

ПОЄДНАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ І СТРАТЕГІЇ СПІВРОБІТНИЦТВА В ФОРМУВАННІ ТА ФУНКЦІОНУВАННІ АЛЬЯНСУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОЇ АВІАЦІЇ

В статті визначені основні причини формування стратегічних альянсів для підприємств малої авіації України та сформовано взаємозв'язок фінансової та маркетингової функцій в альянсі підприємств малої авіації, для підвищенні конкурентоспроможності авіапідприємств-партнерів

Ключові слова: підприємства малої авіації, стратегічний альянс, конкурентна стратегія, конкурентний потенціал, конкурентна позиція підприємства.

В статье определены основные причины формирования стратегических альянсов для предприятий малой авиации Украины и сформирована взаимосвязь финансовой и маркетинговой функций в альянсе предприятий малой авиации, для повышения конкурентоспособности авиапредприятий-партнеров

Ключевые слова: предприятия малой авиации, стратегический альянс, конкурентная стратегия, конкурентный потенциал, конкурентная позиция предприятия.

The paper identified the main reasons for the formation of strategic alliances for businesses of small aircraft and Ukraine formed the relationship of financial and marketing functions in the alliance of enterprises of small aircraft, to improve the competitiveness of airlines-partners

Keywords: enterprises of small aircraft, strategic alliances, competitive strategy, competitive potential and competitive position of enterprises.

Постановка проблеми. Партнерська взаємодія стала об'єктом наукового дослідження в останні роки, після впливу фінансово-економічної кризи. Підкреслюючи ґрунтовність, високий рівень досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, високо оцінюючи їх наукову та практичну значущість, слід відмітити, що нині відсутнє комплексне дослідження феномена стратегії співробітництва в формуванні та функціонуванні альянсу підприємств, що дозволило розглянути проблему партнерської взаємодії з позиції ідеальної моделі в сучасних умовах ринкової економіки. Актуальність аналізу стратегій співробітництва обумовлена існуючою суперечністю між ступенем розробленості партнерства як універсального способу взаємодії після впливу фінансово-економічної кризи та в умовах сучасного менеджменту та маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти функціонування стратегічних альянсів розглянуті в роботах таких вчених, як: Майданчик Б.І., Карпунін М.Г., Любинецький Я.Г., Махова Г.В., Райзберг Б.А. та ін.

Невирішена частина загальної проблеми. Підприємства малої авіації України повинні знайти таке поєднання різних видів стратегій, яке відповідало б їхньому різноманіттю зовнішнього і внутрішнього середовища та направленню на цільові ринки.

Цілі статті. В даній роботі розглядаються організаційні аспекти взаємодії та оптимального способу управління підприємств малої авіації.

Наукова новизна. Визначено основні причини формування стратегічних альянсів для підприємств малої авіації України, сформовано спосіб взаємодії підприємств малої авіації в альянсі та розроблена модель взаємозв'язку фінансової та маркетингової функцій в альянсі підприємств малої авіації для підвищенні конкурентоспроможності авіапідприємств-партнерів.

Виклад основного матеріалу. Вихідним пунктом досягнення стратегічних цілей учасників альянсу є спільне використання ресурсів, яке в прикладному аспекті проявляється у здійсненні кожним підприємством малої авіації певного роду діяльності, що в сукупності з діяльністю партнера забезпечує реалізацію встановлених цілей співробітництва - альянсу. Спочатку, обов'язково повинен бути визначений напрям, саме того виду діяльності партнерів, що становить оперативну основу формування альянсу підприємств малої авіації. Крім цього, організація спільної діяльності підприємств малої авіації, заснована на виконанні партнерами своїх функцій в альянсі, набуватиме різних форм: від укладання угод, що визначають роботи партнерів та передбачають їх незалежне виконання на партнерських підприємствах, до створення спільних авіапідприємств. Визначення форми організації спільної діяльності є наступним завданням вибору способу взаємодії підприємств малої авіації. Тобто, альянс як будь-яка інша господарююча система представлятиме собою об'єкт управління, тому структура альянсу підприємств малої авіації повинна дозволяти йому функціонувати як самостійній компанії. Для цього, необхідно визначити орган управління альянсом підприємств малої авіації та принципи формування його складу.

