

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ

На правах рукопису

ГОРБАНОВСЬКА ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 656.7.061.5:303.43(043.3)

ЯКІСНИЙ АНАЛІЗ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
АВІАКОМПАНІЇ

Спеціальність 08.07.04. - "Економіка транспорту та зв'язку"

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття вченого ступеня
кандидата економічних наук

Київ - 1997

Роботу виконано в Київському міжнародному університеті цивільної авіації.

Науковий керівник - кандидат економічних наук, доцент
Царенко О.В.

Офіційні опоненти - доктор економічних наук
Цвєтов Ю.М.

кандидат економічних наук, професор
Кулик В.А.

Провідна організація - Економічний науково-дослідний
інститут Міністерства економіки України.

Захист дисертації відбудеться "19" травня 1997 року в 12 годин
на засіданні спеціалізованої вченої Ради Д 01.35.03. при Київському
міжнародному університеті цивільної авіації за адресою: 252058 м.Київ-58,
просп. Космонавта Комарова, 1.

З дисертацією можна ознайомитись в бібліотеці Київського
міжнародного університета цивільної авіації.

Відгуки на автореферат дисертації у двох примірниках, завірені
печаткою, просимо надсилати за зазначеною адресою.

Автореферат розіслано "2" листопада 1997 р.

ЛННБ України ім.В.Стефаніка



00752188 (V)

Вчений секретар
спеціалізованої вченої Ради,
доктор економічних наук

В.М.Загорюлько

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Задачі інтенсивного реформування економіки України та інтеграції країни в міжнародні економічні відношення передбачають нові умови, пріоритети та напрямки діяльності підприємств, радикальну зміну механізму функціонування всіх елементів національної економічної системи. Найважливішу роль в зміцненні української економіки відіграє розвиток авіатранспортної індустрії країни, головним етапом якого є становлення національної системи авіап перевезень та зміцнення її позицій в системі світового повітряного транспорту.

Успіх діяльності підприємства безпосередньо залежить від формування адекватної стратегії його розвитку. В умовах лібералізації ринку та загострення конкуренції одним з основних засобів, що дають можливість раціонально обрати напрямки розвитку компанії, є стратегічне управління. Цей потужний інструмент переживає сьогодні новий етап свого розвитку і його застосування є особливо актуальним для пошуків прихованих можливостей і резервів компаній, що працюють на ринку авіап перевезень. В силу специфіки природи галузі, що полягає у високій еластичності попиту по ціні, відсутності можливостей створення запасів продукції, коливаннях попиту по сезонам і напрямкам, авіакомпаніям доводиться постійно адаптувати свою стратегічну лінію у відповідності до змін ринку. У цьому зв'язку найважливішим науковим і практичним завданням є формування стратегії розвитку авіакомпанії.

До проблеми розробки різноманітних аспектів методології формування стратегії розвитку підприємства у закордонній та вітчизняній літературі в останній час виник особливий інтерес. Це пов'язано із зростанням уваги підприємств до забезпечення їх життєздатності та стійкого функціонування, а також з появою доступних засобів автоматизації процесів управління. Дослідження цієї проблеми в Україні

Інститут економіки
Академія Наук України

ускладнюються особливими умовами переходу до ринку, а саме: динамічною зміною форм власності, скасуванням великих державних монополій, створенням фінансово-промислових груп, неблагоприємним інвестиційним кліматом, стартовим правовим полем, перекосами в структурі виробництва, геополітичним положенням. Таким чином, проблема розробки методології формування стратегії представляє не тільки практичний, але і безсумнівний науковий інтерес. Принципіальне значення для підприємств в авіатранспортній індустрії має розробка питання якісного аналізу розвитку авіакомпанії та методології формування її стратегії. Невідповідність, що існує між потенційно високою роллю авіаційного транспорту в національній економіці і темпами розвитку галузі в нашій країні засвідчує про гостру необхідність структурної реорганізації на базі сучасної наукової методології. Стратегічне управління є найбільш перспективним засобом трансформування галузі в напрямку найбільш ефективного її функціонування. Його ключовим елементом є процес формування стратегії розвитку компанії, необхідність розробки принципів реалізації якого визначає актуальність цього дослідження.

Метою роботи є удосконалення методології стратегічного управління авіакомпанією та розробка на цій основі ефективної технології формування стратегії авіакомпанії.

У відповідності з метою дисертаційного дослідження було поставлено і вирішено наступні основні завдання:

- проведення аналізу закордонних та вітчизняних досліджень, присвячених проблемі формування стратегії розвитку підприємства;
- визначення особливостей стратегічного планування як провідної інтегруючої функції стратегічного управління;
- обґрунтування необхідності застосування системного підходу до процесу формування стратегії розвитку авіакомпанії;

- визначення ознак і проведення класифікації основних типів стратегічних альтернатив розвитку авіакомпаній;
- розробка моделі процесу стратегічного планування в авіакомпанії;
- розробка методичних положень і методологічних аспектів формування стратегії розвитку авіакомпанії;
- створення автоматизованої системи економічного обґрунтування і планування діяльності авіакомпанії;
- розробка рекомендацій щодо напрямків розвитку національної авіакомпанії.

Предметом дослідження є механізм стратегічного планування в авіакомпанії.

Об'єктом дослідження є сукупність крупних закордонних і вітчизняних авіаперевізників.

