

УДК 338.24.021.8:629.73 (477)

**МЕХАНІЗМ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
МАЛОБЮДЖЕТНИХ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ****КУЛИК В.А.,****к. е. н., професор кафедри
логістики НАУ,****ГРИГОРАК М.Ю.,****к. е. н., доцент, завідувач
кафедри логістики НАУ,****ОНИЩЕНКО О.В.,****аспірант кафедри логістики НАУ**

У статті обґрунтовується необхідність використання реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності малобюджетних авіаперевізників з метою адаптації їх до відповідних нових умов конкурентного середовища. Досліджуються особливості та концептуальні підходи до створення механізму управління стратегічними процесами ефективної діяльності малобюджетних перевізників.

В статье обосновано необходимость использования реинжиниринга бизнес-процессов деятельности малобюджетных авиаперевозчиков с целью их адаптации к соответствующим новым условиям конкурентной среды. Разработаны концептуальные подходы к созданию механизма управления стратегическими процессами.

In the article the necessity of the use of reengineering business processes is grounded for activity of littlebudgetary air carriers with the aim of adaptation of them to the corresponding new terms of competition environment. Features and conceptual going are investigated near the creation mechanism of management of effective activity of littlebudgetary ferrymen strategic processes.

Постановка проблеми. Структурні зрушення в економіці України загострюють проблеми розвитку виробничих відносин у такій важливій галузі як авіатранспортна діяльність. Процеси лібералізації, глобалізації та комерціалізації повітряного транспорту і, як наслідок, динамічна зміна факторів зовнішнього середовища визначають необхідність перегляду раніше прийнятої стратегії роботи авіакомпаній на ринку авіаперевезень з метою адаптації їх до відповідних нових умов, спонукають до пошуку нових методів управління, нових засобів взаємовідносин з партнерами та клієнтами. Актуальною серед цих проблем є підвищення ефективності управління бізнес-процесами (БП) авіапідприємств на основі комплексного використання інновацій у сфері менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій. Саме такою концепцією трансформаційних перетворень підприємств є реінжиніринг бізнес-процесів (РБП).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання реінжинірингу розглядали як зарубіжні так і вітчизняні фахівці. Дж. Чампі, Т. Давенпорт і М. Хаммер, С. Гуха, У. Кеттінгер, М. Робсон, П. Страссман, К. Саймон, Д. Тонг, Ф. Уллах, Д. Харингтон, Д. Шорт, визначають сутність реінжинірингу бізнес-процесів як можливість реалізації довгострокової організаційної стратегії відповідно до сучасного рівня інформаційних технологій, менеджменту та світового ринку. Російські вчені В. Бабушкін, А. Боцул, С. Белов, В. Гончарук, М. Шапота, Л. Шейн, О. Черемних, В. Чернявський досліджують можливості адаптації ідей реінжинірингу з урахуванням особливостей розвитку та конкурентного потенціалу пострадянських економік. Формуванню вітчизняної теорії стратегічного управління, методологічних підходів до проведення реінжинірингу присвячено роботи відомих українських учених, таких, як Л. Балабанова, В. Барановський, О. Білорус, А. Воронкова, В. Герасимчук, В. Андрієнко, І. Маркіна, Т. Мізерна, А. Наливайко, В. Пастухова, О. Пахомов, А. Садеков, В. Тупкало, Л. Фролова, Б. Холод, О. Щегельська, З. Шершньова, О. Шубін, М. Черненко та ін.

На жаль, поза увагою вітчизняних вчених залишається вирішення практичних проблем управління реінжинірингом як дієвим механізмом впливу на цінову та тарифну політику підприємств.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. В галузі повітряних перевезень в цілому складаються нові можливості підвищення ефективності роботи авіапідприємств та рівня сервісу для клієнтів в умовах нової інформаційної економіки та динамічних змін зовнішнього середовища. Потреба швидкої адаптації виникає як у класичних і малобюджетних авіакомпаній, так і у аеропортів, що надають авіапасажирам та авіакомпаніям необхідні послуги. Тому актуальним є дослідження і пропозиції щодо розробки механізму управління реінжинірингом бізнес-процесів, що дозволить побудувати таку стратегію, яка могла б своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ та забезпечувати фінансову стійкість й прибутковість цих авіапідприємств.

Мета статті – визначити концептуальні засади управління бізнес-процесами у моделях Low Cost авіаперевезень та механізму впровадження реінжинірингу процесів авіатранспортної діяльності при малобюджетних перевезеннях для забезпечення стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єктів діяльності.

