

УДК 658.012:656.7:061.5 (045)

О.П. Олексійчук

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ  
ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СТІЙКОГО РОЗВИТКУ АВІАКОМПАНІЙ**

*Стаття присвячена дослідженню і адаптації загально-економічних інструментів забезпечення стійкості підприємства до специфіки авіатранспортної діяльності*

**Ключові слова:** стійкість діяльності організації, конкуренція, авіаційний ринок, інструменти забезпечення стійкості діяльності авіакомпаній.

*Статья посвящена исследованию и адаптации общеэкономических инструментов обеспечения устойчивости предприятия в специфических условиях авиатранспортной деятельности*

**Ключевые слова:** устойчивость деятельности организации, конкуренция, авиационный рынок, инструменты обеспечения устойчивости деятельности авиакомпаний.

*The article is devoted to research and adaptation some economic instruments of providing enterprise firmness to the specific of air activity*

**Keywords:** stability of activity of the organization, a competition, the aviation market, tools of maintenance of airlines stability activity.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день питання забезпечення стійкої діяльності організації в Україні зводиться, в основному, до забезпечення належного рівня платоспроможності через управління грошовими потоками. Проте функціонування підприємства у складних економічних умовах з висо-

ким рівнем конкуренції вимагає більш значних заходів, порівняно з кваліфікованим фінансовим менеджментом. Ефективного управління потребують усі сфери і системи організації, перш за все профільна виробнича діяльність.

На авіаційному ринку України склалася така ситуація, коли левова частка всіх інвестиційних проектів, які впроваджуються в життя, мають мінімальний термін віддачі. Інвестори не ризикують вкладати кошти у довготривалі програми. Стратегічні галузі, такі як авіаційна, підтримуються лише державою, що-правда цих коштів бракує не те, що на розвиток, а навіть на підтримання нормального функціонування підприємств.

Питання фінансування довгострокових проектів, а також пошуку інших методів не лише виживання, а і розвитку дуже актуальне для менеджерів авіакомпаній, особливо тих, яким доводиться конкурувати з іноземними компаніями. Адже у значної кількості авіакомпаній на балансі числяться літаки 80-х років випуску: Ан-12, Ан-26, Як-40, Ту-154, Іл-76, експлуатація яких в сучасних умовах є нерентабельною. Тобто існує гостра необхідність переозброєння парку повітряних суден на більш нові і економічні моделі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні положення стійкості підприємства досліджені у роботах таких вчених як В. Артеменко, М. Беллендир, В. Василенко, А. Градов, А. Ковальов, Е.Уткін, С. Халява. Економічну стійкість підприємств досліджували О.В. Ареф'єва [2], Д.М. Городинська, О.В. Добровольська [5], В.В. Іванов, О.В. Козирева [6], К.О. Маковейчук [9], Т.Г. Сухорукова, О.С. Харитонова [10]. Питанням управління авіатранспортними підприємствами присвячені роботи О.В. Апарової [1], О.Й. Косарева [7], В.А. Кулика [8] та інших вчених.

Невирішена раніше частина загальної проблеми полягає в ідентифікації конкретних інструментів управління авіакомпанією, а також рівнів і сфер їх застосування для забезпечення стійких параметрів її функціонування.

**Завдання дослідження.** Ціллю даної статті є виділення конкретних інструментів загальногосподарського впливу, реалізація яких дозволить забезпечити конкретній авіакомпанії високі показники ефективності її діяльності та стійкості за різних: як стабільних так і кризових умов господарювання.

**Основний матеріал дослідження.** Аналіз сучасного ринку авіаційних перевезень дозволив виділити наступні фактори впливу (як позитивного так і негативного характеру) на тенденції у розвитку сфери комерційно-фінансової діяльності:

- укрупнення сегментів ринку завдяки вступу авіакомпаній в альянси чи створення інших об'єднань, що призводять до консолідації фінансових ресурсів авіакомпаній;

- зменшення обсягів перевезень і погіршення діяльності традиційних авіакомпаній через присутність низькобюджетних перевізників;

- розвиток і технологічне оновлення інфраструктури у зв'язку із створенням хабів на базі стратегічних аеропортів, що вимагає формування значного інвестиційного потенціалу, у тому числі і за участі авіакомпаній.