Методологія дослідження. Теоретичною та методологічною базою виконаного дослідження є основні принципи стратегічного управління компаніями, розроблені в працях закордонних і вітчизняних вчених, таких як Д.Лінг, А. Уеллс, Л. Джаллорето, Р.Акофф, І.Ансофф, Д.Кліланд, У.Кінг, А.Вайсман, А.Стерлін, Т.Сааті, В.Кротов, Ю.Шаров, А.Градов та інші. За основний метод дослідження в дисертаційній роботі обрано системний підхід. Для кількісного та якісного вирішення поставлених завдань було використано математичні методи прогнозування, а також цільові розділи теорії вірогідностей.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці принципів формування стратегії розвитку авіакомпанії.

До результатів, що характеризують наукову новизну дисертаційної роботи відносяться:

- встановлення взаємозв'язків між елементами системи стратегічного планування.

- проведення класифікації типів стратегічних альтернатив розвитку авіакомпаній;

- системний аналіз процесу розвитку авіакомпанії та розробку схеми взаємозв'язку та взаємопроникнення авіакомпаній світу;

- розробку імітаційної моделі процесу стратегічного планування в авіакомпанії і методичних положень з формування стратегії її розвитку;

- створення автоматизованої системи економічного обґрунтування і планування діяльності авіакомпанії.

Практична цінність результатів дослідження. Теоретичні узагальнення, імітаційна модель процесу стратегічного планування в авіакомпанії та методичні положення з формування стратегії розвитку авіакомпанії використано при розробці рекомендацій щодо напрямків розвитку національної авіакомпанії "Авіалінії України".

Апробація роботи і реалізація результатів дослідження. Основні результати дослідження були повідомлені, обговорені та дістали схвалення на таких конференціях Київського міжнародного університету цивільної авіації: XLIII студентська науково-технічна конференція 1995 р., XVI наукова конференція професорсько-викладацького складу 1995 р., XLIV студентська науково-технічна конференція 1996 р., XVIII наукова конференція професорсько-викладацького складу 1997 р.

Деякі положення роботи нашли використання в учбовому процесі при викладанні курсів "Економіка закордонних авіакомпаній" та "Маркетинг" на кафедрі Економіки цивільної авіації КМУЦА.

Рекомендації з підвищення ефективності діяльності авіакомпанії "Авіалінії України" передані в Державний департамент авіаційного транспорту України.

Розробки автора використані та впроваджені у виробництво в Бориспольському авіапідприємстві державної авіакомпанії "Авіалінії України".

Публікації. Результати проведених досліджень знайшли відображення в 7 наукових працях загальним обсягом 3,7 друкованих аркуша.

Обсяг і структура роботи. Дисертаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку зсилок з 135 найменувань та додатків на 57 сторінках. Основний текст роботи викладено на 169 сторінках друкованого тексту, включає 7 таблиць і 39 малюнків.

Структура дисертаційної праці визначається логічною послідовністю вирішення поставлених завдань і включає:

ВСТУП

1. ПРОБЛЕМА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАКОМПАНІЇ

1.1 Формування стратегії розвитку компанії в системі стратегічного управління і планування діяльності

1.2 Особливості процесу стратегічного планування в авіакомпанії

1.3 Істота стратегії розвитку авіакомпанії та її формування в процесі стратегічного планування

1.4 Обґрунтування необхідності системного підходу до формування стратегії розвитку авіакомпанії

2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАКОМПАНІЇ

2.1 Принципи методи ідентифікації стадії росту авіакомпанії при формуванні стратегії її розвитку

2.2 Визначення ознак і класифікація основних типів стратегічних альтернатив розвитку авіакомпаній

- 2.3 Системний підхід до процесу розвитку авіакомпанії
- 2.4 Імітаційна модель процесу стратегічного планування в авіакомпанії

3. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ І РЕКОМЕНДАЦІЙ З ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАКОМПАНІЇ

- 3.1 Методичні положення з формування стратегії розвитку авіакомпанії
- 3.2 Етапи, чинники і умови реалізації методичних положень з формування стратегії розвитку авіакомпанії
- 3.3 Автоматизована система економічного обґрунтування і планування діяльності авіакомпанії
- 3.4 Розробка рекомендацій щодо формування стратегії розвитку авіакомпанії "Авіалінії України"

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ЗСИЛОК

ДОДАТКИ

ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність досліджень, сформульовано мету і наукову новизну, практичну цінність дослідження, коротко викладено зміст роботи.

В першому розділі вивчено та проаналізовано теоретичні основи формування стратегії розвитку компанії.

Стратегічне планування забезпечує базу для всіх керівничих рішень та є провідною інтегруючою функцією ринкового управління. Дослідження показали, що найважливішим аспектом стратегічного планування є процес його здійснення. Узагальнена схема процесу стратегічного планування, уточнена під час дослідження на основі визначення ролі підготовчого

етапу, а також змісту інформаційної бази, яка є його ключовим елементом зображена на мал. 1.

