

УДК 2964.3:108

JEL Classification: F 20, G 34, O 20

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).203-209](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).203-209)

Н.О. Коваленко, доц., канд. пед. наук

Н.В. Столярчук, ст. викл.

Льотна академія національного авіаційного університету, м. Кропивницький, Україна

Бізнес-план як елемент оцінки ефективності комерційного співробітництва авіакомпаній України в умовах глобалізації світової авіації

Досліджено переваги використання бізнес-плану як інструменту оцінки ефективності комерційного співробітництва авіакомпаній України в умовах глобалізації світової авіації. Доведено, що бізнес-планування є визначальним напрямком на шляху пошуку механізмів оцінки результатів від комерційної співпраці підприємств цивільної авіації, визначення ризиків та магістралей розвитку в майбутньому. Представлено результати використання бізнес-плану суб'єктами цивільної авіації в світі, як офіційного документу оцінки проектних рішень. Розглянуто можливості застосування бізнес-плану авіакомпаніями України з метою визначення переваг від участі у стратегічних альянсах. Запропоновано шляхи та методи економічної оцінки результатів реструктуризації вітчизняних авіакомпаній з обґрунтуванням комерційних перспектив у бізнес-плані.

міжконтинентальна інтеграція, авіаційний альянс, авіаційний пул, реструктуризація, бізнес-план

Н.О.Коваленко, доц., канд. пед. наук

Н.В.Столярчук, ст. препод.

Лётная академия национального авиационного университета, г. Кропивницкий, Украина

Бизнес-план как элемент оценки эффективности коммерческого сотрудничества авиакомпаний Украины в условиях глобализации мировой авиации

Исследованы преимущества использования бизнес-плана как инструмента оценки эффективности коммерческого сотрудничества авиакомпаний Украины в условиях глобализации мировой авиации. Доказано, что бизнес-планирование является определяющим направлением на пути поиска механизмов оценки результатов коммерческого сотрудничества предприятий гражданской авиации, определение рисков и магистралей развития в будущем. Представлены результаты использования бизнес-плана субъектами гражданской авиации в мире в качестве официального документа оценки проектных решений. Рассмотрены возможности применения бизнес-плана авиакомпаниями Украины с целью определения преимуществ от участия в стратегических альянсах. Предложены пути и методы экономической оценки результатов реструктуризации отечественных авиакомпаний с обоснованием коммерческих перспектив в бизнес-плане.

межконтинентальная интеграция, авиационный альянс, авиационный пул, реструктуризация, бизнес-план

Постановка проблеми. З розвитком ринкових відносин в Україні відбувається формування конкурентного середовища у сфері національної економіки й, зокрема, у окремих галузях, в першу чергу базових, таких як цивільна авіація. Сучасною тенденцією розвитку світової економіки є глобалізація бізнесу та інтеграція корпорацій. Спираючись на результати світової практики у галузі співпраці підприємств цивільної авіації, найперспективнішими методами потенційного забезпечення ефективності функціонування є об'єднання або злиття авіакомпаній у формі авіаційного альянсу або авіаційного пулу.

Багато вчених та фахівців зазначають, що в умовах глобалізації економіки й світової інтеграції авіаперевізників у формі різних об'єднань, одним з найбільш концептуально важливих моментів в політиці фінансового оздоровлення авіакомпаній є вміння чітко уявити стратегічні цілі та перспективи цих компаній, а також вміти оцінювати економічні наслідки участі у різних союзах або альянсах.

Процес фінансового оздоровлення підприємства передбачає послідовне здійснення заходів, які потребують залучення коштів, котрі надходять, як правило, із зовнішніх джерел. Як і кожен проект, що потребує залучення зовнішніх джерел фінансування, проект реструктуризації потребує складання відповідного бізнес-плану, тобто документу, який визначає цілі та розкриває процес проведення об'єднання або злиття підприємства. Бізнес-план реструктуризації розробляється зазвичай представниками авіакомпаній ініціаторів із залученням незалежної аудиторської фірми.

