**УДК 656. 078 (045)**

к.е.н., професор, **Новак В.О.**,

     к.е.н., професор, **Рибінцев В.О.**,

магістрант, **Бадьор Ю.В.**

Національний авіаційний університет, м.Київ

**РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ АВІАКОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

*Розглянуто особливості стратегічного аналізу як основи для розробки стратегії розвитку вітчизняної авіакомпанії на міжнародному ринку. Охарактеризовано основні етапи стратегічного аналізу та методи його реалізації на прикладі конкретної авіакомпанії. Визначено можливі стратегічні альтернативи для українських авіакомпаній, які розширюють діяльність на зовнішніх ринках.*

*Рассмотрены особенности стратегического анализа как основы для разработкистратегии развития отечественной авиакомпании на международном рынке.Охарактеризованы основные этапы стратегического анализа и методы его реализации на примере конкретной авиакомпании. Определены возможныестратегические альтернативы для украинских авиакомпаний, которые расширяютдеятельность на внешних рынках.*

*The features of strategic analysis as the basis for creation the development strategy of domestic airline in the international market were considered. The main steps of strategic analysis and methods of its realization on the example of a particular airline were characterized. The possible strategic alternatives for Ukrainian airlines that expandactivities in foreign markets were defined.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіку вітчизняні авіакомпанії функціонують в умовах невизначеності ринку та стрімкої динаміки навколишнього середовища, а глобалізація світогосподарських процесів як відкриває нові можливості, так і створює додаткові загрози для успішної діяльності українських авіапідприємств. Останнім часом, у зв’язку з посиленням активності зарубіжних лоу-кост перевізників, підвищенням вимог до рівня безпеки та якості сервісу міжнародними організаціями ІАТА та ІСАО, питання конкурентоспроможності українських авіакомпаній на міжнародному конкурентному авіаринку набуває особливої гостроти. На жаль, в процесі функціонування авіаційних підприємств під впливом численних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформованої стратегії розвитку реальним потребам. Тому, одним із основних завдань є формування оптимальних стратегічних напрямів розвитку авіакомпаній, з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища. Адже, лише завдяки правильно сформованій довгостроковій стратегії розвитку, авіакомпанії України зможуть підвищити рівень своєї прибутковості та завоювати нові сегменти на міжнародному ринку. При цьому, на наш погляд, однією з найбільш вагомих конкурентних переваг слід розглядати ефективне стратегічне управління, а найбільш придатним інструментом його реалізації – стратегічний аналіз.

Слід зазначити, що розробка стратегії розвитку буд-якої авіакомпанії, яка працює на міжнародному рівні, потребує значних зусиль та професійних навиків фахівців щодо реалізації послідовних етапів стратегічного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього оточення [2]. Отже, стратегічний аналіз є пріоритетним завданням для авіапідприємства, яке прагне утримувати провідні позиції серед своїх конкурентів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**Значний вклад у розвиток теоретичних основ дослідження стратегічного управління розвитком підприємством внесли: Портер М., Ансофф І., Томпсон А.А., Стрікленд Дж., Хассі Д., Аакер Д.А., Зуб А.Т., Мінцберг Г., Куін Дж. Б., Субраманьям С., Тарасюк Г.М., Шершньова З.Є., Мостенська Т.Л., Бутник-Сіверський О.Б., Саблук П.Т., Печериця Ю.В. [2] та інші зарубіжні і вітчизняні науковці. Варто також відзначити публікації таких вчених як Ареф’єва О.В., Кулаєв Ю.Ф. [1], Кулик В.А., Щелкунов В.І., Загорулько В.М., Рахнянська О.П. [3], Тихонова О.Ю. [4], Тошина Н.М. [5], які присвячені вирішенню проблем формування та реалізації стратегій на підприємствах авіаційної галузі.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**Проблемними аспектами діяльності авіакомпаній, аеропортів та інших авіапідприємств займається значна аудиторія дослідників. Ними в значній мірі проаналізовані питання конкурентоспроможності авіапідприємств, проблеми ресурсного характеру та державного регулювання, маркетингової цінової політики тощо. Однак, стратегічному аналізу як основі для побудови оптимальної стратегії розвитку авіакомпанії, приділено недостатньо уваги. В літературі окреслені загальні принципи стратегічного планування, зроблені акценти лише на окремих етапах стратегічного аналізу, таких як вибір стратегічних альтернатив або оцінка зовнішнього оточення.