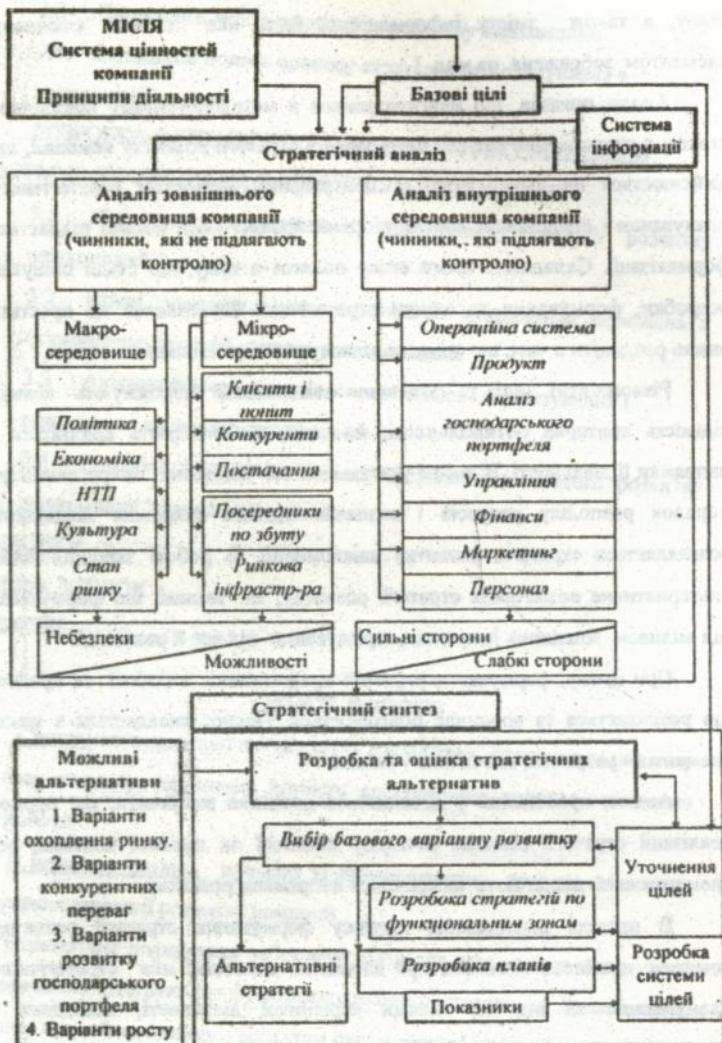
Аналіз показав, що найскладнішим в методологічному відношенні етапом є стратегічний синтез. Формування стратегії розвитку компанії, що здійснюється на цьому етапі, є центральним моментом стратегічного планування і представляє собою творчий процес, який погано піддається формалізації. Складність цього етапу полягає в тому, що стадії пошуків, розробки, формування та оцінки стратегічних альтернатив на практиці важко розділити в часі, що вимагає застосування спеціальних методів.

Різноманітні цілі та завдання авіакомпанії породжують велику кількість критеріїв оптимальності, моделей, що описують пріоритети і напрямки її діяльності. В якості узагальнюючої концепції, що регламентує порядок розподілу ресурсів і визначає основні напрямки діяльності, розглядається стратегія розвитку авіакомпанії. В роботі запропоновано альтернативне визначення стратегії розвитку, як моделі, що формується під впливом зовнішніх імпульсів, отримуваних під час її реалізації.

При цьому, формування стратегії представлено в роботі як процес, що розвивається та водночас повторюється. Процес складається з трьох елементів - розробки, доведення і оцінки.

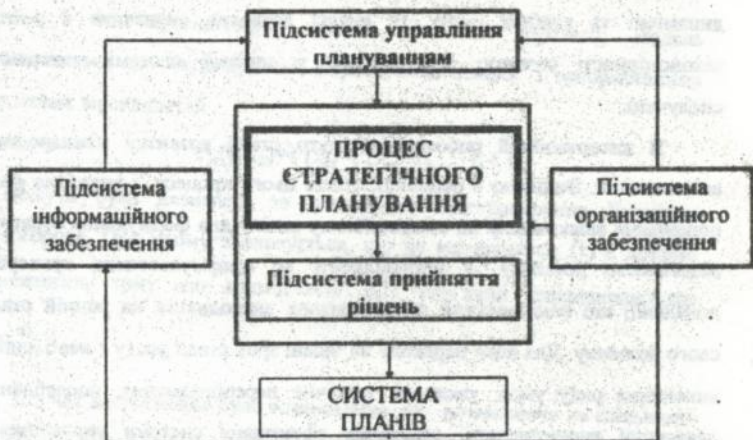
Аналіз, проведений у дослідженні дозволив визначити, що процес реалізації стратегії вимагає розгляду компанії як цілісної системи, всі елементи якої підлягають визначенням напрямкам розвитку.

В процесі дослідження процесу формування стратегії розвитку компанії зроблено висновок про існування дихотомії між стратегічним плануванням та іншими видами керівничої діяльності, пов'язаної з поточними операціями.



Мал. 1 Узагальнена схема процесу стратегічного планування

В методологічному відношенні це протиріччя є плідним, тому що стимулює нововведення і є каталізатором розвитку компанії. Вирішення цього протиріччя вимагає створення системи стратегічного планування, яка є впорядкованим засобом здійснення стратегічних аспектів діяльності компанії. Аналіз процесу стратегічного планування і елементів компанії як цілісної системи дозволив визначити, що стратегічні рішення виробляються у визначеній послідовності на базі даних, що поступають з підсистеми інформаційного забезпечення в рамках точно заданих підсистем організаційного забезпечення і управління. Встановлені взаємозв'язки елементів системи стратегічного планування схематично представлені на мал.2.



