

5. Ус Р.Л. Моделі холистичного аудиту інформаційних технологій / Р.Л. Ус // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – К.: НДЕІ, 2011. – Вип. 5 (120). – С. 147–153.  
 6. COBIT 4.1 // IT Governance Institute, 2007. – 196 p.  
 7. Enterprise Value: Governance of IT Investments – The Val IT Framework 2.0 // IT Governance Institute, 2008. – 119 p.  
 8. Information technology – Security techniques – Information security risk management – BS ISO/IEC 27005:2008 // BSI, 2008. – 64 p.

9. ITIL v.3 – Lifecycle Publication Suite // OGC, 2007. – 1200 p.  
 10. Introduction to IT Audit Student Notes // INTOSAI, 2007. – 45 p.  
 11. IT Methods Student Notes // INTOSAI, 2007. – 97 p.  
 12. IT Standards, Guidelines, and Tools and Techniques for Audit and Assurance and Control Professionals // ISACA, 2010. – 330 p.  
 13. The Business Model for Information Security // ISACA, 2010 – 73 p.  
 14. The Risk IT Framework // ISACA, 2009. – 107 p.

Л.Л. ЛИТВИНЕНКО,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національний авіаційний університет

## Управління потенціалом інтеграції авіакомпанії в умовах міжнародного конкурентного середовища

У статті автором досліджені основні актуальні проблеми управління потенціалом інтеграції авіакомпаній в умовах загострення конкуренції на міжнародних ринках, визначені перспективи реалізації стратегій інтеграції для забезпечення довгострокового розвитку вітчизняних авіакомпаній, досліджено передумови та послідовність приєднання національних авіакомпаній до глобальних авіаційних альянсів, проаналізовані особливості поєднання взаємних інтересів авіакомпаній – учасниць альянсів і ризику співпраці авіакомпанії в альянсі.

**Ключові слова:** потенціал інтеграції, авіакомпанія, управління потенціалом, стратегічний альянс.

Л.Л. ЛИТВИНЕНКО,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятий, Национальный авиационный университет

## Управление потенциалом интеграции авиакomпании в условиях международной конкурентной среды

В статье автором исследованы основные актуальные проблемы управления потенциалом интеграции авиакomпаний в условиях обострения конкуренции на международных рынках, определены перспективы реализации стратегий интеграции для обеспечения долгосрочного развития отечественных авиакomпаний, исследованы предпосылки и последовательность присоединения национальных авиакomпаний к глобальным авиационным альянсам, проанализированы особенности взаимного сочетания интересов авиакomпаний – участниц альянсов и риски сотрудничества авиакomпаний в альянсе.

**Ключевые слова:** потенциал интеграции, авиакomпания, управление потенциалом, стратегический альянс.

L.L. LYTVYNYENKO,

Ph.D. associate professor of the Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, Institute of Economics and Management, National Aviation University

## Airline integration potential management in terms of international competitive environment

In the article the author has investigated the main current problems of integration potential management of airlines in terms of increased competition in international markets, identified the prospects of implementation integration strategies providing long-term development of domestic airlines, researched the background and stages accession of national airlines to global airline alliances, analyzed peculiarities in combination of mutual interests of airlines participating in alliances and risks of airline cooperation in alliance.

**Keywords:** integration potential, airline, potential management, strategic alliance.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов авіакомпанії використовують різні варіанти співпраці з іншими авіапідприємствами, основними серед яких є: поглиблення партнерських відносин у межах маркетингових, стратегічних та глобальних авіаційних альянсів, укладання код-шерінгових та інтерлайн-угод, розвиток взаємовигідної співпраці з аеропортами тощо. Формування авіаційних альянсів підвищує стійкість авіакомпанії в умовах ризику, а також надає авіакомпаніям-партнерам доступ до нових ресурсів та дозволяє оптимізувати використання власного потенціалу через його ефективне комбінування з ресурсами партнерів. Авіаперевізники, які не використовують переваги різних форм співпраці, можуть значно сильніше відчувати на собі негативні зміни на ринку та бути менш гнучкими порівняно з тими, які