Спосіб взаємодії підприємств малої авіації в альянсі повинен бути охарактеризований через сукупність оперативних, організаційних та управлінських аспектів, його концептуальне бачення наведено на рис. 1.



Рис. 1. Спосіб взаємодії підприємств малої авіації в альянсі

Відповідно до такого сприйняття способу взаємодії підприємств малої авіації в альянсі, його основними компонентами є:

- процеси діяльності авіапідприємств, на основі яких здійснюється формування спільних конкурентних переваг підприємств малої авіації в альянсі;
- організаційна форма альянсу;
- орган управління альянсом.

Визначення основних компонентів спільної діяльності підприємств малої авіації в альянсі дозволяють уникнути ряду проблем, через які партнерські відносини виявляються неефективними. Серед таких:

- надання одній з сторін альянсу значних прав та повноважень, що може призвести до зловживань партером високим рівнем довіри та тісними зв'язками на свою користь;
- втрата конкурентоспроможності, стимулів до інновацій та прогресу, неможливість взаємодії з іншими авіапідприємствами через значну залежність від партнера та альянсу;
- проблеми координації діяльності альянсу та його учасників через нечіткість організації взаємодії персоналу, визначення форми існування альянсу.

Утворення альянсів відбувається у відповідь на два основних спонукальних питання: «Оборонного» - інстинкт виживання і «Наступального» - порив з метою досягнення конкурентних переваг.

Основні причини утворення стратегічних альянсів для підприємств малої авіації України наведено на рис. 2. Альянси здійснюють вплив на конкуренцію: вони не тільки зможуть компенсувати невіграшні моменти в конкуренції, але і зможуть також привести до

того, що підприємства малої авіації України, які об'єдналися, направлять свої зусилля більшою мірою проти іноземних конкурентів, ніж один проти одного.



Рис. 2. Основні причини формування стратегічних альянсів для підприємств малої авіації України

Для опису організаційних аспектів взаємодії підприємств малої авіації доцільно звернути увагу на такий параметр функціонування альянсу як місцезнаходження альянсу, який визначається безпосереднім місцем розміщення персоналу альянсу. Різні варіанти розміщення персоналу матимуть вплив, на рівень витрат та ефективність альянсу для управління конкурентоспроможністю підприємств малої авіації. Тому цей момент прийняття рішення потребує чіткого визначення та прорахунків. Враховуючи різноманітність організаційних форм альянсу, в тому числі і авіаційних альянсів, та аналізуючи їхню практику функціонування, були виділені такі основні варіанти вирішення питання знаходження персоналу:

- персонал кожного з підприємств-партнерів малої авіації, задіяний у альянсі, знаходиться на своєму «материнському» підприємстві, на основі угоди співробітництва;
- персонал альянсу знаходиться на території одного з підприємств-партнерів малої авіації, на основі угоди співробітництва;

- персонал альянсу знаходиться на «нейтральній» території, що не належить одноосібно жодному партнерові, не відноситься до власності жодного партнера, на основі угоди про формування спільного авіапідприємства.

Нажаль, невід'ємною частиною функціонування альянсів є їх нестійкість, яка може призвести до виникнення проблем між партнерами, які підсилюються вадами структури зв'язків та звітності. Визначення оптимального способу управління альянсу підприємств малої авіації запобігає формуванню відносин «молодшого» та «старшого» партнерів, сприяє налагодженню комунікацій між підприємствами малої авіації, яка забезпечує оперативність прийняття рішень та адекватність реакцій на зміни в зовнішньому середовищі та на цільових ринках.

Управління альянсом підприємств малої авіації без створення спеціального органу передбачатиме прийняття рішень щодо спільної діяльності менеджерами авіапідприємств-партнерів в ході нарад, конференцій та іншими способами. В такому разі це потребуватиме розробку системи комунікацій та прийняття рішень, визначення формату надання партнерами інформації та системи розподілу повноважень та відповідальності партнерів.