Світова криза, коронавірусна інфекція, фінансова депресія лідерів авіаційних перевезень та інші непередбачувані проблеми призвели до пошуку нових механізмів боротьби за "виживання" серед вітчизняних авіакомпаній. Міжнародна практика європейських авіаперевізників вказує на позитивний результат подолання кризи шляхом комерційного співробітництва в умовах глобалізації світової авіації. Найефективнішим інструментом визначення переваг злиття та об'єднання вітчизняних авіакомпаній у альянси й пули є бізнес-план – документ, у якому представляється обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів діяльності, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логістичному забезпеченні.

Отже, бізнес-план, як елемент оцінки ефективності комерційного співробітництва авіакомпаній України в умовах глобалізації світової авіації дозволяє визначити переваги, врахувати недоліки та знизити ризики для усіх учасників процесу. Однак, учасниками ринку авіаційних перевезень, бізнес-планування, як інструмент прийняття проектних рішень майже не застосовується, що становить суттєву прогалину в умовах глобалізації світової авіації та переходу до нових умов діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз досліджень у напрямку застосування аспектів бізнес-планування під час створення авіаційного пулу або авіаційного альянсу довів, що, незважаючи на потребу та запит практики, даному аспекту у теоретико-методологічному і науковому напрямку не приділено достатньо уваги. Бізнес-планування як сучасна концепція управління проектними рішеннями представлена у працях учених, Алексєєва М. [1], Поповим В. [2], Бланком І. [3] Бочаровим В. [4]. Проблема застосування бізнес-плану підприємствами з урахуванням галузевого аспекту в умовах кризових явищ досліджена вченими Касьянчиком В.[5], Олексюком Є. [5] та іншими.

Питання управління в галузі цивільної авіації, аналіз кон'юнктури світового та українського авіаринку розглядаються в працях Косиченко Є. [6], Удалих О. [7], Фабощі. Ф.Дж., Альтман Е. [8]. Зазначена проблематика досить часто обговорюється у наукових, аналітичних та практичних як українських, так і закордонних виданнях, таких як «Business» [9], «Edition eBook» [10].

Проте ряд теоретико-методологічних та практичних проблем, що існують в контексті ринкових трансформацій у різних галузях вітчизняної економіки, у тому числі і в цивільній авіації, а також необхідність наукового обґрунтування реалізації вітчизняними авіаперевізниками стратегії перспективного розвитку – реструктуризації з відображенням його в бізнес-плані – вимагають подальшого розвитку. Зазначена обставина у поєднанні з актуальністю проблеми зумовили вибір теми, об'єкту і предмету дослідження, формулювання його мети та етапних завдань.

Постановка мети. Мета написання статті полягає у дослідженні особливостей та напрямків впровадження бізнес-планування авіакомпаніями України як елементу оцінки ефективності комерційного співробітництва в умовах глобалізації світової авіації.

Виклад основного матеріалу. Встановлено, що значна частина авіапідприємств України на сучасному етапі розвитку економіки перебуває у досить скрутному фінансовому становищі. Криза неплатежів, неспроможність розрахунку за власні борги, брак коштів для адаптації до нових умов господарювання та забезпечення надання конкурентоспроможних авіапослуг, призвели до майже повної зупинки багатьох авіапідприємств. Такі заходи потребують сторонньої допомоги задля налагодження нормальної та прибуткової господарської традиційної конкуренції між авіакомпаніями до цивілізованішої та якіснішої форми суперництва – конкуренції між глобальними об'єднаннями авіаперевізників. Нами визначено, що саме конкуренція, види та форми її прояву потребують радикальної перебудови організаційно-функціональної структури та методів управління сучасним авіаційним підприємством, принципово нових підходів щодо планування та розробки виробничо-фінансової стратегії авіакомпанії, пошуку нових методів реалізації та забезпечення її успішної комерційної діяльності.

Створення авіаційного альянсу або пулу – справа надзвичайно складна. Від авіакомпаній вимагається маса сил, засобів і стійкості, але й вигода від об'єднання незрівнянна з вигодою від боротьби самотійно. Зокрема, альянс дозволяє авіакомпаніям-членам економити витрати за рахунок зростання масштабів і диверсифікації виробництва. Перехід на новий рівень конкуренції спричиняє істотне зрушення в якості обслуговування, що відбивається на відношенні покупця до вітчизняних авіаперевізників. А це, у свою чергу, призведе до підвищення лояльності і, відповідно, до збільшення пасажиропотоку.