Вклад основного матеріалу. Реінжиніринг реалізує науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності [2].

Передумовами виникнення реінжинірингу як нової ідеології управління стали: розвиток інформаційних технологій та успіхи їх прикладної адаптації у сфері виробництва й управління; поширення прихильності споживачів до індивідуалізації продукції і послуг масового споживання високої якості; науково-технічний прогрес, поява новітніх виробничих технологій та, як наслідок, посилення конкурентної боротьби. Серйозний вплив на формування сучасної концепції реінжинірингу здійснюють система менеджменту тотальної якості та орієнтація на процесний підхід в управлінні реінжинірингом бізнес-процесів. Найважливішою проблемою сучасного управління підприємствами стає підтримка довгострокової конкурентоспроможності в умовах нестабільності та мінливості внутрішнього і зовнішнього середовищ. Можливості і зміст стратегії реінжинірингу у вирішенні задач підвищення конкурентоспроможності представлені нами на рис. 1.

Концепція реінжинірингу визначає декілька причин, через які суб'єкти господарювання удаються до реформування своєї діяльності, серед яких: бажання скоротити витрати на бізнес-процеси та бажання отримати серйозні конкурентні переваги, у тому числі в ціновій політиці [10]. Саме стан економічних відносин, що склався у вітчизняній авіації в результаті її виходу на міжнародний рівень, поставив на перший план проблему конкурентоспроможності авіаперевізників.

Стійке зростання кількості транснаціональних альянсів, розвиток партнерства у виробничій сфері зі стратегічною метою доступу до ринку та інноваційного розвитку підприємств є наслідком реакції авіаперевізників на обмеження міжнародного й національного регулювання, стратегії скорочення витрат шляхом економії, подальшої глобалізації та більш жорсткої конкуренції. Авіапідприємства при розробці стратегії і плануванні своєї діяльності відходять від традиційної концепції маршрутів між пунктами, віддаючи перевагу структурі мережевих перевезень. Збільшення розмірів і протяжності мереж авіамаршрутів вимагає створення мережі вузлових та периферійних аеропортів, які дозволяють досягати економії за рахунок використання ефекту масштабу і ефекту диверсифікації видів діяльності.

В межах альянсів основні традиційні авіаперевізники поєднали мережі своїх маршрутів, які охоплюють переважно всі частини світу, в сукупності здійснюючи 50 % світових регулярних пасажирських перевезень [7]. Динамічний розвиток глобальних альянсів призвів до пошуку малими і середніми авіакомпаніями та аеропортами нових форм організації своєї діяльності. Так, на ринку авіаційних перевезень з'явилися малобюджетні авіакомпанії (їх ще називають Low Cost авіакомпанії, бюджетні або авіакомпанії-дискаунтери) та відповідно реструктуровані до умов їх діяльності аеропорти, функціонування яких засноване на використанні реінжинірингу бізнес-процесів з метою удосконалення, спрощення, бюджетування та комерціалізації різних послуг і сфер діяльності аеропортів і авіакомпаній.

