

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ ВІДНОСИНИ

УДК 338.567.2

Коваленко Юлія Михайлівна

Доктор економічних наук, професор,
Професор кафедри фінансових ринків
Університету державної фіскальної служби України
*Наукові інтереси: міжнародна економічна діяльність,
інвестиції, ринок капіталу*

Щербак Катерина Сергіївна

Студентка
Національного авіаційного університету
*Наукові інтереси: міжнародна економічна діяльність,
авіабізнес.*

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВІТОВИХ АВІАКОМПАНІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ

***Анотація.** У статті розглянуто управління економічною діяльністю світових авіакомпаній на ринку України, проаналізовано зарубіжний досвід та ланцюг споживчої цінності авіаційних послуг. На основі досвіду зарубіжних країн запропоновано центри створення інтегрованої цінності малобюджетних і класичних авіакомпаній щодо покращення управління економічною діяльністю авіапідприємств на українському ринку.*

***Ключові слова:** авіакомпанія, цивільна авіація, міжнародна економічна діяльність, ланцюг цінностей, ефективне управління авіапідприємством, економічний механізм забезпечення ефективної діяльності, інтегрована цінність.*

**Kovalenko J. M.,
Shcherbak K. S.**

THE MANAGEMENT OF ECONOMIC ACTIVITY OF WORLD-AIRLINES IN THE UKRAINIAN MARKET

***Annotation.** In the article management of economic activity of world airlines in the market of Ukraine is considered, foreign experience and a chain of consumer value of aviation services are analyzed. Based on the experience of foreign countries, the centers for creating the integrated value of low-budget and classical airlines for improving the management of economic activities.*

***Key words:** airline, civil aviation, international economic activity, the chain of values, effective management of the airline, the economic mechanism of ensuring the effective operation, the integrated value*

Постановки проблеми. Зростання економічної активності вимагає розроблення та реалізації заходів, що дозволяють забезпечувати на високому рівні конкурентну спроможність авіакомпаній (далі – АК) на ринку України. Однак вплив чинників, що притаманні управлінню економічною діяльністю АК, є недостатньо вивченим, що потребує активізації досліджень у цьому напрямі. Процес управління

діяльністю авіапідприємства передбачає формування теоретичного підґрунтя використання економічних ресурсів та технологій у господарській діяльності, а також формування механізму управління його економічною діяльністю.

Аналіз останніх наукових досліджень. Розвиток сучасних економічних відносин у галузі цивільної авіації України надає пріоритетного значення економічній діяльності підприємства як ключовому чиннику підвищення ефективності його роботи.

Теоретичні основи та аналіз управління економічною діяльністю становить інтерес багатьох науковців і практиків. Зокрема, слід визначити праці Б. Андерсена, Є. Крикавського [3; 9], Г. Вижлецова, В. Гальперіна, О. Галушко, Р. Каплана, К. Кірнса, Р. Моборна, А. Пересади [11; 12], М. Портера, К. Прахалади, В. Рамасвами, Р. Сивака, Дж. Стрікланда, А. Сливотські, Т. Снайдера, А. Томпсона, Т. Тохтара, Дж. Хікса, У. Чан Кіма, Н. Чухрай та інші. У розробку теоретичних і практичних аспектів управління економічною діяльністю авіакомпаній зробили значний внесок Н. Антошишина [1], Г. Жаворонкова [3], К. Калда [4], О. Костроміна [7] та інші. Однак дослідження методичних підходів щодо їх впливу на авіаційну галузь України не знайшли достатнього відображення у науковій літературі. Саме тому на сучасному етапі виникає необхідність у більш глибокому дослідженні управління економічною діяльністю АК, а також нагромадженні та адаптації іноземного досвіду.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження специфіки управління економічною діяльністю світових авіакомпаній на ринку України, а також вироблення рекомендацій щодо створення та впровадження інтегрованої цінності світових малобюджетних та класичних авіапідприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасні темпи та напрями розвитку цивільної авіації значною мірою визначають економічну конкурентоспроможність країни. Як показує світовий досвід, в умовах загострення конкуренції на світових ринках особливої значущості набуває запровадження авіакомпаніями новітніх технологій, врахування світових тенденцій у своїй діяльності, впровадження інноваційних підходів в організацію власної діяльності та взаємодії з потенційними клієнтами.