Все вищевикладене свідчить про необхідність комплексного підходу до стратегічного аналізу авіакомпанії, характеристики особливостей кожного його етапу, визначення його ролі в процесі розробки стратегії розвитку авіакомпанії на зовнішньому ринку.

**Цілі статті.** Метою статті є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо застосування стратегічного аналізу при формуванні стратегії розвитку авіакомпаній України.

**Викладення основного матеріалу.**Економічна стратегія ринкового розвитку авіакомпанії – це багатоцільова програма забезпечення стійкого та динамічного розвитку компанії на основі ефективного планування, використання методів маркетингу, оптимізації планів руху, гнучкого регулювання фінансових ресурсів, точного контролю витрат та доходів, стійкої платоспроможності та самофінансування.

Стратегічний аналіз, на наш погляд, повинен бути досить важливим чинником успішної діяльності будь-якого підприємства. В результаті аналізу літературних джерел, вважаємо за доцільне представити місце комплексного стратегічного аналізу в процесі розробки стратегії авіакомпанії у вигляді блок-схеми (рис.1).

|  |
| --- |
| ***Забезпечення економічного зростання авіакомпанії в довгостроковій перспективі*** |

|  |
| --- |
| **Комплексний аналіз діяльності авіакомпанії** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Аналіз внутрішніх можливостей підприємства*

|  |  |
| --- | --- |
| **Розробка збалансованої системи показників** | **Методи** |
| 1. Міжнародний фінансово-економічний аспект | 1.SWOT-аналіз2. Розрахунок фінансових |
| 2. Клієнти на зовнішніх ринках | показників3. Факторний |
| 3. Внутрішні бізнес-процеси авіакомпанії | аналіз4. Метод розриву |
| 4. Навчання та розвиток утранснаціональному середовищі  | 5. Абстрактно-логічний методта інші |

   |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Аналіз зовнішнього ринку*

|  |  |
| --- | --- |
| **Аналіз ринкових агентів** | **Методи** |
| 1. Новачки ринку | 1. Карта |
| 2. Послуги інших видів | стратегічних груп |
| транспорту | 2. Маркетингове |
| 3.Клієнти4. Постачальники5. Конкуренти | дослідженняринку3. Аналіз постачання4. SWOT-аналіз5. Метод анкетних обстеженьта інші |

   |

|  |
| --- |
| *Портфельний аналіз авіакомпанії на зовнішньому ринку* Матриця          Матриця          Матриця          МатрицяBCG                 GE                    ADL                Shell/DPM |

|  |
| --- |
| **Формування списку стратегічних альтернатив** |

|  |
| --- |
| **Адаптація стратегії на функціональному рівні управління** |

|  |
| --- |
| **Основні процеси (**маркетинг, здійснення рейсів, сервіс) |

|  |
| --- |
| **Допоміжні процеси**(бухгалтерський облік) |

|  |
| --- |
| **Оцінка та контроль** |

Рис. 1. Комплексний стратегічний аналіз в процесі розробки стратегії авіакомпанії

*\* Розроблено з урахуванням [1,2,3]*

Практика комерційної діяльності авіакомпанії свідчить, що основним пріоритетом має бути стратегічне планування. При розробці стратегічного плану доцільно починати з об’єктивного аналізу поточного стану. Як зазначає Ю.Ф. Кулаєв, для того, щоб досягти оптимальних результатів, перш за все, авіакомпанія повинна усвідомити характер впливу середовища, в якому вона оперує, на її діяльність. Інформація може бути як первинною, тобто зібраною вперше для даної конкретної мети, так і вторинною, тобто вже існуючою, будучи зібраною для інших цілей. Джерелами вторинної інформації є різні урядові вісники, журнали авіакомпаній і туристичних організацій, бюлетені ІСАО та ІАТА, публікації дослідницьких організацій і промислових асоціацій. [1].

