analyses of the European Air Transport Market. Airline Business Models [Text]. – Koln: DLR, 2008. – 44 p.

5. Esquivias P. Business Model Adaptation [Text] / P. Esquivias, P. Ramos, R. Souza. – Boston: Boston Consulting Group, 2010. – 9 p.

6. Forbes S.J., Lederman M. Adaptation and Vertical Integration in the Airline Industry [Text] / S.J. Forbes, M. Lederman // American Economic Review. American Economic Association Publications – 2009. – P. 1831–1849.

7. Zott C. Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective. Long Range Planning [Text] / C. Zott, R. Amit. – Barcelona: IESE Business School, 2009. – 13 p.

8. Григорьев И.Ю. Современные тенденции развития рынка авиаперевозок [Електрон. ресурс] / И.Ю. Григорьев // Транспорт в России. – Режим доступу: <http://www.nakh.odka-beta.ru/info/pe-revozki/290/2592.html>

9. Косарев А.И. Тенденции взаимодействия и адаптации предприятий воздушного транспорта в информационной экономике [Електрон. ресурс] / А.И. Косарев, А.В. Пустовая // Проблемы си-

стемного подходу в экономике. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/SPE/2007-2/Kosarev_Pustovaya_207.htm

10. Мокринська З.В. Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень [Електрон. ресурс] / З.В. Мокринська // Економічний простір. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gmn/Ekpr/2009_30/Stat-ti/2.pdf

11. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Електрон. ресурс] / А.Ю. Сооляттэ. – Режим доступу: <http://www.klubok.net/article2302.html>

12. Флоттау Й. Гибридизация и адаптация. Лоу-кост мутирует под влиянием неблагоприятных экономических условий [Електрон. ресурс] / Й. Флоттау, Р. Уолл, З. Компарт // Деловой авиационный портал. – Режим доступу: <http://www.ato.ru/content/gibridizatsiya-i-adaptatsiya>

О.А. ОСТРОВСЬКА,

к.е.н., доцент, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Дифузія парадигм антикризового менеджменту в умовах трансформації теорії корпоративних фінансів

Досліджено еволюцію наукових поглядів у сфері корпоративних фінансів, обґрунтовано ефективність співіснування та дифузії традиційної й інноваційної концепції антикризового управління. Викладено авторське розуміння змісту традиційної та інноваційної парадигм управління корпоративними фінансами як теоретичного фундаменту антикризового фінансового управління.

Ключові слова: наукова парадигма, традиції, інновації, корпоративні фінанси, антикризове фінансове управління суб'єктами підприємництва.

Исследована эволюция науки о корпоративных финансах, обоснована эффективность взаимодействия традиционной и инновационной концепций антикризисного управления. Изложено авторское понимание традиционной и инновационной парадигм управления корпоративными финансами как теоретического фундамента антикризисного финансового управления.

Ключевые слова: научная парадигма, традиции, инновации, корпоративные финансы, антикризисное управление субъектами предпринимательства.

The evolution of scientific views in the Science of the Corporate Finance was investigated. The effectiveness of diffusion of the traditional and innovative concepts of the Crisis Management is substantiated. The author's view of the content of the traditional and innovative paradigms of corporate finance, that have been identified as the theoretical basis of the Crisis Financial Management, is presented.

Keywords: scientific paradigm, traditions, innovations, corporate finance, crisis financial management for the enterprises.

Постановка проблеми. Дефініцію «парадигма» вперше було введено в сучасну науку позитивістом Г. Бергманом. Поширення використання терміну «наукова парадигма» в практиці проведення досліджень відбулося після публікації [1] американського вченого Т.С. Куна в 60-х роках минулого століття. Т. Кун визначав наукові парадигми як «визнані усіма наукові досягнення, які протягом певного часу надають спільності вчених зразок постановки проблем та їх вирішення» [1].

Таким чином, парадигма містить в собі положення науки, що здобули для вченого світу значення базових основ пізнання, уявлень, законів, принципів, методів дослідження тощо. Автор є прихильником розуміння наукової парадигми як сукупності усталених загальноновизнаних більшістю науковців теоретичних і методологічних положень, технічних прийомів, і способів розв'язування конкретних наукових завдань. Конкретним науковим завданням слід визнати серед інших антикризове управління корпоративними фінансами.

Кожна парадигма під впливом перетворень в економічному, соціальному й політичному житті суспільства має властивість трансформуватися, оновлюватися, змінюватися. Отже, наукова парадигма у своєму становленні проходить три стадії:

1) несприйняття або скептичне ставлення до нової парадигми як до абсурдної (на той час парадигма є лише новою теорією);