- вихід на ринки цінних паперів та обмін пакетами акцій у зв'язку з розвитком партнерського співробітництва з закордонними компаніями.

Забезпечення економічної стійкості це діяльність направлена на оптимізацію параметрів діяльності і інтенсифікацію процесів відтворення. І так як її оцінкою все одно служать параметри фінансової діяльності, то дослідження факторів забезпечення економічної стійкості в процесі забезпечення платоспроможності організації доцільно розглядати через призму руху грошових потоків.

Забезпечення стійких параметрів функціонування і достатніх показників платоспроможності можна завдяки приросту вхідних грошових потоків і обов'язковій оптимізації вихідних. Поняття приросту грошових потоків вказує не просто на еквівалентне зростання доходів і витрат, а на реальне збільшення прибутку компанії.

Висока вартість авіаційної техніки, швидке моральне старіння і вичерпування ресурсу експлуатації, потреба у розвиненій наземній інфраструктурі не дозволяє замкнути дослідження факторів забезпечення стійкості експлуатанта лише на самій авіакомпанії, а виводить це питання на галузевий рівень. Саме ця особливість сприяла формуванню такої специфічної риси авіаційних підприємств як конгломеративність. Об'єднуючи зусилля і ресурси, суб'єкти авіатранспортної діяльності мають змогу швидше досягнути поставлених цілей. А зважаючи на те, що авіаційний комплекс є стратегічним для кожної розвиненої країни світу, то державна підтримка як на законодавчому так і виконавчому рівні – життєво необхідна.

Описані фактори дозволили сформувати перелік інструментів досягнення стійких результатів діяльності, а відтак достатнього рівня платоспроможності авіакомпанії на різних рівнях інтеграції з іншими учасниками авіаційної діяльності (рис.1).

Розглянемо детальніше кожен з запропонованих інструментів, а також шляхи їх реального впровадження.

Інструменти на рівні стратегічного розвитку галузі і справді не під силу виконати жодному підприємству самостійно: ні авіабудівному, ні авіаперевізному, з іншого боку ініціатива повинна надходити саме від індивідуальних суб'єктів авіатранспортної діяльності.

1. Авіаконструкторські компанії постійно працюють над удосконаленням літальних апаратів, проте визначити необхідні параметри можна лише з'ясувавши у потенційних покупців – експлуатантів завдання і умови експлуатації. На сьогоднішній день, розробляються ідеї перельоту на довгі дистанції з виходом у відкритий космос, що має на меті зменшення витрат часу на переліт і економію пального завдяки відсутності тертя повітря в умовах вакууму. Дані проекти розглядають можливості здійснення лише дальномагістральних рейсів, тому що витрати виходу літального апарату на орбіту в десятки разів перевищує витрати на зліт. Особливі технічні вимоги пред'являються до самого повітряного судна у зв'язку зі збільшенням навантаження