здіяяні в коопераційних та інтеграційних процесах. Стратегічна співпраця в рамках авіаційних альянсів дозволяє авіакомпаніям суттєво зменшити витрати, пов'язані з веденням конкурентної боротьби, та спрямувати зекономлені кошти на власний розвиток. З огляду на це актуальною проблемою є ефективне управління потенціалом інтеграції авіакомпаній.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблеми управління потенціалом підприємств широко досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема Н. Азанова, Р. Брун, Г. Гейл, Р. Делбрідж, З. Замір, Ф. Зафар, Т. Лін, М. Маркус, А. Піліпенко, А. Сахар, П. Седдон, К. Таніс, К. Хінкельман, А. Чапліна, Ш. Шанг [3, 6, 7]. Різномасштабний аналіз переваг та ризиків реалізації стратегій інтеграційного зростання шляхом приєднання до стратегічних та глобаль-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

них авіаційних альянсів здійснили Дж. Бартон, В. Білоткач, Л. Бомхоф, Г. Гуріна, К. Гусхелратг, В. Новак, Є. Костроміна, В. Матвеев, М. Моула, С. Подреза, Д. Роадес, А. Шатрова, З. Хекер, П. Хенлон та інші дослідники [2, 4, 5, 8, 9]. Актуальність вирішення проблем управління інтеграційним потенціалом пояснюється важливістю реалізації заходів, що забезпечать пристосування вітчизняних авіакомпаній до умов міжнародного конкурентного середовища [1]. Проте, незважаючи на широкий діапазон дослідження особливостей реалізації стратегій інтеграційного зростання авіакомпаній, не вирішеною частиною загальної проблеми залишається визначення напрямів та механізмів управління інтеграційним потенціалом вітчизняних авіакомпаній для забезпечення їх довгострокового розвитку.

**Мета статті** – визначити можливості, перспективи та ризики участі провідних українських авіакомпаній в інтеграційних союзах, дослідити сутність та актуальні проблеми управління потенціалом інтеграції авіакомпаній в умовах глобального конкурентного середовища, проаналізувати фази приєднання провідних національних авіакомпаній до глобальних авіаційних альянсів та особливості поєднання взаємних інтересів авіакомпаній–партнерів.

**Виклад основного матеріалу.** З посиленням конкурентної боротьби на ринку авіаперевезень авіакомпанії формують та реалізують стратегії з урахуванням особливостей їх орієнтації на певний ринковий сегмент, стаючи більш гнучкими, використовуючи переваги сучасних форм співпраці з іншими учасниками ринку. Для забезпечення позитивних результатів взаємовигідної кооперації авіакомпаній необхідно розвивати інтеграційний потенціал авіаційних союзів.

Потенціал інтеграції альянсу авіакомпаній – це сукупність об'єднаних ресурсів та здатностей авіаперевізників – учасників альянсу, використання яких дозволяє досягнути стратегічних цілей союзу, створити унікальні компетенції, сформувати стійкі конкурентні переваги, розподілити ризики і досягнути синергійного ефекту.

Інтеграційний потенціал авіаційного альянсу визначають, зокрема, репутація партнерів, їх положення на ринку авіаперевезень, організаційна структура управління, корпоративна культура, стратегія, місія та цілі авіакомпаній–кооперантів, система бізнес–процесів, пріоритетні напрями управління розвитком авіакомпаній, специфіка функціональних сфер управління. Для оптимального використання наявного потенціалу інтеграції авіакомпаніям необхідно здійснювати управління ним на прин-

ципах унікальності, ефективності, взаємовигідності, довіри, результативності, комплексності, гнучкості, врахування ризиків співпраці та невизначеності середовища.

Участь в авіаційних альянсах є однією з перспективних стратегій розвитку вітчизняних авіакомпаній, яка забезпечує зростання можливостей окремих перевізників завдяки посиленню синергійного ефекту від взаємодії ресурсів авіакомпаній–партнерів. Унаслідок аналізу особливостей розвитку вітчизняного ринку авіаперевезень виявлено, що у провідних авіакомпаній України є певні передумови для налагодження коопераційних зв'язків у рамках альянсів, зокрема: код–шерінгові угоди з авіакомпаніями, що входять до глобальних авіаційних альянсів, приватизація авіакомпаній, реалізація програм оновлення парку ПС, поступовий розвиток мережі авіаліній, хороша репутація авіакомпаній (див. табл.).