Мал. 2 Схема взаємозв'язку елементів системи стратегічного планування

Результати аналізу предметної області дозволили зробити висновок, що система стратегічного планування є найважливішим чинником для формування адекватної стратегії розвитку компанії та, відповідно, повинна розглядатись як ефективний засіб вирішення завдань, пов'язаних з

реорганізацією і подоланням кризи, яку переживає зараз національна авіатранспортна індустрія.

Неповнота відповідних розробок та недостатня висвітленість проблематики у закордонній та вітчизняній літературі, присвяченій питанням ефективного стратегічного управління і формування оптимальної стратегії розвитку компаній в галузі авіатранспортної індустрії обумовлюють необхідність проведення досліджень саме в цьому напрямку.

У другому розділі проведено якісний аналіз розвитку авіакомпаній та досліджено особливості формування їх стратегій.

В останнє десятиріччя в світовому авіаційному транспорті проходять динамічні та глибокі зміни. Їх аналіз дозволив визначити в роботі закономірності розвитку авіакомпаній у світовій системі повітряних сполучень.

В дисертаційній роботі розглянуто стадії розвитку міжнародних авіакомпаній. Виділено 6 основних етапів цього процесу і виявлено роль положення авіакомпанії на еволюційному шляху для формування стратегії подальшого розвитку. У відповідності до сформульованих критеріїв, доведено, що національний авіаперевізник знаходиться на ранній стадії свого розвитку. Для його переходу на більш зрілі стадії росту є необхідним виконання ряду умов, таких як технічне переобладнання, послаблення державної директивності, створення ефективної системи управління і стратегічного планування, створення єдиної мережі внутрішніх і міжнародних авіаліній, розвиток інфраструктури і інтеграція з іншими авіакомпаніями тощо.

Моделювання процесу переходу авіакомпанії з одного стану в інший на еволюційному шляху базується на теорії стохастичних процесів. У позначеннях $Z = \{Z_1, \dots, Z_L\}$ - простір стану авіакомпаній для кожного

кроку випадкового процесу, $J=\{1, \dots, L\}$ - множення індексів просторів стану, а $\pi_n=(\pi_n^{(1)}, \dots, \pi_n^{(L)})$ - розподіл вірогідностей на множенні J для n -го кроку, визначення вірогідності того, що авіакомпанія на $(n+k)$ -му часовому кроці опиниться у стані j , за умови, що на n -му кроці вона була в стані i , за k кроків, або $P_{ij}^{(k)}=P(x_{n+k}=j | x_n=i)$; $n=0, 1, 2, \dots$, здійснюється за формулою повної вірогідності:

$$\pi_{n+k}^{(j)} = \sum_{i=1}^L \pi_n^{(i)} P_{ij}^{(k)}, j=1, \dots, L, \quad (1)$$

де вірогідності $P_{ij}^{(k)}$ знаходяться з рекурентних співвідношень $P_{ij}^{(k)} = \sum_{m=1}^L P_{im}^{(k-1)} P_{mj}$. З урахуванням змін в часі зовнішніх чинників, що впливають на вірогідносний процес реалізації стратегії, модель узагальнюється на неоднорідний марковський ланцюг з використанням покрокових вірогідностей

$$P_{ij}(t_1, t_2) = P(x_{t_2}=j | x_{t_1}=i), \quad t_1 < t_2,$$

які можуть бути визначені за допомогою співвідношення Чепмена-Колмогорова. При цьому враховується, що не всі рівняння (1) є лінійно незалежними, тому що вірогідності $\pi_k^{(j)}$ пов'язані співвідношенням

$$\sum_{i=1}^L \pi_k^{(i)} = 1.$$

Під час дослідження було встановлено, що, незважаючи на спільність генеральних цілей діяльності авіакомпаній, їх досягнення здійснюється різноманітними шляхами. Розділ між авіакомпаніями проявляється уже на стадії формування стратегічних цілей, посилюється при формуванні адекватної стратегії розвитку компанії, та досягає найбільшого розміру у створених системах управління.

На основі аналізу діяльності закордонних авіакомпаній в роботі було досліджено їх стратегічні підходи, сформульовано головні характерні

ознаки стратегічних цілей та шляхів їх досягнення і проведено класифікацію основних типів стратегічних альтернатив розвитку компаній. Розподіл на групи проводиться по принципу динамічного стану авіакомпанії під час її розвитку, який базується на об'єктивних показниках і сприяє правильному вибору стратегії та засобів її впровадження у життя. В роботі сформульовані та вивчені всі типи специфічних стратегічних альтернатив - оновлення, зріст, раціоналізація і виживання - з точки зору умов і методів їх здійснення, перспектив, переваг і недоліків. Визначено тип стратегії, що використовується на даний момент національної авіакомпанією і розроблено пропозиції щодо її коригування.

Дослідження показали, що на механізмі реалізації стратегії безпосередньо відбивається ступінь її відповідності діючим принципам організації діяльності компанії, що вимагає необхідності їх якісної зміни для переходу компанії на більш високий рівень. У зв'язку з цим, в роботі використовується метод системного аналізу процесу розвитку авіакомпанії, що базується на розгляді останньої як цілісного об'єкта. Порядок змін, необхідних для реалізації стратегії розвитку авіакомпанії, визначається в роботі за допомогою моделі Мак-Кінсі. Її застосування дозволило розглянути авіакомпанію як систему та визначити ієрархію змін її елементів в процесі реалізації стратегії. Аналіз елементів дозволив визначити їх основні особливості.