Альянс підприємств малої авіації повинен мати спеціальний орган управління, і цим органом може виступати група управління альянсом (координаційна рада, рада альянсу, рада директорів альянсу та ін.), до складу якої входять представники підприємств-партнерів, при цьому формально залишаючись працівниками своїх материнських компаній.

Регламентация у діяльності альянсу підприємств малої авіації, і зокрема у фінансовій діяльності повинна передбачатися вже на стадії стратегічного планування, як встановлення норм і правил, що визначають сукупність і послідовність дій спрямованих на кінцевий, прогнозований результат формування альянсу. Тобто, стратегічне планування для альянсу підприємств малої авіації - це алгоритм дій, пов'язаних у просторі (за партнерами-виконавцями) і в часі (за строками), націлених на виконання стратегічних завдань підприємств-партнерів малої авіації. На рис. 3. показано місце регламентації в системі стратегічного планування альянсу підприємств малої авіації.

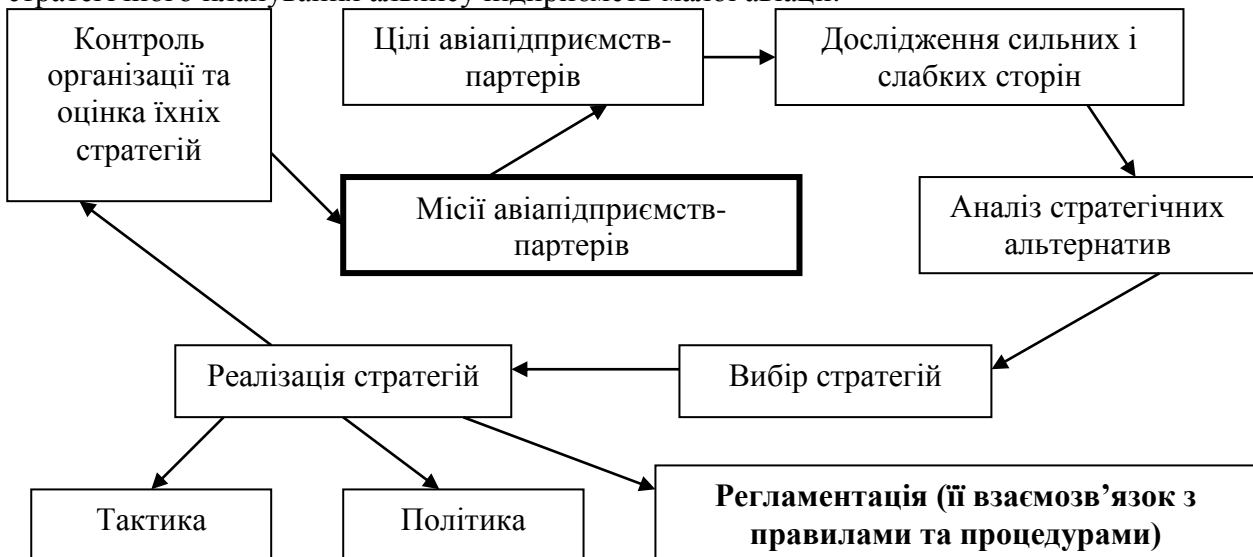


Рис. 3. Місце регламентації в системі стратегічного планування альянсу підприємств малої авіації

Після складання тактичних планів і на основі політики альянсу підприємств малої авіації повинні розроблятися правила, які визначають дії учасників-партнерів і обумовлюють стратегію кожного. Тобто, правила точно визначатимуть завдання і дії в конкурентному середовищі, що відповідає поняттю «регламентация». Процедури розробляються для багаторазово повторюваних операцій та визначаються відповідними нормативами, що також відповідає поняттю «регламентация».