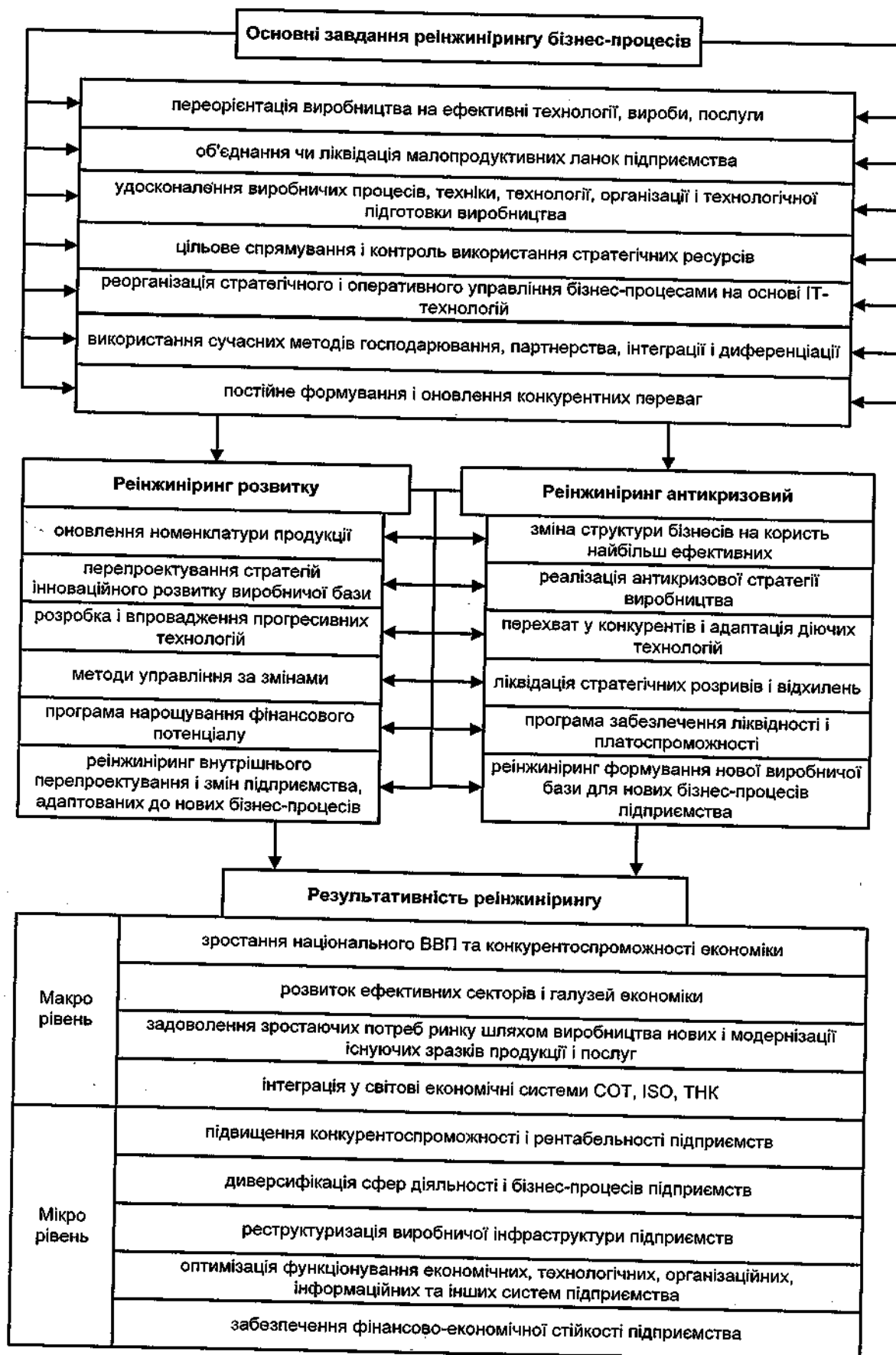


Рис. 1. Завдання, сутність і результативність реінжинірингу

Вони значно підняли популярність малобюджетних авіаподорожей серед звичайних пасажирів буквально за десять років, ставши дуже потужними гравцями на авіаційному ринку.

Low Cost бізнес-модель повітряної і наземної складової авіатранспортного процесу орієнтована на зростання продуктивності персоналу, інтенсифікацію використання техніки і обладнання, тотального зниження рівня витрат при індивідуалізованому наборі платних послуг за бажанням авіапасажирів. Це дозволяє скоротити витрати аж до 50 % у порівнянні з традиційними схемами, що в свою чергу відображається в низьких цінах на авіаперельоти.

У 1949 році авіакомпанія Pacific Southwest Airlines почала запроваджувати у життя концепцію малобюджетного авіаперевізника. Перша бюджетна авіакомпанія Southwest Airlines була заснована у США 1967 року, однак через жорсткі авіаційні правила розпочала роботу лише 1971 року. Зараз у світі більше 60 подібних компаній. Широке розповсюдження ці авіакомпанії набули за останні 10 років. З 25 провідних Low Cost перевізників 15 створені в 2000-х роках. За період з 2001 по 2006 роки ринкова частка малобюджетних компаній в США виросла на 54 %, і вони контролюють третину всіх перевезень.

Ще більше зростання спостерігалось за цей період у Європі. В Європі Low Cost компанії займають 24 % ринку регулярних авіаперевезень, в США – більше 30 %, на Середньому Сході – близько 15 %. На сьогодні у США вони перевозять 40-45 % усього пасажиропотоку, у Європі – близько 35 %. Послугами найбільших європейських Low Cost авіакомпаній – ірландської Ryanair та британської EasyJet – щорічно користується 40-50 млн. пасажирів.