З'ясовано, що компанії бачать більше вигоди в самотійній боротьбі, а оцінити потенційний прибуток від розвитку партнерських стосунків або не хочуть, або не можуть. Причому під партнерськими стосунками мається на увазі не лише тісна співпраця між безпосередніми конкурентами. Нинішні умови вимагають від усіх учасників ринку пасажирських авіаперевезень тісної взаємовигідної співпраці, активнішої участі в комерційній діяльності один одного і показує, наскільки вони взаємопов'язані. Звичайно, ідея співпраці між аеропортами і авіакомпаніями далеко не нова. Вона існує з самого початку авіаіндустрії. Проте зараз ця співпраця повинна перейти на якісно новий рівень, що вимагає високої міри інтеграції і оптимізації використання двох вкрай обмежених ресурсів: наземного простору і часу.

Повітряних і наземних операторів об'єднує одна мета – підвищення пасажирообігу. Нині пропускна спроможність аеропортів стає обмежувачем діяльності усієї системи [5]. На жаль, об'єднанню та тісній спільній співпраці авіакомпаній перешкоджає складна, до кінця неопрацьована проблема невміння використовувати у процесі реструктуризації засади бізнес-планування, що стосується усіх учасників авіаційного бізнесу.

Реорганізація підприємства, спрямована на його оздоровлення, часто спричиняє зміну структури і навіть юридичного статусу підприємства. Вона може мати такі основні форми: реструктуризація (організаційно-правова, управлінська, технічна, економічна, фінансова), приватизація.

Проведений аналіз діяльності вітчизняних авіакомпаній у напрямку реструктуризації – злиття або об'єднання – довів, що уповільнення цього процесу зумовлене декількома факторами:

- економіко-правовою складністю процесу реструктуризації;
- відсутністю чітко регламентуючого законодавства;
- невмінням та відсутністю практики застосування елементів бізнес-планування як засобу оцінки перспективного розвитку у партнерських взаєминах;

- недостатньою практикою менеджменту процесів планування та координації діяльності авіакомпаній при комерційному співробітництві.

У процесі дослідження визначено, що форми реорганізації є досить різними за своєю суттю, часто потребують розробки різних проектів, що відображується у певних особливостях бізнес-планів.

Бізнес-план створення авіаційного альянсу або авіаційного пулу, хоч і має ознаки, логіку побудови та загальну структуру стандартного бізнес-плану, проте відрізняється певними особливостями, які впливають із самої суті та специфіки проведення процесу реорганізації.

Авіаційний пул – форма сумісної експлуатації повітряної лінії двома або більше перевізниками, що передбачає загальний облік витрат та доходів авіакомпанії з експлуатації конкретної авіалінії.

Розділяють також «пул за доходами», коли у попередньо обумовленій угоді розподіляються лише сумісні доходи від експлуатації повітряної лінії, а витрати авіакомпанія компенсує самостійно. Це може відбуватись у зв'язку з тим, що одна із авіакомпаній використовує більш неекономічну техніку, ніж інша [6].

До основних причин створення пулів відносяться:

- диспаритет – коли певні умови обмежують перевезення одного із перевізників;
- різні типи повітряних суден різних авіакомпаній та різна вартість палива в різних країнах;
- відмінність повітряних суден, тобто різна кількість місць в салоні від різних перевізників.

Суть експлуатації в пулі полягає в тому, що авіакомпанії самостійно несуть витрати по експлуатації авіалінії, а отримані прибутки вносяться до загального фонду (пул). Потім прибутки розподіляються відповідно до досягнутої домовленості.

Особливо широкого поширення набули пульні угоди як між авіакомпаніями ближнього зарубіжжя, так і на міжнародних повітряних лініях в цілому. У перекладі з англійської мови пул означає «загальний фонд», «об'єднання». Він виник більше ніж 100 років тому як форма угод картельного типу між конкурентами.