До консолідації з іншими перевізниками підштовхують і зовнішні фактори, передусім міжнародна конкуренція на ринках авіаперевезень, збільшення ризиків діяльності, реструктуризація вітчизняної авіаційної галузі, науково–технічні чинники, розширення інвестиційних можливостей. При приєднанні вітчизняного авіаційного простору до спільного ринку Європи збільшиться конкуренція на європейських маршрутах, що, передусім, є загрозливим для тих українських авіакомпаній, які орієнтовані на ринок ЄС.

Звичайно, приєднання до одного з глобальних альянсів авіакомпаній не є найближчою перспективою для провідних українських авіакомпаній, оскільки вони ще за багатьма показниками не відповідають рівню перевізників – членів та стандартам альянсу. Проте якщо розглядати даний напрям як альтернативу майбутнього розвитку (довгострокового пристосування до умов ринку перевезень), особливо за умов загострення конкурентної боротьби через поширення лібералізаційної політики, першим кроком буде дослідження досвіду функціонування авіакомпаній у рамках альянсів та оцінка доцільності приєднання до альянсу, сумісності мереж авіакомпаній, переваг та ризиків взаємодії, необхідності додаткових змін.

Запропонована схема процесу приєднання вітчизняних авіакомпаній до глобальних авіаційних альянсів відображена на рис. 1. Насамперед керівництву авіакомпанії у результаті проведеного детального аналізу необхідно прийняти рішення щодо вступу до глобального альянсу авіакомпаній, сформувавши відповідний стратегічний план та подати заявку на вступ до інтеграційного союзу. Наступним етапом є проведення переговорів з розглядом перспектив взаємовигід-

### Передумови приєднання провідної національної авіакомпанії до глобальних авіаційних альянсів

Базові умови розвитку авіакомпанії, які сприяють вступу до глобальних авіаційних альянсів	Основні напрями удосконалення для забезпечення відповідності вимогам глобальних авіаційних альянсів
Підтвердження відповідності світовим стандартам експлуатаційної безпеки (сертифікат оператора IOSA)	Досягнення прибутковості діяльності авіакомпанії
Використання e–ticketing, e–commerce та он–лайн реєстрації	Формування аеропорту–хабу на основі МА «Бориспіль»
Позитивний імідж та хороша репутація авіакомпанії	Забезпечення відповідності міжнародним стандартам ICAO, повне впровадження JARiv
Розвинені програми лояльності для часто літаючих пасажирів	Підвищення рівня якості авіаційного продукту, удосконалення систем бронювання
Широкий спектр інтерлайн–угод та угод код–шерінгу з авіакомпаніями альянсу	Підписання угод щодо програм для часто літаючих пасажирів і залів обслуговування
Розвинена мережа маршрутів авіакомпанії	Оптимізація парку ПС авіакомпанії
	Підвищення кваліфікації персоналу авіакомпанії

ної взаємодії. Альянсом оцінюється авіакомпанія–претендент за такими параметрами, як якість авіаційного продукту, імідж, перспективність розвитку мережі. При позитивному результаті аналізу відбувається узгодження альянсових взаємовідносин шляхом встановлення договірних гарантій, узгодження політики щодо обміну цінними технологіями та навичками, визначення меж взаємних зобов'язань.

Одним з ключових етапів є виконання авіакомпанією–претендентом вимог для вступу, що передбачає оптимізацію мережі авіакомпанії, підвищення якості авіаційного продукту авіакомпанії, розвиток програм для часто літаючих пасажирів, запровадження альянсової IT–платформи, підвищення рівня безпеки, підтримку ініціатив альянсу. Даний перехідний період повної адаптації до стандартів альянсу може затягнутися на декілька років. Деякі авіакомпанії так і не змогли його подолати. Для успішного завершення цього етапу провідним вітчизняним авіакомпаніям необхідно реалізувати концепцію розвитку з оптимізацією всіх бізнес–процесів ще до розгляду можливості вступу до альянсу. Однією з переваг приєднання до глобального альянсу авіакомпаній є комплексне інвестування в розвиток нового члена.

Головне для вітчизняних авіакомпаній при приєднанні до стратегічних союзів – не втратити вже наявних позицій через нереалізацію переваг взаємодії, оскільки, як показує бізнес–практика Star Alliance, Sky Team та Oneworld, максимальний ефект при співпраці отримують провідні авіакомпанії. Вітчизняні авіаперевізники їм суттєво поступаються за всіма показниками, тому вигоди провідної національної авіакомпанії будуть не настільки вражаючими.