Для підвищення конкурентоспроможності підприємств малої авіації, що входитимуть в альянс, його фінансова та маркетингова функції повинні бути жорстко взаємозалежні, тобто регламентовані. Це забезпечить, в свою чергу, швидке реагування на зміни цільових ринків внутрішніми змінами авіапідприємств і впливом на зовнішнє середовище через маркетингову функцію. Причому час запізнювання реакції на зміни для підприємств малої авіації і з коротким, і з тривалим виробничим циклом може виявитися головним критичним параметром, що визначає положення авіапідприємства на цільовому ринку. Реакція на зміни, як правило, пов'язана з фінансовими ресурсами підприємства малої авіації. Таким чином, регламентація взаємозв'язку фінансової та маркетингової функцій з контролем стану ринкового і, в тому числі, фінансового потенціалу підприємств малої авіації забезпечуватиме підвищення і стабільний рівень конкурентоспроможності на ринку авіаційних послуг.

Проведене дисертаційне дослідження показує, що найважливішою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств малої авіації є баланс інтересів споживачів продукції, операторів ринку авіаційних послуг, державних інтересів (податкові та неподаткові відрахування та ін), працівників і керівництва самих авіапідприємств, їхнє бажання створення альянсу. При цьому, як правило, ці інтереси мають своє певне фінансове вираження.

Баланс інтересів – це по суті, фінансове балансування підприємств малої авіації в конкурентному середовищі. Фінансове балансування підприємств малої авіації в конкурентному середовищі здійснюватиметься при взаємодії фінансової та маркетингової функцій авіапідприємства. На рис. 4. представлено взаємозв'язок фінансової та маркетингової функцій в альянсі підприємств малої авіації, для підвищення конкурентоспроможності авіапідприємств-партнерів.

Взаємозв'язок фінансової і маркетингової функцій в альянсі підприємств малої авіації обумовлений на сам перед тим, що маркетингове дослідження ринку авіаційних послуг, ґрунтується на фінансово-економічних показниках, за якими визначатиметься направленість діяльності підприємств малої авіації. Здійснення фінансової функції базується на оперативній і стратегічній інформації, яка використовується для планування та аналізу фінансової діяльності підприємств малої авіації, а також для фінансового балансування авіапідприємств в конкурентному середовищі. Взаємодія фінансової та маркетингової функцій в альянсі підприємств малої авіації реалізує в рамках даного алгоритму ланцюжок дані-інформація-знання-рішення-дії-результат. Так чи інакше, дані, інформація, знання, рішення, дії і результат (для фінансової і маркетингової служб рішення, дії і результат представляється як відповідна інформація) є загальною інформацією і, відповідно, керівництвом для здійснення фінансової та маркетингової функцій в рамках їх компетенції.

Дана модель визначає напрямки розробки норм і правил взаємодії фінансової та маркетингової служб в альянсі підприємств малої авіації і є першою стадією регламентації їх взаємодії. Для забезпечення конкурентоспроможного становища підприємств малої авіації на цільових ринках альянсу необхідно використовувати все різноманіття стратегічних і тактичних прийомів маркетингу. Ефективна ринкова діяльність, ведення цілеспрямованої конкурентної боротьби вимагає від авіапідприємств володіння навичками ефективного управління маркетингом.

Управління маркетингом на підприємствах альянсу малої авіації, як системою маркетингової діяльності, передбачає планування, виконання і контроль маркетингової програми й індивідуальних обов'язків кожного підприємства-партнера, оцінку ризику і прибутків, ефективності всіх маркетингових рішень.

Управляти маркетингом - це означає так побудувати систему збору інформації, досліджень ринку, реклами, збутових операцій і обслуговування, щоб забезпечити максимум ефекту при раціональному мінімумі витрат на маркетинг альянсу підприємств малої авіації. Найважливішими функціями управління маркетингом є планування маркетингу, організація і контроль маркетингової діяльності. Планування діяльності авіапідприємства розділяється на дві основні стадії: розробку стратегії діяльності (стратегічне планування) і визначення

тактики реалізації виробленої стратегії (оперативне планування). Стратегічне планування маркетингу є одним із головних складових загального стратегічного плану авіапідприємств.