Завданням пулів на повітряному транспорті є забезпечення організованого розділу сфер впливу на ринку авіатранспортної продукції на спільно експлуатованих авіалініях і визначення гарантованих прибутків кожному з партнерів з урахуванням їх виробничо-фінансових можливостей, комерційних прав і пайової участі.

В основу пульних угод, як правило, закладаються наступні основні принципи [9]:

- 1) добровільність, що припускає можливість для кожного учасника пулу денонсувати угоду, заздалегідь повідомивши про це іншого партнера;
- 2) незалежність, оскільки авіакомпанії зберігають свою юридичну і економічну самостійність, самі несуть витрати по експлуатації авіалінії;
- 3) рівні можливості, що дозволяють кожному партнерові виконувати однаковий об'єм перевезень з урахуванням типів повітряних суден, їх комерційного завантаження і частоти рейсів і право отримувати прибутки за виконану роботу на основі загальної для партнерів системи їх розподілу;
- 4) комерційна співпраця в галузі рекламної роботи, тарифної політики, залучення клієнтури, узгодження розкладу польотів, обслуговування рейсів партнера.

У будь-якій пульній угоді основним є питання про розробку оптимальної системи взаєморозрахунків між авіакомпаніями-партнерами за виконану транспортну роботу. При цьому вирішуються два основних завдання: встановлення способу внесення прибутків в пул і вибір варіанту розподілу прибутків з пулу.

Авіаційний альянс – партнерське об'єднання авіакомпаній, що дозволяє досягти більш високого рівня міжнародної співпраці в комерційних авіаперевезеннях. Авіакомпанії всередині альянсу зберігають свою юридичну самостійність, але при цьому уніфікують такі елементи, як система бронювання, бонусна програма, для авіапасажирів вводять спільні рейси і погоджують розклад рейсів [6].

Основними характеристиками об'єднаних в альянс авіакомпаній є:

- всередині альянсів широко застосовуються наскрізні тарифи, що допомагає додатково залучити пасажирів. Наскрізні тарифи не застосовуються тільки на маршрутах, де існує пряма конкуренція членів одного альянсу;
- взаємна сумісність бонусних програм для часто літаючих пасажирів між членами одного альянсу;
- спільне розміщення в одних і тих же терміналах в хабових аеропортах;
- розміщення особистих терміналів авіакомпаній; заправка пільговим паливом за рахунок співробітництва між членами альянсу, пільги за обслуговування пасажирів;
- відповідність високим вимогам.

На вибір пасажирів впливають такі основні показники [5]:

1. Ціна – основний критерій, котрий може залучити пасажирів. Авіакомпанії-члени альянсу використовують наскрізні тарифи, що дозволяє запропонувати авіаперевізникам вигідну цінову пропозицію для пасажирів.
2. Терміни – велике значення приділяється для підбору зручних стиковочних рейсів. Найкращий варіант – розміщення перевізників в одних і тих же терміналах, щоб пересадка пасажирів у трансферних пунктах здійснювалась в одному терміналі.
3. Якість обслуговування – перш за все жорстка дисципліна виконання та сервіс на борту повітряного судна.

Альянсові форми взаємодії стали не просто формою інтеграції бізнесу, але й необхідною умовою існування на ринку в умовах глобалізації економіки. Нами сформульовані наступні особливості відображення та обґрунтування процесу об'єднання авіакомпаній у бізнес-плані.

Першою такою особливістю є необхідність розробки розділу «Вибір та обґрунтування виду реструктуризації». Його розробляють на підставі таких даних [10]:

- 1) аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на комерційну діяльність авіапідприємства;
- 2) аналіз конкурентоспроможності авіапослуг;
- 3) аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства;
- 4) виявлення слабких місць та причин кризового стану авіапідприємства;
- 5) оцінка глибини кризового стану.

Вірно обраний вид реструктуризації надасть змогу спрямувати отримані фінансові ресурси у необхідний напрямок та гарантовано досягти очікуваних результатів.

