

УДК: 519.711:656.7.071.13(477)(045)

*Олешко Т.І., завідувач кафедри  
економічної кібернетики  
д.т.н., професор*

*Національний авіаційний університет  
067-500-20-06*

*Тел.факс 406-78-10*

*[ti\\_oleshko@ukr.net](mailto:ti_oleshko@ukr.net)*

*м. Київ, просп. Космонавта Комарова 1*

## **ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ АВІАКОМПАНІЇ «МАУ» НА РИНКУ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ**

*В статті проведено оцінку конкурентоспроможності авіакомпанії на ринку авіаперевезень. Відповідно до особливостей розвитку авіакомпанії «МАУ» на ринку авіатранспортних послуг було сформовано стратегії зростання конкурентоспроможності авіакомпанії. Було запропоновано шляхи подальшого розвитку вітчизняних авіакомпаній та схему управління конкурентоспроможністю авіакомпанії.*

*Ключові слова: авіакомпанія, конкурентоспроможність, авіаперевезення, модель.*

**Постановка проблеми.** Світова фінансово-економічна криза останніх років, яка обумовила значний спад виробництва у реальному секторі національної економіки, суттєво вплинула на посилення конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг як між різними видами транспорту (автомобільний, залізничний, авіаційний тощо), так і транспортними підприємствами державної та приватної форм власності, а також підприємцями в межах однієї галузі. Крім того, включення вітчизняного транспорту в систему світових господарських зв'язків виявило наявність складних проблем в їх діяльності враховуючи жорстку конкуренцію з боку закордонних транспортних компаній. В цих умовах перед суб'єктами господарювання, що діють на даному галузевому ринку, з особливою актуальністю постають завдання пошуку дієвих методично-практичних підходів щодо забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності, важливою частиною вирішення якого виступає надійна методологія аналізу конкуренції на транспортному ринку. Адже, конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта ринкових відносин може бути визначена лише в процесі фактичної конкурентної боротьби; тому питання зміцнення конкурентоспроможності слід розглядати через призму проблем ефективності конкуренції та конкурентних відносин.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань конкурентоспроможності авіакомпанії, її моделювання та використання

лагових моделей представлені у працях Гелич А.О. , Сич Є.М. , Кулаєва Ю.Ф. , Зламанюка Т.В. , Подрези С.М., Гуріна Г.С. та ін. Аналіз результатів досліджень, опублікованих у вітчизняних та закордонних наукових джерелах дозволяє зробити висновок про недостатню дослідженість цього питання.

**Метою статті** є проведення оцінки конкурентної позиції авіакомпанії на ринку авіаперевезень.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність авіакомпанії на ринку авіатранспортних послуг можна оцінювати за п'ятьма важливими критеріями, що мають рівний ступінь значимості: витрати, продуктивність, рівень сервісу, ціновий фактор та менеджмент.

Щоб оцінити конкурентну позицію авіакомпанії на ринку у вимірюваному вигляді, всі використовувані показники повинні бути об'єктивними і піддаватися кількісному визначенню.

Показники конкурентоспроможності авіакомпанії, за допомогою яких вона може порівняти себе з конкурентами, і, таким чином, визначити свої конкурентні переваги і розробити стратегію щодо підвищення конкурентоспроможності, представлені в табл. 1.

Таблиця 1.

Критерії та показники, що використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності авіакомпанії

Критерії	Показники
C <sub>1</sub> – витрати	C <sub>11</sub> – витрати на 1 пасажирське крісло за 1 льотну годину → min
C <sub>2</sub> – продуктивність	C <sub>21</sub> – продуктивність праці працівників (віддача на 1 грн. виплаченої з/п) → max C <sub>22</sub> – продуктивність парку повітряних суден → max C <sub>23</sub> – відсоток зайнятості крісел → max
C <sub>3</sub> – рівень сервісу	C <sub>31</sub> – рівень регулярності польотів → max C <sub>32</sub> – частота польотів → max C <sub>33</sub> – середній вік парку повітряних суден → min
C <sub>4</sub> – ціна	C <sub>41</sub> – середній тариф → min
C <sub>5</sub> – менеджмент	C <sub>51</sub> – щорічний приріст доходів → max C <sub>52</sub> – рентабельність продажів → max C <sub>53</sub> – доля ринку авіакомпанії C <sub>531</sub> – доля ринку авіакомпанії за доходами → max C <sub>532</sub> – доля ринку авіакомпанії за пасажирооборотом → max

Витрати (C<sub>1</sub>): для авіакомпанії дуже важливо визначити оптимальний рівень витрат, а також місця виникнення витрат.

Продуктивність (C<sub>2</sub>): критерій продуктивності фірми відображає, наскільки ефективно вона реалізує свої конкурентні переваги на ринку. Загальна продуктивність авіакомпанії може бути розділена на продуктивність праці, продуктивність парку повітряних суден і відсоток завантаження пасажирських

крісел. Останній показник є індикатором ефективності використання наявних потужностей.

Рівень сервісу ( $C_3$ ): саме якість обслуговування є одним з найважливіших критеріїв вибору авіакомпанії як для бізнес-пасажирів, так і для туристів. Якість обслуговування можна оцінити, проводячи маркетингові дослідження ринку шляхом, наприклад, опитування пасажирів. У якості ж вимірюваних показників можна використовувати рівень регулярності і частоти польотів. Середній вік парку повітряних суден служить індикатором комфортності та безпеки перельотів.