У 2006-2010 роках зберігається тенденція зростання обсягів малобюджетних перевезень практично у всіх авіаційних країнах світу. Такого успіху вдається досягти завдяки лібералізації правил повітряних перевезень та ефективній моделі ведення бізнесу. При цьому значно збільшилась варіативність аеропортових послуг за модифікаціями, цінами, технологіями надання, побажаннями споживачів. Відкрилися нові можливості і для розвитку регіональних аеропортів, якими почали користуватися Low Cost авіакомпанії.

До кінця 1980-х років авіаційна галузь, де домінували переважно національні авіаперевізники, жорстко регулювалася урядами країн, які визначали рівень тарифів на авіаційні та неавіаційні послуги, кількість рейсів, парк літаків. Однак з 1987 року країни Європи починають будувати Спільний авіаційний простір, відомий як програма "Відкрите небо", поступово прибираючи бар'єри для польотів над своєю територією. Зараз будь-яка авіакомпанія з країни, яка є учасником програми "Відкрите небо", може здійснювати необмежену кількість рейсів за будь-якими маршрутами та в будь-які аеропорти на території інших країн-учасниць.

Це привело до жорсткої конкуренції у боротьбі за клієнтів. А пасажирів, у свою чергу, отримали можливість подорожувати літаками за прийнятними цінами. Побудувавши зовсім нову модель бізнесу, засновану на принципах РБП, в основі якої знаходиться висока продуктивність праці, низькі витрати та ефективне використання ресурсів, авіапідприємства-дискаунтери запропонували населенню можливість літати безпосередньо з найближчих аеропортів за дуже низькими цінами, неймовірно низькими для традиційних перевізників. При цьому авіакомпанії почали приймати участь в інвестуванні розвитку аеропортів базування своєї техніки.

Основним фактором, який визначає можливість авіакомпаній-дискаунтерів здійснювати перевезення за низькими тарифами є особлива структура витрат та використання всіх можливих шляхів зниження експлуатаційних витрат (табл.1), у тому числі і за рахунок аеропортових зборів.

Таким чином, за рахунок скорочення часу аеропортового обслуговування рейсів (приблизно 25-35 хвилин) та більш щільній компоновці крісел досягається більший добовий наліт годин на літак і витрати на крісло-кілометр знижуються приблизно на 16 %.

Одним із фундаментальних принципів авіатранспортної діяльності при малобюджетних перевезеннях є використання найкращих технологій та інновацій в організаційно-економічній та технологічній сфері. Low Cost перевізники були першими у сфері Інтернет-торгівлі та електронних квитків, привчаючи покупців бронювати документи на власних веб-ресурсах.

Велика, а у деяких випадках майже 100 % частка прямих продаж через корпоративний сайт і телефонні call-центри компаній та аеропортів дозволяла мінімізувати витрати на дистрибуцію.

Таблиця 1

Порівняльна структура витрат авіакомпаній-дискаунтерів та традиційних авіакомпаній на авіаперевезення, % [1]

№	Найменування статей за елементами витрат	Традиційні авіакомпанії, %	Авіакомпанії-дискаунтери, %	Відхилення (+/-)
1.	Матеріальні витрати	40,3	53,6	+13,3
2.	Витрати на оплату праці	21,0	18,0	-3,0
3.	Відрахування на соціальні потреби	8,3	7,1	-1,2
4.	Амортизація	4,3	8,3	+2,0
5.	Інші витрати	26,1	13,0	-13,1
	Разом:	100,0	100,00	-

В такому разі не потрібно було платити за послуги посередництва глобальних дистрибутивних систем (GDS) і агентську комісію. Ще пару років тому ці схеми організації продажу здавалися єдиними вірними, але сьогодні змінюються і вони. Low Cost перевізники розпочинають заключати інтерлайн- та код-шерингові угоди один з одним та з мережевими перевізниками, все активніше використовують традиційні GDS, а також починають мігрувати з IT-платформ попереднього покоління (в англійській термінології для них використовують термін *legacy*) на сучасні системи, які раніше використовували переважно авіакомпанії з традиційними бізнес-моделями.

О.В. Виноградова підкреслює дві фундаментальні складові РБП: перебудова менеджменту, його орієнтація на процесний підхід, що передбачає відмову від традиційної функціонально-ієрархічної організації управління, і застосування сучасних інформаційних технологій [3]. Логічним продовженням цього твердження, на нашу думку, є групування процесів змін і удосконалень у нашому конкретному випадку – бізнесу малобюджетних перевезень - за двома напрямками: реінжиніринг бізнес-процесів і реінжиніринг технологічних процесів. Звичайно, вони пов'язані в єдину систему реорганізації підприємства в цілому (рис.2).