Потенціал розвитку авіаційних підприємств переважно залежить від їх технічного забезпечення та наявності можливостей запровадження інноваційних проектів. Варто зазначити, що проблему формування цілісної системи з управління авіакомпанією в умовах сучасної економіки на теперішній час не вирішено. Потребують удосконалення науково-методичні підходи до розроблення стратегії діяльності авіакомпанії в умовах сучасної економіки.

Перш ніж почати опис економічної діяльності для авіакомпанії, потрібно визначитись з самим поняттям «авіакомпанія». У «Конвенції про міжнародну цивільну авіацію» (Чиказька конвенція), що була підписана у м. Чикаго (США) 7 грудня 1944 року, наведено таке її визначення: авіакомпанія – це будь-яке підприємство повітряного транспорту, що спроможне експлуатувати, або експлуатує міжнародну повітряну лінію [6].

У відповідності до чинного законодавства, що діє в галузі цивільної авіації України, зокрема у Листі Державної авіаційної адміністрації від 19.05.2011 р. № 1.29-05020, поняття «авіакомпанія» ототожнюється з поняттям «авіаційне підприємство» Авіаційне підприємство – це юридична особа, яка може здійснювати будь-які види діяльності, пов'язані з повітряним перевезенням або виконанням авіаційних робіт на підставі ліцензії [Цит: 3].

У цілому, сучасні зміни інституційної структури сучасної світової економіки зумовлюють динамічну трансформацію екзогенного середовища та ролі підприємств і організацій в бізнесі. Особливо це стосується інституційних ринків, зокрема ринку авіаційних перевезень, для яких характерним є контроль найсильніших суб'єктів над іншими учасниками економічних відносин, а підприємство розглядається як сукупність контрактів або узгодженостей між учасниками процесу створення цінності для споживача. Як наслідок, у практичній діяльності авіакомпаній, усе більшого значення набуває підхід щодо формування ціннісно-орієнтованих моделей розвитку підприємства, що дозволяє підприємству отримувати суттєві конкурентні переваги та виживати за умов інтернаціоналізації та глобалізації. Через це вчені та менеджмент компаній намагаються формалізувати бізнес-моделі з метою

оптимізації реакції цих компаній на зміни екзогенного та ендогенного середовищ, забезпечення координації між внутрішніми підрозділами і зовнішніми бізнес-партнерами, створення конкурентоздатної споживчої вартості.

Далі розглянемо безпосередньо організаційно-економічний механізм управління економічною діяльністю авіакомпанії (рис. 1).

Тактичне управління економічною діяльністю АК запропоновано здійснювати шляхом ефективного та раціонального використання його потенціалу в задалегідь визначених напрямках роботи й адаптації до зміни навколишніх умов. Забезпечення стратегічного управління економічною діяльністю АК має здійснюватися через формування його можливостей досягати власних довгострокових цілей завдяки застосуванню інноваційних методів використання економічних ресурсів та інтелектуального потенціалу.



Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління економічною діяльністю

Джерело: розроблено та побудовано авторами.

Умовою ефективної економічної діяльності АК є регулярна оцінка результатів її діяльності, а її моніторинг запропоновано реалізовувати через оцінку таких напрямів її роботи як стабільність, економічна доцільність та ефективність управління.