Для оцінки економічної ефективності співпраці авіакомпаній з іншими учасниками ринку необхідно:

- визначити альтернативні форми співпраці з урахуванням існуючих умов у міжнародному конкурентному середовищі;

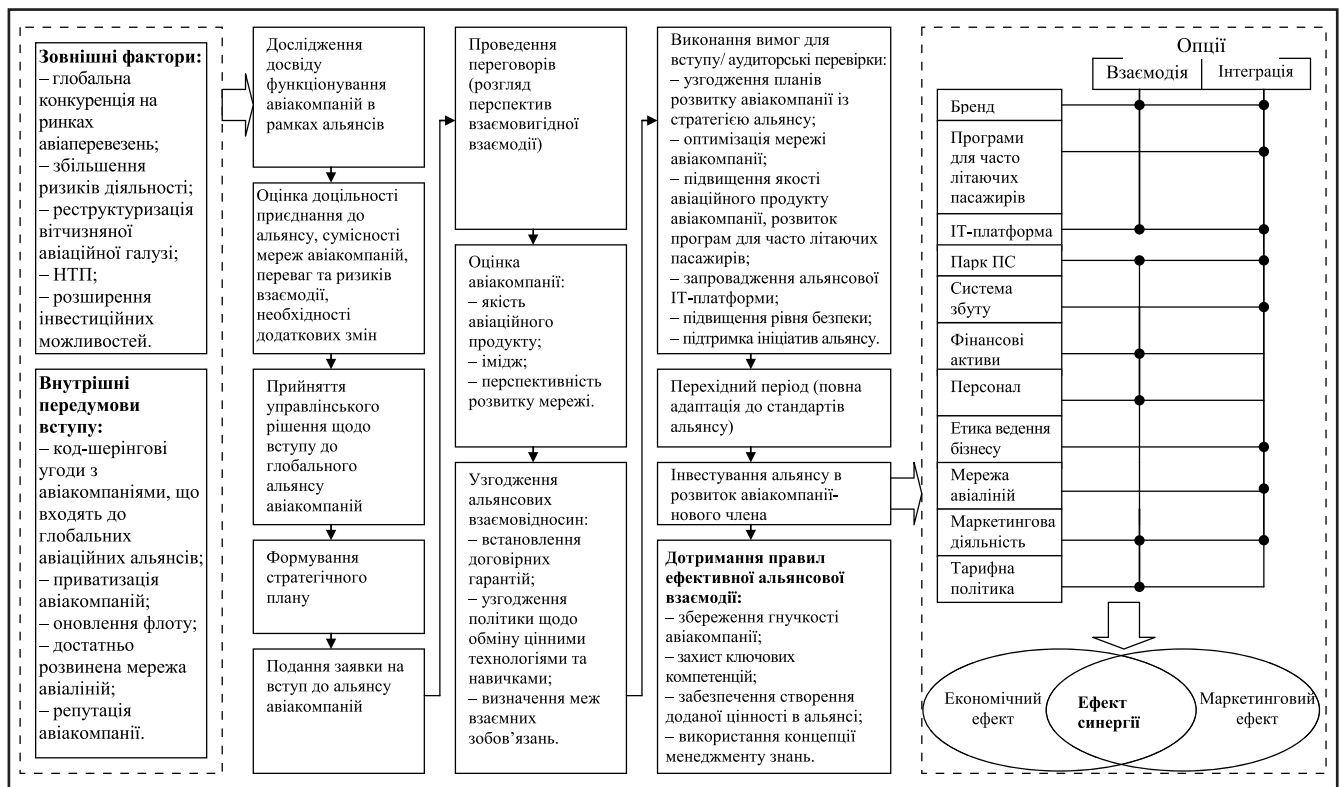
- проаналізувати переваги та ризики альтернативних варіантів співпраці (зміна ринкової частки, рівень зменшення витрат та підвищення доходів тощо);

- обрати оптимальний варіант співпраці з урахуванням її цінності та корисності;

- забезпечити постійний моніторинг зовнішнього середовища та ефективного зворотного зв'язку з клієнтами з метою досягнення довгострокової вигоди від співпраці авіакомпаній у межах альянсів.