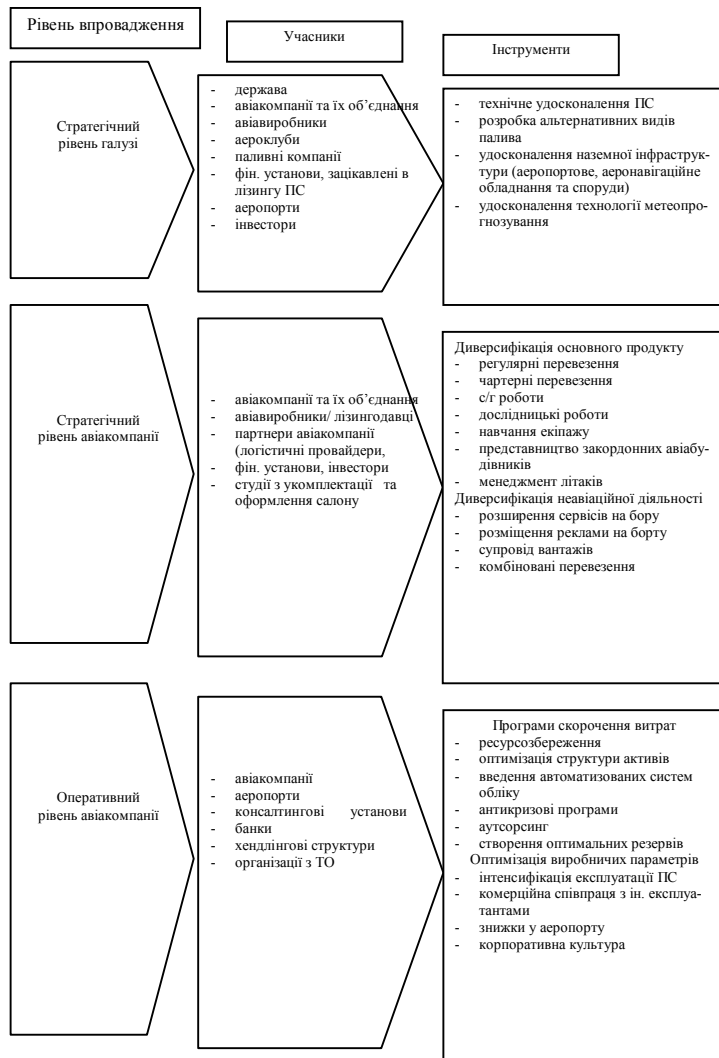


Рис. 1. Інструменти забезпечення стійкої діяльності авіакомпанії

на його силові елементи. Крім цього ще не вирішена проблема екологічного впливу на зовнішнє середовище і здоров'я пасажирів та екіпажу.

2. У зв'язку з вичерпуванням запасів нафти стратегічний погляд українських авіакомпаній (особливо великомасштабних, а також їх об'єднань), авіаконструкторських і авіабудівних організацій, має бути спрямований та проведення конструкторських робіт з пошуку технічних рішень щодо збільшення економічності двигунів і суден в цілому, а також пошуку нових видів палива і відповідна розробка чи адаптація двигунів.

Світова спільнота вже має позитивні результати з дослідження використання таких альтернативних видів палива як біодизель, зріджений водень, зріджений газ, штучна нафта. Проте впровадження відповідних технологій потребують конструкторських технологій різного рівня: від модифікації двигуна, як у випадку використання паливної суміші з авіаційного гасу і біопалива, до конструювання принципово нового літального апарату, як при використанні зрідженого водню.

На рис. 2 відображено економічний ефект від використання альтернативних видів палива.

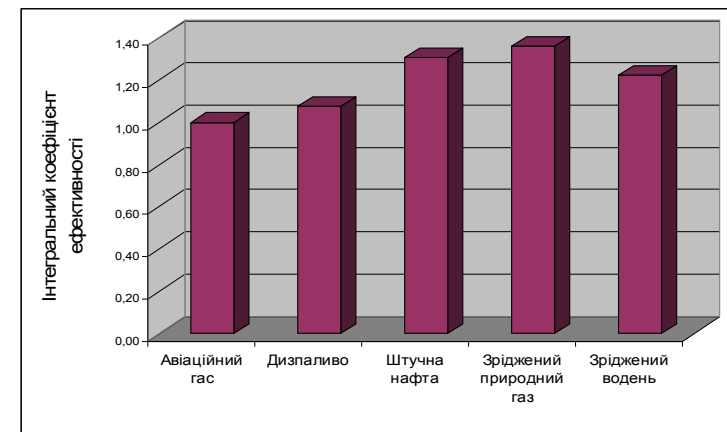


Рис. 2. Графік порівняння ефективності використання альтернативних видів палива

3. Участь авіаконструкторів і авіакомпаній у діяльності аероклубів зможе дати безліч ідей як організаційного так і технічного характеру. Наприклад, повернення до життя дирижаблів у модифікованому вигляді, може вирішити проблему міського транспорту, а також значно підвищити туристичну привабливість регіону їх застосування. Соціальний ефект такої співпраці можна досягти завдяки широкому залученню молоді до розвитку авіації.