Як свідчить досвід економічно розвинутих країн, орієнтація на максимізацію цінності підприємства довела свою високу життєздатність. Зокрема, моделювання ланцюга цінності (далі – ЛЦ) дозволяє підприємству побудувати ефективну структуру організації, відмовитися від застарілих технологій, неприбуткових видів діяльності, використовувати в своїй діяльності нові технології, нові види діяльності, розробити нові методи планування і показники оцінки. На нашу думку, для підвищення ефективності управління розвитком підприємства необхідно враховувати особливості інших підприємств ланцюга цінності й розробляти економічні механізми взаємодії. Проте у вітчизняній науці

ця проблема є слабо дослідженою, що обумовлює необхідність більш глибокого дослідження даної проблеми.

Існує думка, що при визначенні напрямів удосконалення механізму управління розвитком підприємства необхідно розглядати підприємство не окремо, а в його взаємодії з іншими підприємствами зовнішнього середовища, від поставників сировини до споживачів кінцевої продукції.



Рис. 2. Основні складові ланцюга цінностей авіапідприємства

Джерело: розроблено та побудовано авторами.

Для побудови механізму управління розвитком підприємства у взаємозв'язку з іншими підприємствами з використанням концепції «ланцюгів цінності» М. Портера [14]. Згідно його міркувань, цінність ланцюга визначається вартістю товарів чи послуг, яку споживачі сплачують за дані товари. Бізнес є прибутковим, якщо цінність перевищує витрати. Визначення статусу елементів ланцюга цінності має декілька основних складових (рис. 2).

ЛЦ складається з трьох складових(етапів): аналізу цінності елементів ЛЦ; аналізу доходів і витрат елементів ЛЦ; визначення найбільш вигідного для підприємства статусу кожного елемента ЛЦ [8, С. 271–278].

Заслуговує на увагу і методичне положення Л. Масленнікової [10] щодо визначення елементів ЛЦ. Загальний ланцюг цінності для кожного підприємства унікальний. Це пов'язано з тим, що не існує підприємств які конкурують на одному і тому ж ринку за однакових умов. Підприємства, що входять до одного ланцюга цінностей взаємодіють між собою. Якщо б хоча одне з них буде збитковим, то це відобразиться на всіх підприємствах ланцюга [11].

З аналізу учасників створення ланцюга споживчої цінності авіаційної послуги було визначено процеси, що створюють базову цінність авіатранспортної послуги АК, але винагорода за створення цінності поділяється між усіма учасниками ланцюга. Потрібно відзначити, що це не завжди справедливо і на користь АК. Розуміння свого становища дозволить авіакомпанії АК змінити своє позиціонування в ланцюгу створення цінності та надасть АК можливість отримувати кошти із нових зон прибутку, які до цього часу для АК були витратами, а для інших учасники ланцюга цінності – прибутком. За цих обставин можливе проектування нового ланцюга створення цінності – зменшення можливості відтоку прибутку від АК до інших учасників ланцюга. На нашу думку, ця обставина і приведе до отримання конкурентної переваги АК на ринку.

Сукупність описів бізнес-процесів являє собою формалізовану модель бізнес-діяльності всієї авіакомпанії, яка, крім побудови алгоритмів управління, додатково може використовуватися з метою оптимізації організаційно-функціональної структури авіакомпанії; ефективності координування діяльності окремих підрозділів, що реалізують наскрізні бізнес-процеси; прогнозування розвитку авіакомпанії (рис. 3).



Рис. 3. Формалізована модель бізнес-діяльності авіакомпаній

Джерело: розроблено та побудовано авторами

Необхідно підкреслити, що в традиційному ланцюгу створення цінностей вартість продукту чи послуги створюється в результаті додавання прибутку до собівартості всіх видів діяльності компанії. АК – це специфічний вид підприємств, що надають послуги з перевезення пасажирів, тому АК можуть змінювати як свої постійні витрати, так і змінні.

Для визначення додаткових можливостей АК щодо отримання прибутку і перспектив зростання було запропоновано ланцюг цінності авіатранспортної послуги поділити на 2 складові: складову базової цінності послуги і додаткової цінності послуги, який саме і приносить додатковий дохід АК [8].