Таким чином, реінжиніринг конкретних бізнес-процесів малобюджетних авіаперевезень реалізується через удосконалення технологічних операцій та оптимізацію витрат ресурсів на них в ланцюгу формування, надання та використання авіатранспортної послуги.

Останні п'ять років low-cost-авіакомпанії розвивалися в Європі такими темпами, що їх пасажиропотік зростає в середньому на 46 % на рік. Щоб і надалі в сучасних умовах підтримувати такі темпи, малобюджетним авіакомпаніям треба або виходити на нові для них ринки (трансатлантичні перевезення), або залучати нову для них категорію пасажирів – бізнес-мандрівників.

Перший варіант розвитку складніший, тому що авіакомпанії можуть не мати необхідного типу літаків у наявності або комерційних прав на подібні перевезення. Більш очікуваним є розвиток за рахунок залучення пасажирів, які раніше літали рейсами традиційних авіакомпаній як в економічному, так і в бізнес-класі. А це вже вимагає кардинальних змін самої стратегії низькоцінового авіабізнесу, розрахованого на "економних" пасажирів. Залучити бізнес-мандрівників на власний веб-ресурс авіакомпанії не так просто, як пасажирів інших категорій. Є багато причин, з яких бізнес-пасажир не стане бронювати квиток через веб-сайт авіакомпанії, а захоче звернутися до агента.

У деяких компаній є корпоративні угоди з туристичними агентствами, які дають їм знижку в залежності від обсягів замовлень, а деякі потенційні пасажирів взагалі не мають корпоративної кредитної карти. Щоб отримати доступ до бізнес-мандрівників через агентства, авіакомпаніям треба використовувати традиційні глобальні системи дистрибуції, які вимагають додаткових витрат.

Вихід на нові ринки, загострення конкуренції та розвиток партнерських програм спонукають малобюджетних авіаперевізників шукати нові канали дистрибуції і нові підходи до дистрибуції та їх використання у своїй діяльності малобюджетними авіаперевізниками. Це дозволить скоротити витрати та автоматизувати дистрибуцію послуг, звітність та якість задоволення потреб пасажирів порівняно з існуючими паперовими технологіями, що забезпечить

конкурентоздатність малобюджетних авіапідприємств, програми кооперації з іншими перевізниками та шляхи залучення нових категорій пасажирів.



Рис. 2. Основні напрями реінжинірингу

Wizz Air була першою авіакомпанією в Центральній і Східній Європі, яка почала використовувати електронну систему виставлення рахунків. Також вони запровадили так звану систему less-paper cockpit, суть якої в тому, що більшу частину інформації, необхідної пілотам, вони приносять з собою на портативних комп'ютерах-моніторах (tablet PC). І лише невелика частина даних знаходиться в кабіні в бумажному вигляді. Предпольотний брифінг у них займає лише 15 хвилин і вся інформація записується в електронному вигляді.

Ще одна особливість Low Cost авіакомпанії – вони ставлять на перше місце фінансові інтереси клієнта. Після того як клієнт обере для себе дату і маршрут польоту (оптимальніше за 3-4 місяці), йому потрібно на сайтах авіакомпанії обрати собі рейс і сплатити за квиток. Після здійснення замовлення он лайн або через телефонний інформаційний центр клієнт отримує код підтвердження свого замовлення електронним листом-підтвердженням, яке буде містити також і графік подорожі.

Розглядаючи реінжиніринг бізнес-процесів як організаційну інновацію та інструмент реалізації інноваційної стратегії, можна виділити найбільш важливі його етапи - підготовку до

організації діяльності компанії в нових умовах та формування маркетингової системи, адекватної вимогам зовнішнього середовища.

Малобюджетні авіаперевізники повинні заощаджувати, тому самостійно займаються маркетингом і рекламою. Їх маркетингова стратегія – підтримувати низькі ціни, доносити інформацію про них до клієнтів і забезпечувати адекватний витратний рівень сервісу. Скромний бюджет заставляє вдаватися до оригінальних брендінгових ідей. Наприклад, EasyJet викрасила фюзеляжі своїх літаків в яскраво-оранжевий колір. З землі їх видно на відстані десяти кілометрів і це стало кольоровою відзнакою авіакомпанії. Згідно з опитуванням британського журналу Marketing Week, компанія має найбільш впізнавасмий бренд у Європі.