В ході дослідження значна увага приділяється стилю управління, як найважливішому фактору розвитку авіакомпанії. Розроблено логічну схему, яка описує характерні риси, властиві різним стилям.

Аналіз експлуатаційно-фінансової діяльності міжнародних авіакомпаній показав, що інтегруючим фактором розвитку авіакомпанії є форма власності. У зв'язку з цим вивчено основні тенденції розвитку структури форм власності міжнародних авіакомпаній і визначено

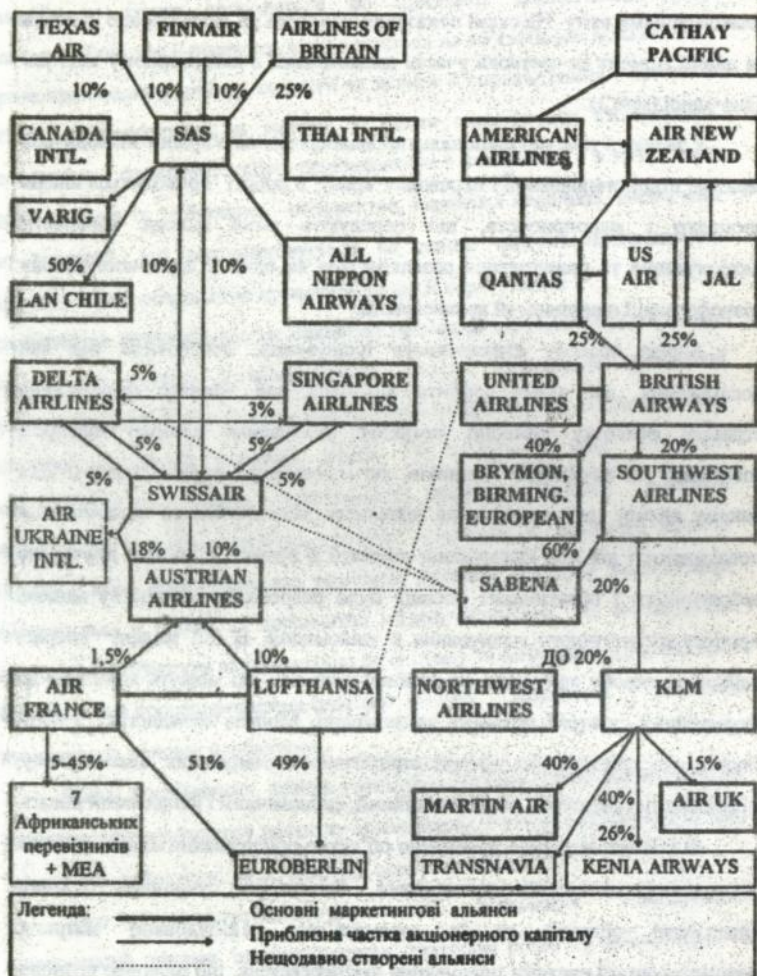
пріоритетні стратегічні напрямки: приватизація, взаємопроникнення авіакомпаній та формування альянсів. В ході дослідження розроблено схему, що дає загальну уяву про структуру взаємовідносин між авіакомпаніями світу. На схемі показаний механізм дії альянсів, що існують на даний момент та часткова участь авіакомпаній в акціонерному капіталі одна одної (мал.3).

У зв'язку з тим, що національний авіаперевізник України знаходиться зараз на етапі становлення і переживає кризу, в роботі проводиться аналіз процедур і заходів, що передують зміні форми власності. Акціонування та приватизація розглядається як один з можливих шляхів трансформації національної авіакомпанії.

Аналіз процесу стратегічного планування, проведений під час дослідження, дає змогу зробити висновок, що процес формування стратегії розвитку компанії потребує урахування великої кількості зовнішніх та внутрішніх чинників, які мають різні ступені впливу. Для аналізу впливу цих чинників на діяльність авіакомпанії та встановлення послідовності дій при формуванні стратегії її розвитку, на базі вивченого теоретичного і практичного досвіду було розроблено імітаційну модель процесу стратегічного планування в авіакомпанії. В цій моделі вперше здійснено спробу врахувати всі основні чинники, які можуть вплинути на формування стратегії розвитку авіакомпанії. Модель складається з п'яти блоків, що забезпечують процес стратегічного планування: аналіз ринку, провізних потужностей, експлуатаційний, економічний і фінансовий аналіз.

В ході дослідження проведено об'єктно-орієнтований аналіз системи планування діяльності авіакомпанії. Визначено сукупність доменів (предметні області) та їх взаємозв'язок. Побудовано матрицю автоматизованої системи планування авіаперевезень, що включає розподіл доменів на підсистеми з метою їх реалізації в три етапи: інформаційне

моделювання, моделювання стану і моделювання процесів. Аналіз завершується розробкою переліку робочих документів, що складають базу для проведення об'єктно-орієнтованого проектування.



Мал. 3 Схема взаємозв'язку та взаємопроникнення авіакомпаній

В третьому розділі розроблено методичні положення з формування стратегії розвитку авіакомпанії та організаційні заходи з їх реалізації.