Доцільним буде зазначити, що ланцюг цінності різних традиційних авіакомпаній майже однаковий: частина базової цінності є уніфікованою, відрізняються тільки наповнення частини надання додаткової цінності послуги. Ланцюг цінності традиційної АК по наповненню структурних складових як для додаткової цінності, так і для основної, відрізняється від ланцюга цінності малобюджетної АК [9].

Для малобюджетних авіакомпаній не може існувати однієї уніфікованої моделі ланцюга споживчої цінності. Малобюджетні АК мають різну за складом як частину базової цінності, так і додаткової цінності. Це обумовлено тим, що малобюджетні авіакомпанії на власний розсуд можуть частину змінних витрат віднести до категорії «доходи від неавіаційної діяльності», а постійні витрати переглянути – і деякі функції АК може виконувати самостійно. Зменшення витрат малобюджетними авіакомпаніями може здійснюватися також і через зменшення витрат на утримання штату працівників АК і такі послуги, як наземне обслуговування, маркетинг і бухгалтерія, що можуть бути передані в аутсорсинг.

Очевидно, що кожна АК по-своєму оцінюватиме наявність проблем зростання цінності пропонованих нею послуг і шукатиме свій шлях вирішення цих проблем. Зрештою, вибір найбільш адекватного рішення дозволить компанії зайняти лідируюче положення на ринку пасажирських авіаперевезень. Своєчасне визначення з вибором бізнес-моделі необхідне для того, щоб управляти розвитком авіакомпанії систематично, досягаючи більш високого рівня ефективності її діяльності [7, С. 86].

В ході аналізу створення цінності для споживача авіакомпанія може прийти до нових рішень щодо методів організації бізнесу, що буде потребувати змін в системі управління і організаційній структурі.

Економічний механізм забезпечення ефективності діяльності авіаційного підприємства в наш час – це сукупність та послідовність інвестиційних, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на

досягнення стратегічної мети функціонування авіакомпанії: а саме, якісне надання послуги за мінімальних затрат [4].

Спочатку це організація та управління інвестиційного проекту, а коли проект впроваджено - це ефективне управління вже діючим авіапідприємством.

Економічний механізм включає в себе п'ять аспектів. Це функції, процеси, методи, моделі(моделювання) та структуру механізму.

На нашу думку, найважливішим підходом в управлінні економічною діяльністю авіапідприємства є ціннісно-орієнтований підхід. Він полягає в розгляді певного трикутника функціонування та взаємодії між собою – споживача, авіапідприємства та держави, а саме користь діяльності для економіки держави (рис. 4).

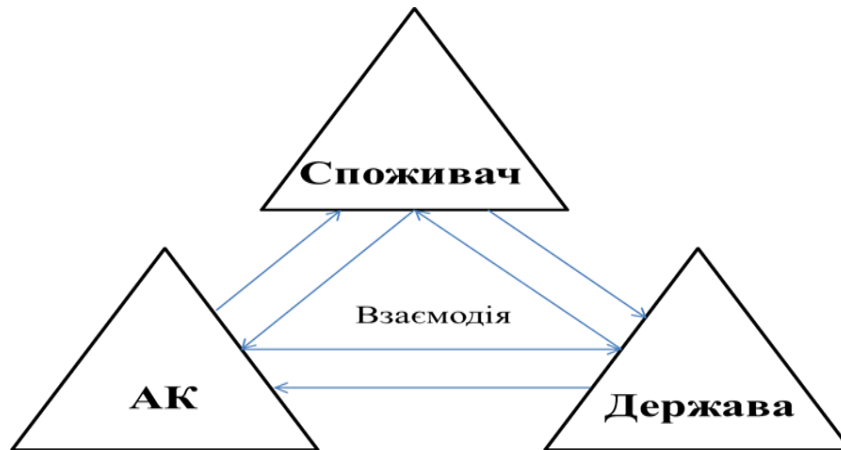


Рис. 4. Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні економічною діяльністю АК

Джерело: розроблено та побудовано авторами.