При виборі стратегії розвитку необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства з використанням системного та ситуаційного підходу. Якщо авіакомпанія визначає зовнішньоекономічну діяльність як одну з пріоритетних, в обов’язковому порядку необхідно формувати спеціалізовані інтернаціональні стратегії підприємства, запроваджуючи та підтримуючи нормальне функціонування системи стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства. При цьому, слід пам’ятати, що важливими напрямками діяльності керівників є не тільки розробка стратегії діяльності на міжнародних ринках, але й її правильна реалізація, а також здійснення контролю за її виконанням у довгостроковій перспективі.

Це дозволяє стверджувати, що для розробки стратегії розвитку авіакомпанії на міжнародних ринках потрібний комплексний аналіз діяльності підприємства.

На думку Тошиної Н.М., спочатку необхідно провести комплексний аналіз ефективності міжнародної діяльності на засадах фінансово-економічного аналізу та складання матриці SWOT та згрупувати економічні показники в ЗСП, що чітко виявить внутрішні можливості авіапідприємства [5].

Обов’язковим елементом стратегічного аналізу є аналіз зовнішнього середовища, який включає в себе оцінку постачальників, конкурентів та споживачів, а також аналіз запропонованих авіакомпанією та конкурентами послуг перевезень, з метою виявлення стадії життєвого циклу послуг та можливості їх модернізації. Цей аналіз доцільно проводити на засадах складання карти стратегічних груп для визначення положення підприємства серед конкурентів та напрямку його розвитку в наявному конкурентному середовищі. Також необхідні проведення маркетингового дослідження ринку з метою виявлення переваг споживачів та оцінка постачальників для визначення якості пального, повітряних суден та інших компонентів та рівня цін на них в даній галузі.

Зупинимося більш детально на аналізі зовнішнього середовища, адже на сьогодні авіакомпанії змушені постійно пристосовуватися до зовнішнього оточення та вміти правильно та вчасно реагувати на можливі зміни.

На обсяг перевезень на міжнародних ринках постійно впливають певні макроекономічні, мікроекономічні та експлуатаційні фактори. Дію таких факторів розглянемо на прикладі СЗАТ «Авіакомпанія МАУ» (табл. 1)

*Таблиця 1*

**Основні фактори, що здійснюють вплив**

**на обсяги перевезень СЗАТ «Авіакомпанія МАУ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактори** | **Стимулюють зростання** | **Стримують зростання** |
| 1. Макроекономічні | - економічне зростання;- зростання особистого доходу;- поява нових сегментів ринку;- пом’якшення валютних обмежень;- зростання кількості демографічно активного населення;- знижки й реклама. | - спад виробництва;- девальвація валюти;- спад ВВП;- зростання вартості подорожей. |
| 2. Мікроекономічні | - модернізація ПС;-зменшення витрат пального ПС;- здешевлення капіталу;- зниження собівартості;- поліпшення технологій. | - зростання цін для покриття витрат;- експлуатаційні витрати перевищують інфляцію;- витрати на контроль, шуми й емісію;- недостача капіталу. |
| 3. Експлуатаційні | - розширення мережі ПЛ;- нові аеропорти та термінали;- лібералізація ринку. | - держрегулювання;- перенавантаження аеропортів;- погані комунікації. |

*\* Удосконалено на основі [1]*

Таким чином, ефективністьдіяльності авіакомпанії в сучасних ринкових умовах значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища. Конкурентна ситуація на ринку міжнародних авіаперевезень, структурні зміни в світовій та національній економіці, рівень інфляції, державне й міжнародне регулювання та інші чинники безпосередньо впливають на перспективи діяльності авіакомпанії та визначають характер подальшої стратегії розвитку. Основним завданням менеджменту авіакомпаній в умовах ринку є вибір оптимальної стратегії розвитку на міжнародних ринках, з урахуванням всіх факторів зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що в процесі функціонування авіаційних підприємств під впливом численних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформованої стратегії розвитку реальним потребам. Стратегічні невідповідності, у таких випадках, стають сферою управління змінами підприємства. Для визначення ринку привабливості діяльності авіапідприємства на зовнішніх ринках доцільно провести матричний аналіз, при проведенні якого використовуються матриці BCG, GE, АDL, Shell/DPM та інші.