Малобюджетні авіакомпанії відрізняються своєю пунктуальністю, а також акуратним відношенням до багажу, жорстко нормованого за вагою і розмірами. За останній рік 90 % літаків Ryanair літали за розкладом. Аналогічний показник у British Airways (один з кращих серед традиційних авіакомпаній у Європі) був нижчий – лише 74 %. Якщо Ryanair губить лише 0,5 % багажу, то традиційні перевізники – від 10,2 % у Iberia до 15,6 % у British Airways.

Як свідчить рис. 2, реалізація реінжинірингу може здійснюватися у різних аспектах: у першому випадку здійснюється технологічна реорганізація виробничих процесів, далі – перепроєктування окремих бізнес-процесів, а в результаті – повна реструктуризація організаційної структури і бізнесу підприємства. За іншим варіантом необхідно йти зворотнім шляхом. Вибір варіанта залежить від цілей, що обираються у межах реалізації реінжинірингу, які, в свою чергу, формуються в залежності від стратегічних пріоритетів підприємства.

Традиційні авіакомпанії класичного типу можуть здійснити перепроєктування окремих бізнес-процесів використовуючи в своїй роботі певні риси авіакомпаній дискаунтерів, а саме гнучку, спрямовану на фактор завантаження (load factor) тарифну політику та тотальну економію витрат. Компанії скорочують свої витрати на 20 % за рахунок оптимізації польотів і більш ефективного використання літаків й авіаційного палива. Крім того, вони змушені приваблювати пасажирів і за допомогою інших інструментів, використовуючи програми лояльності для пасажирів, які часто літають та пропонуючи квитки до тих пунктів, у які не літають.

Для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, авіапідприємства повинні не тільки добре представляти потреби ринку та свої можливості, але й визначити, яким чином можна досягти своїх цілей. Відповідне рішення має бути прийнятим на основі вибору стратегічного пріоритету реінжинірингу в сфері внутрішнього середовища та взаємодії з партнерами по авіатранспортній діяльності.

Автори дійшли висновку, що результат успішної господарської діяльності авіапідприємства, у першу чергу, залежить від обґрунтування обраної стратегії реформування та вміння її запровадити за допомогою обраних засобів. Цілі повинні ґрунтуватися на об'єктивній оцінці не тільки ресурсів і можливостей авіапідприємства, але й на реальній ситуації, що склалася на ринку. При реалізації на практиці кожен із цих пріоритетів потребує впровадження відповідної моделі управління.

Таким чином, обрані стратегічні пріоритети авіапідприємства задають основний напрямок при проведенні бізнес-реінжинірингових та організаційно-управлінських заходів, тому ухвалення рішення про ключові компетенції і пріоритети належить до галузі стратегічного планування.

Лібералізація ринку – незворотній процес і тому традиційні авіаперевізники вважають за доцільне переглянути існуючі стратегії. Щоб протистояти натиску відомих своїми дешевими послугами конкурентів, таких, як Southwest Airlines або Ryanair, деякі авіакомпанії почали створювати власні малобюджетні і регіональні підрозділи. Як наслідок сьогодні 20 найбільших у світовій авіаційній галузі холдингів керують 50 авіакомпаніями. Для збільшення прибутку крупні традиційні авіакомпанії також стали диверсифікувати свою діяльність і виходити на суміжні ринки. Вони надають послуги іншим авіакомпаніям або операторам іншого типу, наприклад здійснюють вантажоперевезення для експедиторських компаній, здійснюють технічне обслуговування літаків, у тому числі військових, або пропонують власний кеттерінг. Тим самим вони розширили свою клієнтську базу і, скорочуючи витрати, регулярно досягають різних уступок від своїх робітників.

В свою чергу, багато малобюджетних авіакомпаній для залучення додаткових пасажирів ідуть на ускладнення базового продукту, розміщуючи, наприклад, свої місця в глобальних дистрибутивних системах і забезпечуючи тим самим можливість стиковки з рейсами інших авіакомпаній, ідучи на збільшення своїх ставок оплати. А окремі компанії замислюються про організацію дальньомагістральних низькобюджетних перевезень.

Аналітики обговорюють перспективи виникнення гібридних моделей перевезень, які б поєднували в собі ті або інші елементи як класичних, так і малобюджетних бізнес-схем. Американська JetBlue Airways і європейські Ryanair і EasyJet вже готують інноваційні рішення для виходу на трансатлантичні траси і перельотів між Європою і північноафриканськими морськими курортами [5].