4. Зі зростанням обсягів авіаційних перевезень, а також стрімким розвитком технологій стратегічним аеропортам доводиться не просто підтримувати наявну інфраструктуру, але значно розширювати і оновлювати її. І якщо ресурсів аеропорту ще може вистачити на експлуатацію наявних фондів, то побудова нових терміналів, створення на його базі хабу, а також відповідне розширення інфраструктури вимагає одночасно дуже значних фінансових інвестицій. У цьому випадку участь авіакомпанії у розвитку аеропорту дозволить їй підготувати не лише технічні засоби подальшої роботи, але і досягти певних фінансових поступок з боку аеропорту за укладання відповідних угод.

Безумовно, фінансувати дану групу інструментів розвитку авіаційної галузі для авіакомпанії, особливо невеликої, дуже важко, але лише безпосередня участь у даних заходах на проектному, організаційному, фінансовому та ін. рівнях дозволить авіакомпанії отримати підґрунтя подальшого стійкого розвитку.

Наступна група інструментів дозволяє забезпечити передумови стійкого розвитку на рівні авіакомпанії.

В рамках стратегії прирощення вхідних грошових потоків інструментом підвищення стійкості може служити стратегія диверсифікацій бізнесу. Для основного виду діяльності – це розширення номенклатури послуг з перевезення: розширення цінових варіантів перевезень та покращення структури маршрутів і варіантів стикування рейсів. Щоб використати всі переваги експлуатанта характер додаткових послуг насамперед повинен носити яскраво виражений авіаційний характер. Саме тому доцільно здійснювати таку діяльність як попереднє навчання пілотів

на певному типі повітряного судна і дистрибуторські послуги з покупки авіатехніки (якщо компанія першою почала використовувати літаки певного типу, то завдяки своїм контактам з виробником, вона може надавати дистрибуторські послуги), менеджмент повітряних суден. Діяльність, неавіаційного характеру – це дозволи на розміщення реклами на борту літака, супровід вантажу та пошти (інтегровані логістичні процеси), збільшення кількості додаткових сервісів на борту, тощо.

Інструментом забезпечення стійкості на оперативному рівні у більшій мірі виступає оптимізація вихідних потоків завдяки стратегії зниження витрат, шляхом організаційно-технологічного удосконалення виробничих процесів. Даний процес вимагає аналізу і при необхідності коригування кожної операції усього виробничого процесу авіакомпанії в усіх аспектах її діяльності, від організації рейсу до управління самою авіакомпанією.

Суттєвого скорочення виробничих витрат можна досягти завдяки покращенню якості організації і взаємозв'язків між складовими виробничої системи. Перелік найефективніших з них наведений нижче:

1. Розвиток взаємозв'язків з аеропортом, стабільність у використанні його послуг, домовленість про чітку схему взаєморозрахунків дозволить отримати знижки за аеропортові послуги. Особливо якщо коригувати аеропортові збори в залежності від кількості рейсів та чисельності авіапасажирів конкретної авіакомпанії.

2. Оптимізація витрат на заправку паливом зазвичай здійснюється через тісну співпрацю з конкретним паливозаправником, а також при оптимальному виборі маршруту з урахуванням різної вартості палива у різних країнах. Так при заправці паливом в країнах з відносно низькою його вартістю (наприклад, аеропорт в Баку, Азербайджан), іноді слід відмовитися від дозавантаження літака на користь заправки більшою кількістю пального. Використовуючи цей метод економії на ПММ, при наявно-

сті декількох аналогічних повітряних суден, необхідно так організувати графік польотів, щоб міняти літаки на маршруті.