Проведена в ході дослідження оцінка ступеня впливу вибору стратегії на розвиток авіакомпанії на прикладах конкретних компаній дозволила зробити висновок, що для досягнення довгострокового результату методичний підхід до формування стратегії розвитку авіакомпанії є необхідним. Головними принципами розроблених методичних положень є: принцип чіткої ієрархії завдань; принцип нерозривності ланок; принцип послідовності та поглинання складових нижнього рівня компонентами більш високого порядку. Окрім цього використовується метод "ковзного планування", що забезпечує на кожному етапі планування продовження його горизонту ще на один часовий інтервал і відповідне уточнення цілей.

Розроблені методичні положення з формування стратегії розвитку авіакомпанії представляють собою сукупність різних методів аналізу її діяльності та оцінки впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників на прийняття рішень та містять в собі п'ять основних розділів: аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища авіакомпанії; аналіз перспектив та можливих напрямків діяльності; розробку, оцінку стратегічних альтернатив і вибір базового варіанту стратегії; проведення розрахунків по обраним варіантам з використанням кількісних методів оцінки чинників, що впливають на формування стратегії. Зміст методичних положень практично повністю описує схему процесу стратегічного планування в авіакомпанії з урахуванням специфічних особливостей галузі.

В роботі використовується ряд кількісних методів оцінки чинників, що впливають на формування стратегії розвитку авіакомпанії:

1. Децентральний аналіз ефективності повітряних ліній, в основі якого лежить система аналізу доходів та витрат, що відносяться до конкретної програми експлуатації і класифікуються по попередньо встановленим функціям. Це дозволяє отримати собівартість і рентабельність продукту на кожній авіалінії авіакомпанії. Шляхом аналізу сукупності даних, отриманих по кожній лінії, виводиться експлуатаційний результат на різних рівнях: по авіакомпанії, по мережі авіаліній, по пучку авіаліній, по класу літаків, по типу літаків. Це дає параметри економічного управління, необхідні для розробки стратегії розвитку і визначення потрібних ресурсів.

2. Метод попередньої оцінки ефективності літаків різних типів, що дозволяє на базі прямих експлуатаційних витрат здійснити порівняння різних типів літаків при їх експлуатації на даних авіалініях і на основі результатів зробити висновок про можливі напрямки оптимізації структури парку літаків.

3. Метод визначення безбитковості авіалінії, який застосовується для оперативної оцінки економічної ефективності конкретних авіаліній. Цей метод базується на принципі розрахунку порогу безбитковості по поточним даним та видачі результату по прибутковості авіалінії в конкретний момент часу. Індикатором є коефіцієнт комерційного завантаження, а керуючими діями оперативного порядку є його зміна, рівень тарифів та управління витратами на авіалінії. Метод є базою для стратегічного аналізу, причому врахування довгострокових чинників потребує застосування додаткових індикаторів. В роботі запропоновано чотири індикатори (оцінки окремих авіаліній по рівню прибутковості, вибору ефективного типу літаків для експлуатації на авіалінії, порівняння окремих ліній та узагальнений - для аналізу пучка або мережі авіаліній),

надаються аналітичні вираження та інтерпретація, вказана область їх застосування.

По всім запропонованим методам розроблені схеми алгоритмів, результати розрахунків по яким наведені в роботі.

В ході дослідження розроблені організаційні заходи для реалізації методичних положень з формування стратегії розвитку авіакомпанії. Реалізація методичних положень полягає в організації поетапного процесу по здійсненню сукупності запропонованих дій. В роботі виділено чотири основних етапи реалізації, протяжність яких визначається глибиною аналізу та рівнем пріоритету вирішуваних питань: етап "орієнтування" (аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища); етап "роздумів" (розробка і оцінка можливих стратегічних альтернатив розвитку авіакомпанії); етап "збагачення" (розробка проекту стратегічних напрямків діяльності); етап затвердження стратегічних напрямків діяльності.

Реалізація розроблених методичних положень потребує обробки великого обсягу вихідної інформації, що погано формалізується. Для вирішення цієї проблеми на базі імітаційної моделі і методів оцінки чинників, що впливають на формування стратегії, було створено автоматизовану систему економічного обґрунтування і планування діяльності авіакомпанії, яка базується на розрахунку витрат на виконання польотів, попередній оцінці рентабельності авіаліній, а також аналізі витрат та доходів авіакомпанії на внутрішніх та міжнародних авіалініях. В систему введено дані з характеристик аеропортів, трас, проміжних пунктів маршрутів для прокладання трас, формули для оцінки різних видів аеропотових зборів, вартості пального в аеропортах, курси валют, а також різноманітні моделі розрахунку рейсів, що являють собою послідовні алгоритми, закладені в рамки спеціалізованого математичного редактора, який дозволяє оперативню ввести або коригувати вихідні дані. Структура

автоматизованої системи і завдання, вирішення яких вона забезпечує, представлені на мал.4.



Малюнок 5. Автома: зована система економічного обґрунтування і планування діяльності авіакомпанії.

Розроблені методичні положення застосовані для визначення поточного стану та напрямків розвитку державної авіакомпанії "Авіалінії України". У відповідності з розробленими методичними положеннями проведено оцінку основних зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на формування стратегії її розвитку:

- вивчено тенденції розвитку світового ринку авіаперевезень, розглянуто динаміку росту показників обсягу авіаперевезень і пасажирообороту;

- проведено оцінку основних економічних показників України;

- проведено аналіз стану ринку авіаперевезень України та зроблено оцінку положення, яке займає на ньому національна авіакомпанія;

- проаналізовано структуру мережі авіаліній і парку літаків і зроблено висновок, що головною проблемою на сьогодні є застарілий парк літаків та відсутність коштів на його оновлення, внаслідок чого збереження та розширення мережі авіаліній і саме існування авіакомпанії ставиться під загрозу.