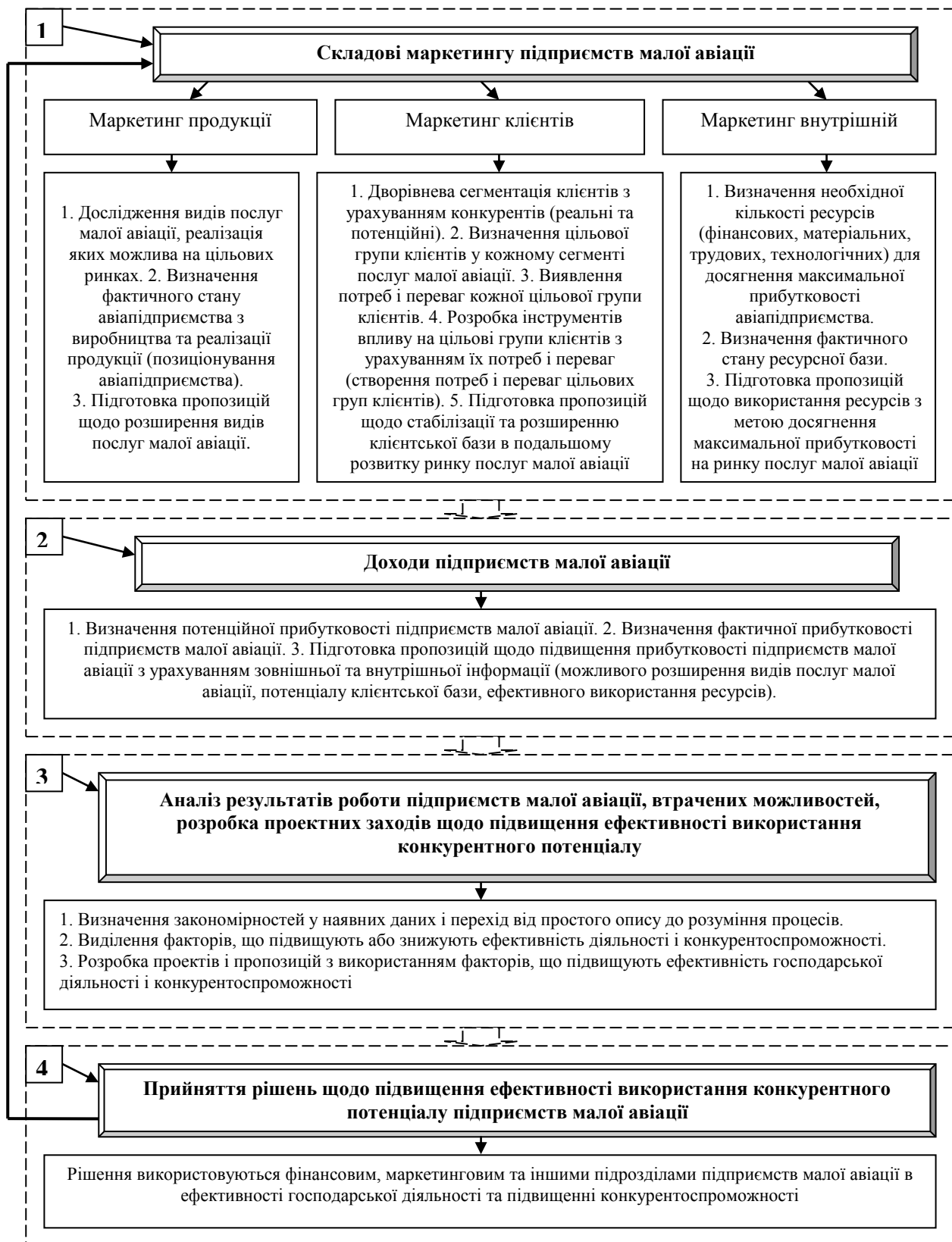


Рис. 4. Взаємозв'язок фінансової та маркетингової функцій в альянсі підприємств малої авіації, для підвищенні конкурентоспроможності авіапідприємств-партнерів

Організаційна структура маркетингової діяльності на авіапідприємствах-партнерах повинна бути визначена як конструкція організації, на основі якої здійснюється управління маркетингом, тобто, визначатись як сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять працівники, які займаються тією чи іншою маркетинговою діяльністю. Одним з основних принципів організації управління маркетинговою діяльністю авіапідприємств є максимальне наближення місць прийняття маркетингових рішень до підрозділів, де займаються практичним маркетингом.