Сьогодні досвід практичного використання РБП визнано способом оновлення, покращення діяльності чи перебудови підприємства. Це підтверджує і досвід малобюджетних авіаперевізників, але з певними обмовками: значне скорочення чисельності персоналу може бути неможливим з суто технологічних причин. На заваді стає також наявність бізнес-процесів, що не піддаються реінжинірингу і перш за все утримання задовільного рівня технічної, технологічної (safety, security, environmental protection), і комерційно-економічної безпеки авіаперевізника.

Багато послуг, що не пов'язані безпосередньо з перельотом, таких, як наземне обслуговування пасажирів, маркетинг, бухгалтерія, можливо передати в аутсорсинг.

Резолюції IATA виділяють п'ять пріоритетних напрямів, які стосуються спрощення авіаційного бізнесу:

- введення електронних квитків і поетапний вивід з оборту паперових перевізних документів;
- сумісне використання стійок самореєстрації на рейс;
- застосування бар-кодів на посадочних талонах;
- використання технологій радіочипів;
- автоматизація інтерлайн-системи.

Для організації виконання рекомендацій IATA авторами пропонується механізм реінжинірингу бізнес-процесів авіатранспортної діяльності при малобюджетних перевезеннях (рис. 3).

У формуванні такого механізму необхідною умовою його є оптимальне співвідношення категорій "ціль", "задача", "засоби", "результат". Механізм представляє собою складну, багатопланову систему, всі аспекти якої мають важливе значення для діяльності підприємства. В структуру механізму взаємопов'язані мета, об'єкт, предмет, принципи і процеси управління реінжинірингом та методичний інструментарій, що реалізує поставлені завдання на основі загальних теоретико-методологічних основ реінжинірингу, менеджменту, фінансів, маркетингу, логістики, інформаційних технологій з урахуванням функціональних та організаційних особливостей економіки і організації малобюджетних авіапідприємств в умовах посилення процесів глобалізації і безперервної динаміки зростання інформаційного насичення суспільства. При впровадженні запропонованого механізму керівництву авіапідприємств малобюджетних перевезень слід враховувати ряд проблем і факторів, що ускладнюють їх перехід на цю форму авіабізнесу.

Таким чином, на думку авторів, реінжиніринг бізнес-процесів авіатранспортної діяльності при малобюджетних перевезеннях охоплює аналіз і докорінне перепроектування існуючих бізнес-процесів авіаперевізника з метою вдосконалення роботи в напрямках зменшення витрат та вартості перевезень, впровадження найбільш прогресивних методик управління організацією та ефективного використання ресурсів, у результаті чого суттєво зростає ефективність діяльності авіаперевізника.

Висновки. Лібералізація ринку – незворотній процес і на ринку будуть з'являтися багато інших авіакомпаній, тому малобюджетні авіакомпанії, використовуючи принципи реінжинірингу бізнес-процесів та оптимальне співвідношення складових механізму реінжинірингу бізнес-процесів зможуть обґрунтувати обрані стратегії та змінювати їх в залежності від реальної ситуації, що склалася на ринку. Від використання відповідної моделі управління та можливості вчасно змінювати її в умовах конкурентного середовища залежить результат успішної господарської діяльності авіапідприємства.