Для визначення перспектив національної авіакомпанії та зіставлення внутрішніх чинників, що впливають на формування її стратегії із зовнішніми, розроблено прогнози розвитку світового, вітчизняного ринку авіаперевезень і діяльності авіакомпанії. За метод прогнозування обрано екстраполяційний метод селекції моделей (направленого відбору координатних функцій), який найкраще описує досліджувані показники всіх трьох рівнів як функцій декількох аргументів.

Прогноз розвитку світового ринку авіаперевезень зроблено для показників обсягу пасажирських авіаперевезень і пасажирообороту. Він свідчить, що при стабільному рості до 2005 року ці показники досягнуть рівня 840 млн. чол. та 460 млрд. п-км відповідно.

Прогноз розвитку вітчизняного ринку авіаперевезень зроблено для показника пасажирообороту. Цей прогноз свідчить, що показник буде зростати і досягне до 1988 року рівня 4,4 млрд. п-км. У зв'язку з тим, що Україна переживала в останні роки кризові явища, які різко змінили розмір досліджуваного показника, прогнозування велося непрямо, через основні

економічні показники, які мають більш стабільний характер і можуть бути спрогнозовані.

Прогноз розвитку національної авіакомпанії зроблено помісячно на базі вихідних даних, що формуються у вищезгаданій автоматизованій системі. Він описується рівнянням (2) і свідчить, що пасажирооборот авіакомпанії має загальну тенденцію до зниження і до 1998 року впаде до рівня 30 млн. п.км. (мал.5).

$$f = -1,1087 + 1,2743m_i - 0,1759jm_i \quad (2),$$

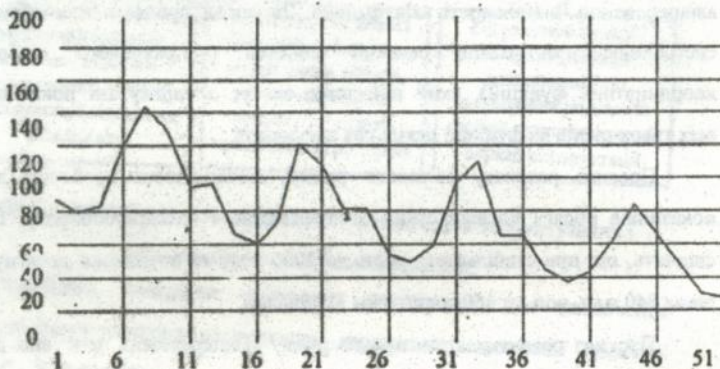
де $i = \varepsilon(x - 12\varepsilon((x-1)/12))$, $i, 1, 12$ місяць, $j = \varepsilon((x-1)/12 + 1)$, $i, 4$ рік

$x = 1,50$ поточний місяць, $x_1 = 0,95$, $\varepsilon(\bullet)$ - ціла частина числа,

m_i - середньомісячне значення показника

Пасажирооборот,

Млн. п.км



Місяці 95-98 років

Мал. 5 Прогноз розвитку пасажирообороту авіакомпанії "Авіалінії України" до 1998 року

Ця тенденція визначається одним з основних внутрішніх чинників - розпоряджуваням нальотом по типам літаків. Застаріла техніка не дозволяє забезпечити високий рівень нальоту, і відповідно, не може ефективно використовуватись. Це веде до зниження обсягів авіап перевезень в авіакомпанії, незважаючи на тенденцію росту цього показника у світі і в Україні. Таким чином, якщо парк літаків не буде оновлюватись, авіакомпанія не зможе задовольнити попит на авіап перевезення, що існує. Для модернізації парку літаків необхідно шукати позабюджетні кошти фінансування, що є первинним завданням при формуванні стратегії розвитку авіакомпанії "Авіалінії України".

Концепція розвитку авіакомпанії формується в рамках законодавчої бази України в галузі авіатранспортної індустрії, що представлена в роботі у вигляді ієрархічної структури, яка включає на різних своїх рівнях Конституцію; Повітряний кодекс, Закон про транспорт і Закон про зовнішньо-економічну діяльність; укази, постанови і нормативні акти виконавчої влади; адміністративні правила, постанови і процедури. Аналіз цієї структури свідчить, що одним із засобів вирішення фінансових проблем є зміна форми власності авіакомпанії шляхом акціонування з метою привернення інвесторів. Але проведення акціонування і подальша приватизація потребують ретельної підготовки. У зв'язку з цим, пропонується стратегія розвитку національної авіакомпанії, яка складається з чотирьох головних етапів:

- накопичування та створення інформаційної бази, що характеризизує діяльність авіакомпанії;
- повний аудит, інвентаризація майна з метою визначення розміру статутного фонду відкритого акціонерного товариства, підготовка необхідного пакету документів;

- здійснення реорганізації з метою підвищення ефективності діяльності та привернення потенційних інвесторів;

- емісія акцій та їх продаж інвесторам з метою отримання коштів на розвиток авіакомпанії, в першу чергу, на оновлення парку літаків.