Розробка схем створення інтегрованої цінності авіакомпанії будується на оптимізації основного бізнес-процесу створення цінності для споживачів і забезпечення задоволення споживачів. Виходячи з даного визначення, центр створення цінності утворюється в зоні стику авіакомпанії з суб'єктами цінності. В цих зонах створюються різні об'єкти цінності для різних суб'єктів.

Авіакомпанії різних бізнес-моделей створюють різну за якісним і кількісним вираженням цінність. На нашу думку, критерієм оцінки вибору бізнес-моделі АК може слугувати інтегрована цінність авіакомпанії.

В основі центрів створення цінності авіакомпанії лежить цінність, створювана для споживача, тому що споживач є головною, визначальною ланкою. Цінність авіакомпанії, що генерується традиційною авіакомпанією, є в більшій мірі зовнішньо спрямованою. Авіакомпанія в процесі здійснення діяльності співпрацює з великою кількістю інших організацій, створюючи для них цінність у вигляді плати за спожиті товари і послуги.

Ядром ланцюга цінності авіакомпанії є її прибуток, який створює цінність для акціонерів, топ-менеджерів і працівників авіакомпанії. В залежності від результативності діяльності авіакомпанії утворюється її цінність для держави у вигляді податків, створенні робочих місць.

Варіативність процесів створення інтегрованої цінності авіакомпанії та економічних відносин із суб'єктами ринку авіаперевезень дозволяє знайти таку модель розвитку авіакомпанії, яка забезпечить найповніше задоволення потреб споживачів авіатранспортних послуг, максимізує синергетичний ефект взаємодії та підвищить конкурентоспроможність авіакомпанії.

Висновки. На формування інтегрованої цінності авіакомпанії впливають різноманітні процеси, кожен вид діяльності авіапідприємства обумовлює різні витрати ресурсів і, відповідно, має вплив на формування споживчої, економічної та психологічної цінностей, тому запропоновано використання концепції ланцюгів цінності, що дозволяє вилучити процеси, що не створюють цінності для клієнтів, тобто її економічну цінність.

У роботі представлено центри створення інтегрованої цінності авіакомпанії, що показують як авіакомпанії можуть бути орієнтованими на різну ступінь створення цінності для пасажирів, партнерів, працівників, акціонерів.

Підтримка конкурентоздатності та розвитку АК в сучасних умовах конкурентної боротьби та динамічної зміни ринкового середовища спонукає суб'єктів господарювання до пошуку ефективних інструментів оптимізації їхньої діяльності та вдосконалення процесу управлінських рішень. Одним із найоптимальніших інструментів є організаційно-економічний механізм управління економічною діяльністю авіакомпанії, що полягає у раціональному використанні потенціалу АК у заздалегідь визначених напрямках роботи й адаптації до зміни навколишніх умов.

Список літератури

1. Антощишина Н.І. Теоретичні положення формування інтегрованої цінності авіакомпанії [Електронний ресурс] / Н.І. Антощишина – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>
2. Економіка логістичних систем: монографія / За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. – 596 с.
3. Жаворонкова Г.В. Цінність авіатранспортної послуги як чинник підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній України / Г.В. Жаворонкова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. Вип. 29. – К.: НАУ, 2011. – С. 307–312.
4. Калда К.О. Логістичний підхід до формування ланцюгів створення цінності та вартості авіатранспортної продукції / К.О. Калда // Вісник Хмельницького Національного Університету. Економічні науки. – 2014. – № 1 – С. 206–211.
5. Коваленко Ю. М. Теоретичні аспекти сутності послуги і її види / Ю. М. Коваленко // Вісник Національного торговельно-економічного університету. – К. : 2012. – № 2 (82). – С. 38–46.
6. Конвенція про міжнародну цивільну авіацію 1944 року. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_038.
7. Костромина Е. В. Экономика авиаконпании в условиях рынка / Е. В. Костромина. — М. : НОУ ВКШ «Авиабизнес», 2015. — 189 с.
8. Костюк О. Концепція інтегрованого ланцюга поставок в лісопромисловому комплексі / О. Костюк // Регіональна економіка. – 2013. – №2. – С. 271–278.
9. Крикавський Є. В. Логістичне управління: Підруч. / Крикавський Є. В. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2014. – 684 с.
10. Масленникова Л. А. Формирование экономического механизма управления организацией на основе концепции цепочки ценностей: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Масленникова Л. А. – М., 2003. – 244 с.
11. Мних О. Трансформація власності у розвитку відносин «підприємство-клієнт»: монографія / О. Мних. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2013 – 250 с.
12. Пересада А. А. Інвестиційний аналіз / Пересада А. А. Онікієнко С. В., Коваленко Ю. М. / Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2003. – 134 с.
13. Пересада А. А. Проектное финансирование: учеб. / Пересада А. А., Майорова Т. В. – К.: КНЭУ, 2005. – 736 с.
14. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; [пер. с англ.]. — М. : Альпина Бизнес букс, 2005. — 715 с.