3. Зменшення кількості і дальності польоту технічних рейсів, завдяки плануванню розміщення повітряних суден за маршрутами допомагає зекономити не лише на пальному, а і на ресурсі літака. Адже, якщо у момент закінчення якогось ресурсу і необхідності здійснення контрольно-відновлювальних робіт літак сяде в аеропорту, де є необхідні технічні умови проведення відповідних заходів, це як мінімум збереже ресурс на зліт-посадку, і зменшить розмір невиробничого нальоту годин. З цією метою, за відповідного економічного обґрунтування, доцільно запропонувати знижку клієнтові і доставити вантаж не на основний аеропорт, а наблизений до нього, але де є можливість проходження відповідних технічних процедур.

4. Співпраця з хендлінговими компаніями зазвичай є вигідна для обох сторін, проте виконання деяких функцій самостійно, таких як розміщення екіпажу у готелі, за умови здійснення регулярних рейсів також сприятиме скороченню витрат.

5. Співпраця між авіакомпаніями: спільне використання повітряної лінії, блок місць, участь у об'єднаннях (пульні угоди), використання прапора партнера, – дозволяє скоротити експлуатаційні витрати, розділити сфери конкурентного впливу і укріпити конкурентні позиції за рахунок покращення ділового іміджу.

6. Дослідження попиту і тенденцій розвитку ринку авіатransпортних послуг, а також постійні розробки і удосконалення збутової діяльності. Даний напрямок діяльності, хоч і на перший погляд є витратним, проте лише він може дати компанії правильний вектор розвитку. Так, наприклад, участь авіакомпанії в програмі збереження лісів, як запоруки зниження негативних наслідків від викиду CO<sub>2</sub>, сприяє створенню позитивного іміджу і утворює в уяві споживача, нову стійку асоціацію для запам'ятовування бренду авіакомпанії.

7. Дослідження структури витрат з подальшим пошуком можливих шляхів ресурсозбереження. На відміну від попередніх пунктів сфера дії цього інструменту не обмежується виробничою діяльністю, а охоплює весь господарський механізм діяльності авіакомпанії. Для забезпечення систематичності і достовірності даних при дослідженні структури витрат, у компанії необхідно удосконалити систему збору і обробки інформації.

Аналітична складова інформаційної підсистеми підприємства представлена даними бухгалтерського, оперативного і управлінського обліку, що мають на меті охоплення оперативного і стратегічного управління компанією. На відміну від фінансового, управлінський облік фокусує свою увагу не розмірі фактичної величини майна, витрат і доходів, стану розрахунків та зобов'язань, визначає чинники, обставини і умови, що впливають на виробничо-господарську і фінансову діяльність підприємства.

Окрім обліку параметрів загальногосподарської діяльності, специфіка авіаційної галузі вимагає ведення обліку даних, щодо нальоту годин з деталізацією у який час був здійснений політ: денний чи нічний, використання і залишків ПММ, кількісного і якісного складу екіпажу, кількості перевезених пасажирів/вантажів, маршруту і дальності польоту, тощо. У цьому випадку компанія потребує нового особливого програмного продукту, або індивідуальних доробок в наявному програмному забезпеченні.

8. Частиною загальної стратегії зростання служить політика постійного проведення структурних змін в організаційно-виробничих процесах авіакомпанії.

Ефективність результату реалізації проекту значною мірою залежить від об'єкта преображення чи реструктуризації. Сам процес вибору об'єкта передбачає розробку пріоритетів розвитку компанії і побудову системи показників за якими будуть відслідковуватись зміни. Даний інструмент чудово доповнює попередній – ведення управлінського обліку, адже використовує дані отримані на його основі, відповідно до принципів розподі-

лу функцій компанії і їх об'єднання у центри фінансової відповідальності (ЦФВ). Вони дозволяють точніше вибрати ті сегменти організації, перетворення яких найнеобхідніші і принесуть найбільше користі компанії. Крім цього легшим стає вибір меж реорганізації.