Виходячи з теорії залежності від ресурсів, авіакомпанії повинні не просто відігравати роль пасивного спостерігача зовнішніх впливів, а намагатися застосовувати зовнішнє середовище для досягнення власних вигод. Авіакомпанії мають зробити стратегічний вибір. Рішення формується за наявності низки альтернатив і активного впливу на навколишнє середовище. Зміни, що виникають, наприклад, розвиток авіакомпанії через трансформацію (злиття, поглинання, кооперацію) та інші міжорганізаційні угоди, є результатом свідомих, запланованих реакцій на вплив середовища [3]. У світовій практиці авіаперевезень широко використовуються стратегічні альянси, які є доцільними в умовах обмеженості ресурсів.

В процесі стратегічного аналізу можливих стратегічних альтернатив, на наш погляд, доцільно запропонувати наступні варіанти: зростання за рахунок ефективного використання власних ресурсів; злиття, поглинання як засіб збільшення ресурсної бази; перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках; припинення непріоритетних напрямків діяльності, не забезпечених ресурсами, за допомогою продажу акцій та активів або внутрішньої переорієнтації.

Дослідниками запропоновані стратегії підвищення ефективності діяльності авіакомпанії на зовнішньому ринку, як представлено на рис.2.

|  |
| --- |
| **Стратегія розвитку** |

|  |
| --- |
| **Концентрація на основному виді діяльності** |

|  |
| --- |
| **Інтеграція** |

|  |
| --- |
| **Диверсифікація** |

|  |
| --- |
| **Комерційне співробітництво** |

|  |
| --- |
| **Спільне використання авіаліній** |

|  |
| --- |
| **Технічне обслуговування** |

|  |
| --- |
| **Аеропортове****обслуговування** |

|  |
| --- |
| **Готельний бізнес** |

Рис. 2. Стратегії підвищення ефективності діяльності авіакомпанії

*\* Розроблено на основі [4]*

Таким чином, визначається спочатку вид стратегії міжнародного бізнесу авіакомпанії, а потім, в межах цього виду, формується список конкурентних стратегій, з якого вибирається найбільш прийнятна. Після цього потрібно оцінити стратегію та визначити, чи відповідає вона запланованим показникам. Якщо так, слід запроваджувати її на функціональних рівнях та проводити постійний контроль за її виконанням для забезпечення найвищого результату.

**Висновки.**Комплексний стратегічний аналіз є ключовою складовою процесу розробки стратегії і включає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища та портфельний аналіз. На сьогодні особливого акценту потребує аналіз зовнішнього оточення авіапідприємства, оскільки діяльність вітчизняних авіакомпаній значно залежить від поведінки конкурентів, споживачів, державного регулювання, вимог міжнародних організацій з повітряного транспорту. При цьому, досить важливо оцінити дієвість можливих стратегічних альтернатив та обрати серед них оптимальний варіант. Для авіакомпанії, яка розширює свою діяльність на зовнішніх ринках, такими альтернативами, на наш погляд, можуть бути стратегії диверсифікації, інтеграції, концентрації на основному виді діяльності. Невід’ємним елементом, при цьому, є функція контролю обраної стратегії та повернення на початок циклу у разі виявлення певних невідповідностей.

**Список літератури**

1.         Кулаєв Ю.Ф. Економіка цивільної авіації України. Монографія [Текст] / Кулаєв Ю.Ф., Подрєза С.М. – 2-ге вид., доповн. і переробл. – К: «Фенікс», 2011 – 680 с.

2.         Печериця Ю.В. Стратегічний аналіз як основа формування та реалізації стратегії виноробних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук[Текст] / Печериця Ю.В.; Національний університет харчових технологій. – К., 2012.

3.         Рахнянська О.П. Стратегії сезонної поведінки авіапідприємств [Текст] / О.П. Рахнянська // Матеріали IX Міжнародної науково-технічної конференції «АВІА-2009».

4.         Тихонова О. Ю. Стратегічні альтернативи розвитку українських авіакомпаній [Текст] / О. Ю. Тихонова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – №26.

5.         Тошина Н.М. Дослідження ринку авіаперевезень та формування маркетингової логістичної стратегії авіапідприємств. [Текст] /  Н.М. Тошина // Питання економіки № 5 ’2010.