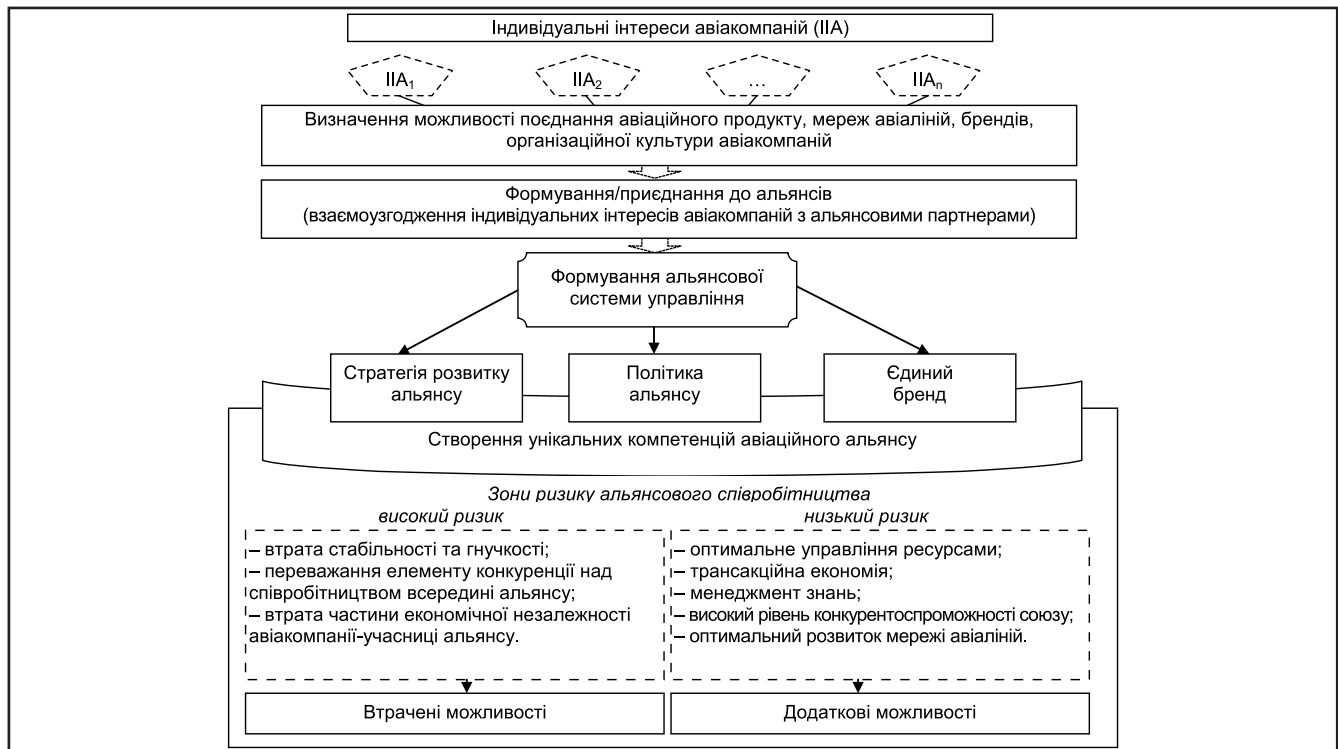
У рамках альянсу деякі елементи внутрішньої структури авіакомпанії будуть активно взаємодіяти з елементами партнерів (зокрема, парк ПС, фінансові активи, персонал), інші – будуть інтегровані в загальну альянсову систему (система збуту, етика ведення бізнесу, мережа авіаліній тощо). Все це результується в отримання економічного та маркетингового ефектів, що взаємопоєднані та створюють системний ефект (синергію). Якраз на отримання даного ефекту і спрямоване управління потенціалом інтеграції.

Для ідентифікації вигод від приєднання до авіаційного альянсу необхідно здійснювати оцінку неекономічного (маркетингового) та економічного ефектів. Як основні елементи маркетингового ефекту від альянсової співпраці авіакомпанії визначені: збільшення привабливості авіаційного продукту авіакомпанії для споживачів, зниження ризику авіаційного бізнесу, покращення іміджу та розвиток бренду авіакомпанії, скорочення часу обслуговування пасажирів, спільні маркетингові заходи, запровадження новітніх розробок та технологій партнерів, обмін досвідом та менеджмент знань.