Контроль як одна з функцій управління маркетинговою діяльністю підприємств малої авіації, що входять в альянс, повинна займати в самому маркетингу найпомітніше місце. Перш за все, це форма цілеспрямованого впливу на працівників авіапідприємств, систематичне спостереження за їхньою діяльністю, порівняння фактичних результатів діяльності із запланованими.

Дослідження системи управління маркетингом як системи маркетингових дій авіапідприємств на цільовому ринку надасть можливість підвищити ефективність в різних її напрямках.

Управління маркетингом альянсу підприємств малої авіації повинне включати: збір інформації, постановку цілей, вибір стратегії маркетингу, розробку програми маркетингу, оперативну діяльність по реалізації програми маркетингу, контроль маркетингу. Отже, стратегічний маркетинг має наступні складові елементи: визначення місії, ситуаційний аналіз, формулювання цілей, вибір маркетингової стратегії, управління стратегічними змінами, підбір засобів реалізації, оцінка життєздатності стратегії, контроль і корегування.

Маркетингова стратегія росту підприємств малої авіації – це комплекс управлінських заходів, спрямованих на розвиток авіапідприємств, зростання обсягів реалізації продукту, ринкової частки, прибутку та розширення масштабів діяльності шляхом визначення перспективних конкурентних позицій авіапідприємств, способів їх досягнення та необхідних для цього ресурсів.

Стратегічне управління маркетингом передбачатиме, що підприємства альянсу малої авіації визначатимуть свої ключові позиції на перспективу в залежності від пріоритетності своїх цілей. Тобто, різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею їх складових елементів - конкурентними перевагами та конкурентними позиціями авіапідприємств, їх фінансовими та виробничими можливостями, маркетинговими цілями, технологічним та кадровим забезпеченням. Стратегія маркетингу повинна передбачати більш-менш гнучке пристосування діяльності будь-якого авіапідприємства умовах ринкової невизначеності з урахуванням позиції продукту на ринку, рівня витрат на дослідження ринку, комплексу заходів щодо інтенсифікації реалізації; розподіл коштів, що асигнуються на маркетингову діяльність, між цільовими ринками.

Висновки. Ефективність самого управлінського процесу на підприємствах альянсу малої авіації значною мірою буде залежати від вибору критеріїв оцінки інформаційного забезпечення маркетингової діяльності, в результаті чого потрібно систематизовано підходити до оцінювання якості маркетингової інформації, що надається, визначити її основні переваги і недоліки та використовувати найоптимальніші критерії оцінки, що дозволять уникнути її надмірної деталізації. Для успішного проведення аналізу інформаційного середовища, яке постійно змінюється, авіапідприємствам необхідно чітко розмежовувати інформацію за різноманітними ознаками, від чого залежить цінність і своєчасність управлінського рішення відносно маркетингової діяльності. Для підприємств малої авіації найбільш актуальні ознаки для максимізації задоволення їхніх потреб в інформації є: джерело отримання, час одержання та обробки, об'єкти дослідження, якість, роль в процесі управління, можливість використання.

Перспективи використання результатів дослідження. Управління маркетинговою діяльністю підприємств альянсу малої авіації має бути гнучким, адаптивним, а система контролю повинна сприяти у знаходженні та використанні нових методів самого управління, відносно відповідних змін у зовнішньому середовищі. Сучасні ринкові умови вимагають

гнучкого пристосування до мінливого зовнішнього середовища, дослідження цільового ринку та розробки відповідного плану дій.

Література

1. Гриньов А.В., Кирчата І.М. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. - Випуск 223: Том III. - С.853 - 863.

2. Злидень І.М. Конкурентоспроможність підприємства – основа забезпечення його конкурентного потенціалу // Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства: Економічні науки: Зб. наук. праць. - Харків: ХНТУСГ – 2006. – Вип. 35. - С. 133-137.

3. Чечетова-Терашвили Т. М. Теоретические аспекты диагностики соответствия конкурентной стратегии состоянию внешней среды // Матеріали 4 Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених “Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку України”. — Том 6. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. — С. 95-97.