У зв'язку з тим, що одною з умов реалізації стратегії та забезпечення успішної роботи компанії є наявність ефективної системи управління, в дисертаційній роботі запропоновані варіанти структур стратегічного управління авіакомпанією (оперативний, фінансовий і стратегічний холдинги). Зроблено їх порівняльну оцінку на предмет відповідності місії компанії, визначені їх переваги і недоліки та життєздатність. В результаті зроблено висновок, що на початковому етапі доцільним є створення оперативного холдинга, далі можливий перехід від оперативного холдинга до стратегічного або фінансового.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Наукове узагальнення і систематизація матеріалу з проблем стратегічного управління дозволили обґрунтувати необхідність системного підходу до формування стратегії розвитку авіакомпанії і встановити взаємозв'язок між елементами системи стратегічного планування її діяльності.
2. На базі теорії росу авіакомпаній визначено етап розвитку національного авіаперевізника і основні умови, необхідні для переходу на чергову, більш високу стадію.
3. Проведено класифікацію типів стратегічних альтернатив розвитку авіакомпаній. По розробленій в дослідженні системі ознак встановлено тип стратегії, що використовується національним авіаперевізником і визначено можливі стратегічні альтернативи розвитку авіакомпанії.

4. Проведено системний аналіз процесу розвитку авіакомпаній. Інтегруючим чинником розвитку визначено форму власності і на базі вивчення тенденцій її змін в галузі світового повітряного транспорту розроблено схему взаємозв'язку та взаємопроникнення авіакомпаній.
5. Розроблено імітаційну модель процесу стратегічного планування в авіакомпанії і проведено об'єктно-орієнтований аналіз системи планування її діяльності.
6. Розроблено методичні положення з формування стратегії розвитку авіакомпанії та організаційні заходи для їх реалізації.
7. Створено автоматизовану систему економічного обґрунтування і планування діяльності авіакомпанії, яку впроваджено в Бориспольському авіапідприємстві авіакомпанії "Авіалінії України".
8. Методичні положення використані для визначення поточного стану і розробки рекомендацій щодо напрямків розвитку державної авіакомпанії "Авіалінії України".

**ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ ОПУБЛІКОВАНІ
В ТАКИХ ПРАЦЯХ:**

1. Горбановская О.В. Стратегия развития национальной авиакомпании "Авиалинии Украины" // Сб. науч. труд. "Проблемы системного подхода в экономике". Киев: КМУГА, 1996. - С. 145-148.
2. Горбановська О.В., Царенко О.В., Кучинський Е.В. Стратегія мінімізації експлуатаційних витрат і глобальні альянси // Сб. науч. труд. "Проблемы повышения эффективности инфраструктуры". Киев: КМУГА, 1996. - С. 103-112.
3. Горбановська О.В. Фінансування розвитку авіакомпаній в аспекті стратегічного планування // Сб. науч. трудов "Проблемы повышения

ефективності інфраструктури". Київ: КМУГА, 1996. - С. 97-103.

4. Горбановська О.В. Лізинг і його аспекти у цивільній авіації України// Зб. наук. праць "Економічні аспекти розвитку транспорту України". Київ:КМУЦА,1996. - С. 43-47.

5. Царенко О.В. Горбановська О.В. Оцінка впливу світового середовища на стратегічне планування розвитку авіакомпаній//Зб. наук. праць "Економічні аспекти розвитку транспорту України". Київ:КМУЦА, 1996. - С. 10-15.

6. Царенко Е.В. Горбановская О.В. Современные стратегии развития авиаконпаний// Сборн. научн. труд. "Транспортный комплекс Украины: экономика, организация, развитие." Выпуск 3. Киев:ИКТП-Центр, 1996. - С. 116-132.

7. Царенко Е.В. Горбановская О.В. Стратегия авиаконпаний и стиль руководства//Сборн. научн. труд. "Проблемы системного подхода в экономике". Киев:КМУГА, 1996. - С. 142-145.

АННОТАЦИЯ

Горбановская О.В. Качественный анализ и формирование стратегии развития авиакомпании.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.07.04. - "Экономика транспорта и связи"

Киевский международный университет гражданской авиации, Киев, 1997.

Диссертация является рукописью. Качественный анализ развития авиакомпании и применение системного подхода к стратегическому планированию позволили определить общетеоретические, организационно-экономические, правовые вопросы, условия и факторы, влияющие на формирование стратегии развития авиакомпании, разработать методические положения, организационные мероприятия и рекомендации по осуществлению этого процесса.

Ключові слова: авіакомпанія, стратегічне планування, формування стратегії розвитку авіакомпанії.

ANNOTATION

Olga V. Gorbanovska. Qualitative analysis and creating of an airline's development strategy.

Thesis for the Doctor of Philosophy In Economics Degree. Speciality 08.07.04. "Transport and Communications' Economics".

Kiev International Civil Aviation University, Kiev, 1997

Dissertation is a manuscript. Qualitative analysis of an airline development and application of system approach to airline's strategic planning allowed to determine general theoretical, economic, organisational and legal issues, conditions and factors of influence for creating of an airline's strategy, to develop and apply methods, procedures and recommendation for it's realisation.

Key words: airline, strategic planning, creating of an airline's development strategy.

АВ 37.439

Підписано до друку 24.04.97. Форма: 60x84/16. Папір друкарський. Офсетний друк. Ум. фарбовідб. 8. Ум. друк. арк. 1,39. Обл.-вид. арк. 1,5. Тираж 60 прим. Замовлення № 99-1. Ціна . Вид. №46/IV.