Наступним специфічним розділом бізнес-плану є «Обґрунтування вибору варіанту реструктуризації», що складається на підставі оцінювання можливостей реорганізації. Реструктуризація може проводитися за такими варіантами [9]:

1. Злиття підприємств;
2. Виділення окремих структурних підрозділів;
3. Перепрофілювання підприємства.

Вибір варіанту спирається на аналітичні дані, подані у попередніх розділах, та стає основою для розроблення наступних прогнозів та розрахунків.

У цьому розділі аналізують: рівень освоєння нових ринків авіаційних послуг або робіт, що визначає можливу швидкість зміни структури їх виконання; рівень специфічних виробничих знань та технологій.

Третім етапом є «Обґрунтування форми проведення реструктуризації» – оперативної або стратегічної. Цей розділ містить інформацію про: прогностні терміни проведення реструктуризації та перелік заходів, що вживатимуться для цього.

У четвертому розділі вміщуються розрахунки витрат на реструктуризацію та обґрунтування джерел фінансування цих витрат.

П'ятий розділ бізнес-плану реорганізації підприємства присвячується обґрунтованим способам розв'язання соціальних проблем, які неминуче постають за проведення реструктуризації будь-якого виду.

Шостий розділ включає прогностну оцінку ефективності проекту, яка базується на таких показниках:

- очікувані результати комерційної діяльності підприємства;
- динаміка обсягу авіапослуг та робіт;
- підвищення конкурентоспроможності авіапослуг та робіт;
- прискорення оборотності капіталу;
- збереження гарантій соціального захисту працівників.

Решта розділів відповідає стандартній формі бізнес-плану і містить розрахунки та обґрунтування конкретних заходів, спрямованих на реалізацію проекту реструктуризації (виробничий план, маркетинг-план, організаційний план, фінансовий план, оцінка ризиків та інші).

Висновки та перспективи подальших досліджень. В результаті проведеного дослідження встановлено, що вітчизняні авіаперевізники з грудня 2019 року знаходяться в стані фінансово-економічної кризи, що, відповідно, спричинено наслідками світової вірусної пандемії COVID-19. При цьому одним із перспективних напрямків фінансового оздоровлення авіаперевізників України, як доводить практика європейських країн, є реорганізація вітчизняних авіакомпаній та злиття їх з більш потужними у авіаційні альянси або пули. Стандартним інструментом оцінки ефективності комерційного співробітництва авіакомпаній України в умовах глобалізації світової авіації є бізнес-план. Бізнес-планування є ефективним інструментом визначення перспектив комерційного співробітництва авіакомпаній України в умовах глобалізації економіки. Бізнес-план створення авіаційного альянсу або пулу дозволить оцінити організаційні, фінансово-економічні та технологічні особливості реорганізації або реструктуризації вітчизняних авіаперевізників, конкретизувати ризики та переваги з урахуванням галузевої специфіки діяльності.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка рекомендацій щодо управління (менеджменту) процесом реорганізації авіакомпанії в умовах реалізації бізнес-плану створення авіаційного альянсу або пулу.

Список літератури

1. Алексеева М.М. Планування діяльності фірми: навч. посібн. К.: Фінанси і статистика, 2019. 248 с.
2. Бізнес-план авіакомпанії: вітчизняний і зарубіжний досвід: за заг. ред. В.М. Попова. Х: Мрія, 2017. 264 с.
3. Бланк І.А. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Х.: «ІТЕМ», 2018. 448с.
4. Бочаров В.В. Антикризовий менеджмент: монографія. Одеса: "Знання", 2018. 160 с.
5. Касьянич В.Д., Олесюк Є.А. Ефективність експлуатації міжнародних авіаліній: монографія; Л.: Брідж, 2018. 216 с.
6. Косиченко Є.Ф. Удосконалення управління транспортом в умовах економічної реформи: на прикладі цивільної авіації: монографія. К.: Транспорт, 2020. 199 с.
7. Удалих О.О. Управління антикризовою діяльністю: монографія. К.: Фінанси і статистика, 2018. 292 с.
8. Фабоцці, Ф.Дж., Альтман Е. Антикризове управління: монографія. К.: ІНФРА-К, 2018. 931с.
9. Horan J. The One Page Business Plan for the Creative Entrepreneur: Start With a Vision, Build a Company! Business. 2020. № 3. Р. 33-41.