**Рисунок 1. Схеми процесу приєднання вітчизняних авіакомпаній до глобальних авіаційних альянсів**

Розроблено автором.



**Рисунок 2. Особливості взаємопоєднання інтересів авіакомпаній – учасниць альянсів**

Розроблено автором.

Основними економічними ефектами від альянсового співробітництва є оптимізація мережі авіаліній та покращення стиковок зі збільшенням трансферних потоків, інтеграція систем управління доходами партнерів, збільшення попиту на авіапослуги через реалізацію спільних маркетингових заходів, розвиток програм лояльності для часто літаючих пасажирів, створення системи наскрізних тарифів, формування спільних центрів матеріально-технічного забезпечення, удосконалення системи продажів.

Особливості взаємодії авіакомпаній – учасниць альянсів при узгодженні їх інтересів відображені на рис. 2.

Таким чином, розвиток співпраці між авіакомпаніями та іншими суб'єктами авіаційного ринку, спрямований на формування пропозиції пасажирам комплексу якісних послуг і унікального конкурентоспроможного продукту на базі поєднання можливостей компаній-партнерів, забезпечуючи формування стійких конкурентних позицій. Для підвищення ефективності співпраці та її стратегічного потенціалу, а також поглиблення взаємовигідних відносин необхідно використовувати відповідні механізми кооперації. Доцільно також оцінювати ризики співпраці, які, передусім, пов'язані з відмінностями у бізнес-моделях компаній-партнерів.

Як ймовірні сфери ризику альянсової співпраці авіакомпанії визначені:

- спільне планування технічного обслуговування (мінімальний ризик);
- довіра до авіакомпаній-партнерів, адаптація до нової концепції менеджменту, поєднання організаційних культур авіакомпаній-партнерів, інтеграція процесів управління доходами, навчання персоналу авіакомпанії (підвищений ризик);
- інтеграція маршрутної мережі та розкладу, забезпечення мінімального часу стикування рейсів для трансферу пасажиропотоків, координація зв'язків між центрами управлін-

ня завантаженням, моніторинг та узгодження оперативних рішень партнерів, запровадження інтегрованих інформаційних систем (критичний ризик).

Ризики зони критичного рівня можуть призвести до втрат, співставних з доходами від альянсової співпраці. Важливим напрямом управління ризиками альянсового співробітництва вітчизняних авіакомпаній є розробка комплексу заходів, націлених на попередження ризиків з урахуванням довгострокових наслідків їх реалізації. Передусім необхідно зосереджувати основні зусилля на зменшенні рівня недопустимих ризиків при оптимальному використанні фінансових ресурсів. Це забезпечується через ефективний ризик-менеджмент.

### Висновки

Приєднання до глобального авіаційного альянсу може розглядатися провідною вітчизняною авіакомпанією як достатньо вигідна альтернатива розвитку в рамках довгострокової адаптації до ринку перевезень при покращенні параметрів діяльності. Ефективність взаємодії авіакомпаній у рамках альянсів безпосередньо залежить від управління розвитком потенціалом інтеграції стратегічного союзу. Тільки таким чином можна досягнути єдності дій та оптимального використання об'єднаних ресурсних та репутаційних потенціалів.

Важливими аспектами забезпечення ефективності управління потенціалом альянсової взаємодії авіакомпаній є збереження гнучкості авіакомпанії (підтримання високого рівня адаптаційного потенціалу авіакомпаніями вже як повноправними членами альянсу); захист ключових компетенцій (зменшення ймовірності їх освоєння партнерами та посилення аспекту конкуренції всередині альянсу); забезпечення створення доданої цінності в альянсі (проведення НДДКР та освоєння нових методик ведення бізнесу, охоплення нових сег-

ментів ринку); використання концепції менеджменту знань (взаємний обмін досвідом з іншими членами альянсу).