9. Нарешті узагальнюючим інструментом стає корпоративна культура авіакомпанії. Усі перелічені інструменти нічого не варті, якщо не буде команди, яка з ентузіазмом візьметься за їх адаптацію до власних умов і впровадження.

Проблемою українських авіакомпаній є часте нехтування питаннями заохочення і розвитку колективу. Це пояснюється декількома причинами: по-перше необхідністю додаткових витрат часу і ресурсів, по-друге ідеологічним вихованням сучасних менеджерів. Проте практика успішних компаній свідчить про високі показники продуктивності праці лише за умов комфортного психологічного клімату роботи, що дозволяє розкрити індивідуальні можливості працівника і використати їх на користь компанії.

Другим етапом впровадження корпоративної культури повинно стати спілкування з діловими партнерами і створення позитивного іміджу організації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

**Висновки.** Специфіка діяльності авіакомпаній полягає у значній капіталоемності процесу організації повітряного перевезення. Крім цього авіатранспортна діяльність ускладнена значним конкурентним тиском як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Такі умови господарювання ставлять особливі вимоги до процесу управління авіакомпанією і потребують заходів, які не лише дозволять забезпечити ефективну організацію рейсів, а й допоможуть компанії вижити в умовах кризи. Даний аспект діяльності визначає таку особливу рису авіатранспортних підприємств як конгломеративність, тобто постійне прагнення до об'єднання з іншими компаніями і установами, як чітко вираженого авіаційного профілю, так і зовсім не пов'язаними з транспортною діяльністю компаніями (реклама на борту, послуги ре-

монту одягу в аеропортах). Усі ці види вертикальних та горизонтальних зв'язків зумовили необхідність виокремлення інструментів забезпечення економічної стійкості авіакомпанії на стратегічному оперативному і тактичному рівнях.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апарова О.В. *Забезпечення економічної ефективності сталого розвитку авіатранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»* / О.В. Апарова. – К., 2010. – 19 с.
2. Ареф'єва О.В. *Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення* / О.В. Ареф'єва, Д.М. Городинська // *Актуальні проблеми економіки*. – 2009. – № 8 (86). – С.83-90.
3. Баранівська Х.С. *Функціональний підхід до управління економічною стійкістю підприємств* / Х.С. Баранівська, Є.С. Баранівська, Р.В. Федун // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. – № 19.7. – С.140-148.
4. Гордієнко І.В. *Сучасний стан авіаційного транспорту як важливої складової транспортного комплексу України [Електронний ресурс]* / І.В. Гордієнко. – К.: *Національний авіаційний університет*, 2010. – № 4. – Режим доступу до журн.: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010\\_4/Gordienko\\_410.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_4/Gordienko_410.htm)
5. Добровольська О.В. *Класифікація факторів впливу на економічну стійкість підприємств* / О.В. Добровольська // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2007. – № 8. – Т.2. – С.172-174.

6. Козирєва О.В. Організаційно-економічна стійкість підприємства в умовах ринку / О.В. Козирєва, П.П. Жуков // Комунальное хозяйство городов. – 2004. – № 56. – С. 335-340.
7. Косарєв О.Й. Бюджетний метод управління як інструмент забезпечення стійкого розвитку авіакомпанії / О.Й. Косарєв, У.М. Пліс // Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 75-78.
8. Кулик В.А. Стратегічний контролінг інноваційного розвитку авіапідприємства: [монографія] / В.А. Кулик, В.І. Попов. – К.: НАУ, 2010. – 164 с.
9. Маковейчук К.О. Моделювання управління економічною стійкістю підприємств електронної комерції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання»/ К.О. Маковейчук. – Донецьк, 2004. – 16 с.
10. Харитонова О.С., Апарова О.В. Економічна стійкість підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»/ О.С. Харитонова. – Луганськ, 2008. – 18 с.

*Стаття надійшла до редакції 20.10.2011*

**Рецензент** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Менеджмент і маркетинг» Одеського національного морського університету **М.Я. Постан.**