10. Pinson L. Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future. Edition eBook. 2020. № 7. P. 54-62.

References

1. Aleksyeyeva, M.M. (2019). *Planuvannya diyalnosti firmy [Company activity planning]*. K. : Finansy i statystyka [in Ukrainian].
2. Popov, V. (2017). (Eds.). *Airline business plan: domestic and foreign experience*. KH: Mriya.
3. Blank, I.A. (2018) *Antykryzovyy menedzhment [Crisis management]*. KH.: «ITEM» [in Ukrainian].
4. Bocharov, V.V. (2018). *Antykryzovyy menedzhment [Crisis management]*. Odessa: "Znannya" [in Ukrainian].
5. Kas`yanchyk, V.D., & Olesyuk E.A. (2018). *Efektivnist` ekspluatatsiyi mizhnarodnykh avialiniy [Efficiency of operation of international airlines]*. L.: Bridge [in Ukrainian].
6. Kosychenko, YE.F. (2020). *Udoskonalennya upravlinnya transportom v umovakh ekonomichnoyi reformy: na prykladi tsyvil`noyi aviatsiyi [Improving transport management in terms of economic reform: the example of civil aviation]*. K.: Transport [in Ukrainian].
7. Udalykh, O.O. (2018). *Upravlinnya antykryzovoyu diyal`nistyu [Crisis management]*. K.: Finansy i statystyka [in Ukrainian].
8. Fabotstsi, F.Dzh., & Al'tman E. (2018). *Antykryzove upravlinnya [Crisis management]*. K.: INFRA-K [in Ukrainian].
9. Horan, J. (2020). The One Page Business Plan for the Creative Entrepreneur: Start With a Vision, Build a Company! *Business*, 3, 33-41 [in English].
10. Pinson, L. (2020) Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future. *Edition eBook*, 7, 54-62 [in English].

Nadiia Kovalenko, Associate Professor, PhD in Pedagogy (Candidate of Pedagogical Sciences)

Nataliia Stoliarchuk, Senior Lecturer

Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Business Plan as an Element of Assessing the Effectiveness of Commercial Cooperation of Ukrainian Airlines in the Context of Globalization of World Aviation

Based on the results of the world practice in the field of cooperation of civil aviation enterprises, the most promising methods of potentially ensuring the efficiency of operation are the merger or amalgamation of airlines in the form of an aviation alliance or aviation pool. The analysis of research on the application of aspects of business planning in the creation of an aviation pool or aviation alliance showed that, despite the need and demand of practice, this aspect in the theoretical, methodological and scientific direction is not given enough attention.

An analysis of the literature showed that aspects of the use of the business plan as an element in determining the effectiveness of mergers of civil aviation enterprises in the context of European integration were not carried out. Referring to the above aspects, the ways of perspective development of Ukrainian airlines in the process of overcoming the conditions of competition and financial crisis by joining aviation alliances and creating pools are clarified. It was found that the main tool for determining the effectiveness of the reorganization of the airline and its financial recovery through cooperation is a business plan as a program of long-term development and assessment of economic feasibility.

To achieve the goal of the study, the following tasks were performed: summarized and analyzed current areas of reorganization and financial recovery of Ukrainian airlines - the creation of aviation alliances and pools and opportunities for their development in modern conditions of the air transport market of Ukraine; the methodical approach to improvement of process of substantiation of reorganization and its economic results which is seen in development of the business plan of an estimation of commercial prospects is proved; developed recommendations for taking into account and reflecting in the business plan the features of the processes of creating an aviation alliance or pool.

The prospect of further research, given the above, is to develop recommendations for management (management) of the process of reorganization of the airline in the implementation of the business plan to create an aviation alliance or pool.

airline, business plan, crisis management, integrative system of financial and economic indicators, strategic management, forecasting, bankruptcy, liquidation

Одержано (Received) 17.05.2020

Прорецензовано (Reviewed) 25.06.2020

Прийнято до друку (Approved) 28.09.2020