#### Список використаних джерел

1. Литвиненко Л.Л. Механізм адаптації авіакомпаній України до глобальних ринків авіаперевезень / Л.Л. Литвиненко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – №2. – С. 127–134.
2. Чаплина А.Н. Основные принципы и подходы к выбору стратегии управления интеграционным ресурсным потенциалом / А.Н. Чаплина, А.П. Шатрова // Проблемы современной экономики. – 2012. – №2 (42). – С. 236–240.
3. Bilotkach V. Airline Alliances, Antitrust Immunity and Efficiencies / V. Bilotkach, K. Huschelrath. – ZEW Discussion Papers, No. 10–080. – 2010. – 34 p.
4. Gayle G.P. Entry Deterrence and Strategic Alliances: Evidence from a Dynamic Structural Econometric Model / G.P. Gayle, X. Xie. – Manhattan: Kansas State University, September 20, 2012. – 43 p.

5. Hecker Z.J. Airline Industry: Potential Mergers and Acquisitions Driven by Financial and Competitive Pressures / Z.J. Hecker. – July 2008. – United States Government Accountability Office, DIANE Publishing, 2009. – 51 p.

6. Lin T-Y. Exploring the Knowledge Network of Strategic Alliance Research: A Co-citation Analysis / T-Y. Lin, Y-Y. Cheng // IJEBM. – 2010. – №8(2). – P. 152–160.

7. Zamir Z. Strategic Alliances. A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World / Z. Zamir, A. Sahar, F. Zafar // Educational Research International. – February 2014. – Vol. 3(1). – P. 25–39.

8. Подреза С.М. Авіаційні альянси як наслідок глобалізації економіки в світовій авіації / С.М. Подреза, В.О. Новак, Г.С. Гуріна // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – №28 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/210>

9. Alliances: Have Global Alliances Delivered All Their Potential? [Electronic resource]. – Mode of access: <http://airlineconsultants.com/index.php/alliances-have-global-alliances-delivered-all-their-potential-2/>

УДК: 339.138:658.8

Г.Я. СТУДІНСЬКА,  
к.е.н.

## Алгоритмізація процесу побудови та управління брендом в умовах ринкової економіки

*Процес створення та просування брендів (комерційних та некомерційних) відповідає сучасним ринковим умовам розвитку суспільства, яким притаманні такі характеристики, як глобалізація та хаотичність. В таких умовах саме бренд надає певні переваги, які дозволяють залишатися йому конкурентоспроможним та досягати комерційного успіху. Алгоритмізація процесу брендування спрощує уявлення, розуміння та практичне застосування теоретико-методологічних підходів дослідження та побудови бренда, що говорить про актуальність тематики у сьогоденні та дозволяє автору запропонувати механізм алгоритмізації брендування до практичного застосування в комерційних та некомерційних організаціях.*

**Ключові слова:** бренд, процес брендування, алгоритмізація, стратегія, місія, політична платформа, ідентичність, позиціонування.

Г.Я. СТУДИНСКАЯ,  
к.э.н.

## Алгоритмизация процесса построения и управления брендом в условиях рыночной экономики

*Процесс создания и продвижения брендов (коммерческих и некоммерческих) соответствует современным рыночным условиям развития общества, которым присущи такие характеристики, как глобализация и хаотичность. В таких условиях именно бренд обладает определенными преимуществами, которые позволяют оставаться ему конкурентоспособным и добиваться коммерческого успеха. Алгоритмизация процесса брендинга упрощает представление, понимание и практическое применение теоретико-методологических подходов исследования и построения бренда, свидетельствует о сегодняшней актуальности тематики и позволяет автору предложить механизм алгоритмизации брендинга для практического применения в коммерческих и некоммерческих организациях.*

**Ключевые слова:** бренд, процесс брендинга, алгоритмизация, стратегия, миссия, политическая платформа, идентичность, позиционирование.

G. STUDINSKA,  
Ph.D.

## Algorithmic process of building and brand management in a market economy

*The process of creating and promoting brands (commercial or non-commercial) corresponds to the current market conditions of society, which has the such characteristics as globalization and chaotic. Under these conditions the brand provides certain advantages that allow it to remain competitive and achieve commercial success. Algorithmic process simplifies the branding idea, understanding and practical application of theoretical and methodological approaches to research and build a brand that speaks about the relevance of subjects in the present and allows the author to offer algorithmic mechanism branding to practical use in commercial and non-profit organizations.*

**Keywords:** brand, branding process, algorithmic strategy, mission, political platform, identity and positioning.