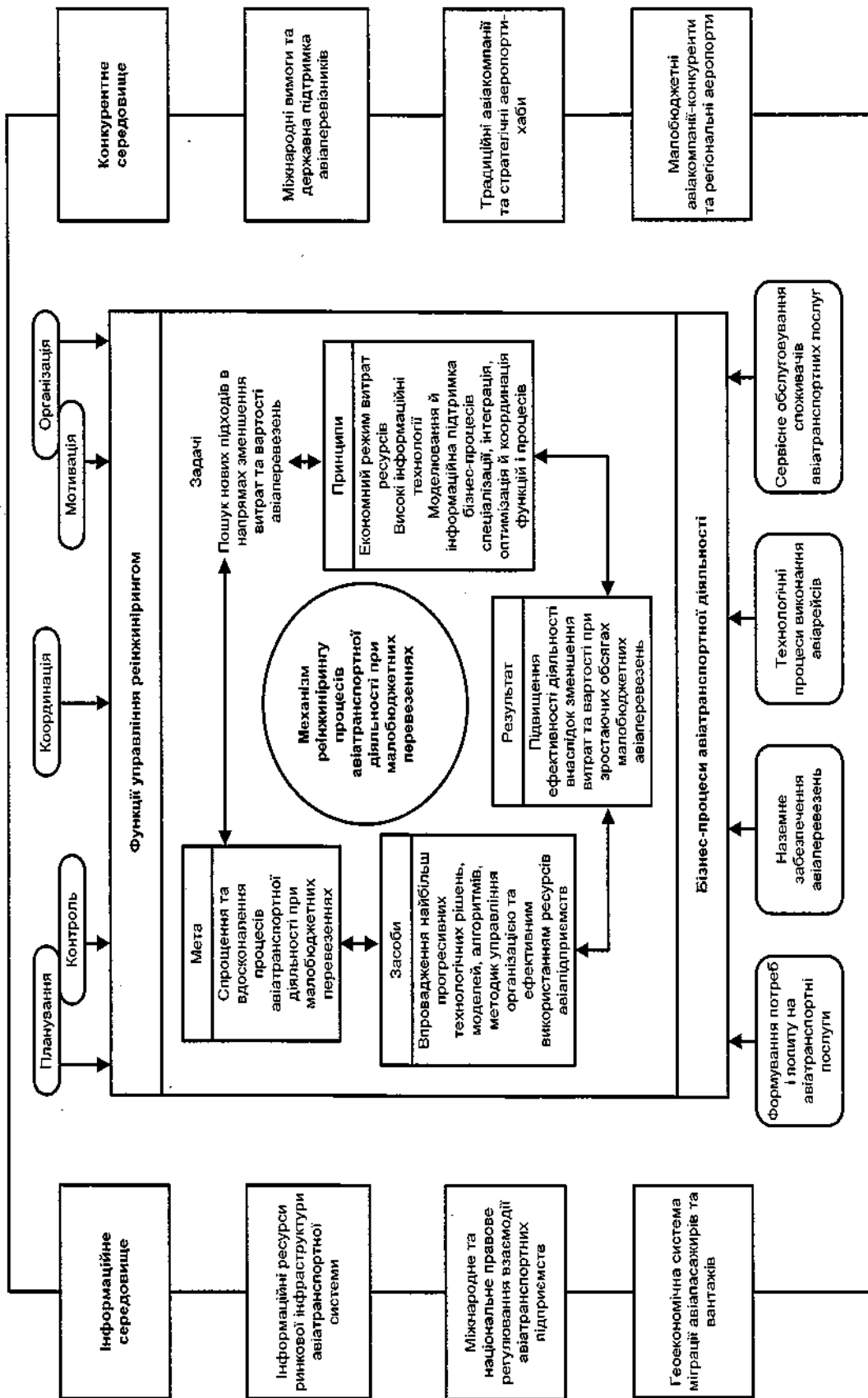


Рис. 3. Структура механізму управління РБП (реінжинірингом бізнес-процесів) малобюджетних авіаперевезень

Література

1. Ben McLannahan. Traveling without luggage: © CFO Europe, The Economist Newspaper Limited, November 2002.
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті [Текст]: Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
3. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія [Текст]: Автореф. дис...д-ра екон. наук: 08.06.01/О.В. Виноградова; Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк, 2006. — 37 с. — укр.
4. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства [Текст]: Монографія. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 444 с.
5. Кокшаров А. Небеса станут тесными// <http://www.expert.ua/articles/23/0/5378>, Кокшаров А. Дешевизна побеждает. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.expert.ua/articles/23/0/742/>.
6. Косарев А.И. Адаптация авиакомпаний к процессам глобализации, либерализации и коммерциализации воздушного транспорта. Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики [Текст]: Збірник доповідей 4 Міжнародної науково-практичної конференції. – К., 2002. - С. 24-40.
7. Косарев А.И., Пустовая А.В. Тенденции взаимодействия и адаптации предприятий воздушного транспорта в информационной экономике. Збірник наукових праць Проблеми системного підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання, 2007. - №2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Kosarev_Pustovaya_207.htm.
8. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 333 с.
9. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія [Текст]: Автореф. дис...д-ра екон. наук: 08.06.01 / О.В. Виноградова; Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк, 2006. — 37 с. — укр.
10. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов; пер. с англ. / М. Робсон, Ф. Уллах; под ред. Н.Д. Эриашвили [Текст]. – 2004. – 257 с.: ил.
11. Циганов В.В., Бородин В.А., Шишкин Г.Б. Интеллектуальное предприятие: механизмы овладения капиталом и властью (теория и практика управления эволюцией организации) [Текст]. – М.: Университетская книга, 2004. – 768 с.