References

1. Antoschyshyna, N. I. Teoretychni polozhennia formuvannia intehrovanoi tsinnosti aviakompanii [Theoretical provisions for the formation of the integrated value of the airline], available at: <http://www.nbu.gov.ua> (In Ukr).
2. Krykav's'koho, Ye. and Kubiv, S. (2016), Ekonomika lohistychnykh system [Economics of logistics systems], L'viv's'ka politekhnikha, L'viv (In Ukr).

3. Zhavoronkova, H. V. (2011), “The value of air transport services as a factor in increasing the competitiveness of Ukrainian airlines”, *Problemy pidvyschennia efektyvnosti infrastruktury*, vol. 29, pp. 307–312 (In Ukr).
4. Kalda, K. O. (2014), “Logistic approach to the formation of chains for the creation of value and cost of air transport products”, *Visnyk Khmel'nyts'koho Natsional'noho Universytetu*, Vol. 1, pp. 206–211 (In Ukr).
5. Kovalenko, Yu. M. (2012), “Theoretical aspects of the nature of the service and its types”, *Visnyk Natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, vol. 2 (82), pp. 38–46 (In Ukr).
6. Konventsiiia pro mizhnarodnu tsyvil'nu aviatsiiu 1944 roku, available at: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_038 (In Ukr).
7. Kostromina, E. V. (2015), *Ekonomika aviakompanii v uslovijah rynku* [Economics of the airline in the market conditions], *Aviabiznes*, Moscow (In Russ).
8. Kostiuk, O. (2013), “The Concept of the Integrated Supply Chain in the Forestry Complex”, *Rehional'na ekonomika*, Vol. 2, pp. 271–278 (In Ukr).
9. Krykavs'kyj, Ye. (2014), *Lohistychnе upravlinnia* [Logistic management], L'vivs'ka politekhnika, L'viv (In Ukr).
10. Maslennikova, L. A. (2003), “Formation of the economic management mechanism of an organization based on the concept of a chain of values”, *Abstract of Ph.D. dissertation*, Moscow (In Russ).
11. Mnykh, O. (2013), *Transformatsiia vlasnosti u rozvytku vidnosyn “pidpryemstvo-kliient”* [Transformation of property in the development of relations “enterprise-client”], L'vivs'ka politekhnika, L'viv (In Ukr).
12. Peresada, A. A., Onikiienko, S. V. and Kovalenko, Yu. M. *Investytsijnyj analiz* [Investment Analysis], KNEU, Kiev (In Ukr).
13. Peresada, A. A. Majorova, T. V. (2005), *Proektnoe fynansyrovanye* [Project financing], KNEU, Kiev (In Ukr).
14. Porter, M. (2005), *Konkurentnoe preymuschestvo: Kak dostych' vysokoho rezul'tata y obespechyt' eho ustojchyvost'* [Competitive Advantage: How to Achieve High Performance and Ensure Its Resilience], *Al'pyna Byznes buks*, Moscow (In Russ).