Ціновий фактор ( $C_4$ ): ціна завжди використовувалася як головне знаряддя в конкурентній боротьбі. Показником, що відображає цінову перевагу авіакомпанії в порівнянні з її конкурентами, може служити середня вартість квитка (середній тариф) авіакомпанії.

Менеджмент ( $C_5$ ): менеджмент визначає ефективність використання ресурсів. Ключовими показниками для вимірювання ефективності менеджменту компанії є зростання доходів і чистого прибутку, а також займаної частки ринку. Критерій менеджменту відображає, в першу чергу, потенціал авіакомпанії адаптуватися під мінливі умови ринку, зберігаючи при цьому свої конкурентні переваги [1].

Загальну оцінку конкурентоспроможності авіакомпанії за  $i$ -ий рік отримаємо за допомогою формули:

$$V_i = \sum_{j=1}^n \frac{x_{ij}}{\max_i x_{ij}} \times w_j, \quad (1)$$

де  $w_j$  – ваги критеріїв [2].

Таблиця 2.

Оцінка конкурентоспроможності авіакомпанії «МАУ» за 2008 – 2013 роки

Рік	Загальна оцінка конкурентоспроможності	Рейтинг авіакомпанії по рокам
$I$	2	3
2008	0,7034	3
2009	0,6636	5
2010	0,6681	4
2011	0,6417	6
2012	0,7112	2
2013	0,9047	1

Представимо отримані оцінки графічно (рис. 1.).

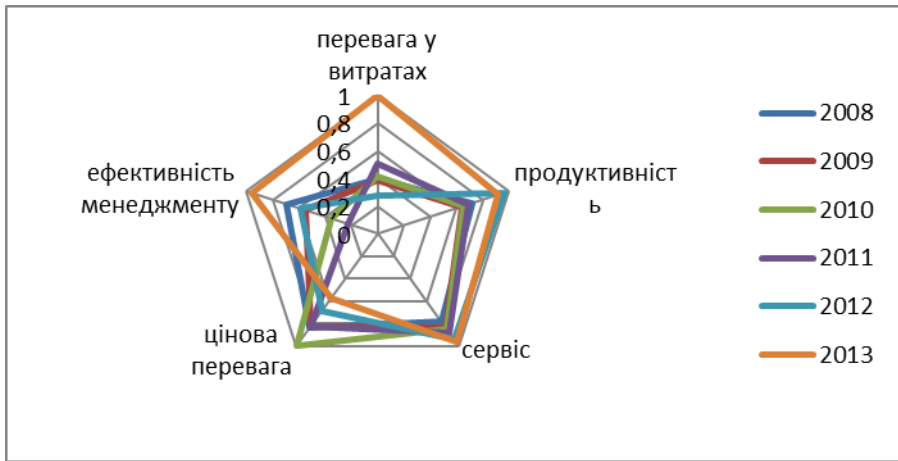


Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності авіакомпанії «МАУ» за період 2008 – 2013 рр.

Аналіз вищенаведених результатів та багатокутника конкурентоспроможності показує, що значення показників конкурентоспроможності авіакомпанії найвищими були у 2013 році. Представимо графічно оцінки по цьому році (рис. 2).

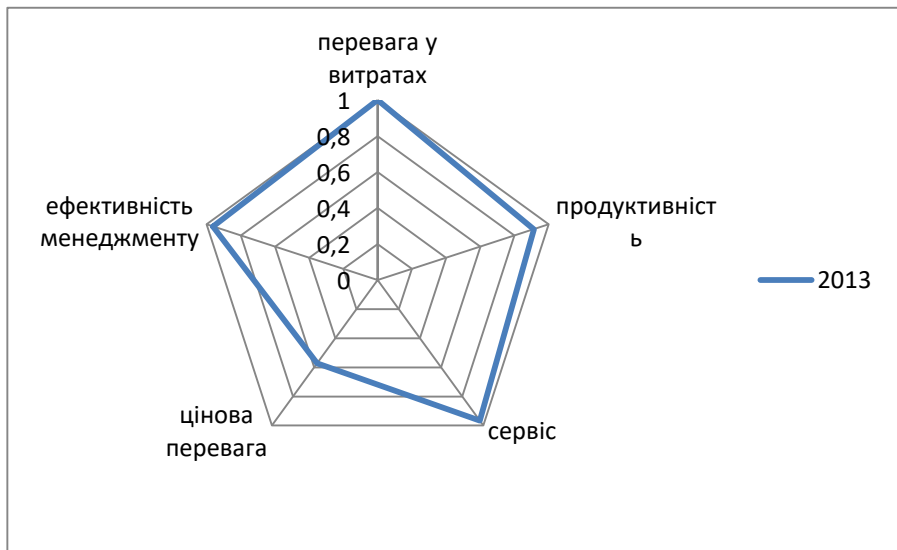


Рис. 2. Багатокутник конкурентоспроможності авіакомпанії «МАУ» за 2013 р.

В 2013 році авіакомпанія «МАУ» перевезла 64% більше пасажирів ніж у 2012 році та збільшила наліт майже на 52%, що в свою чергу призвело до значного збільшення значення критерію переваги у витратах: в 2013 році він краще значення в 2012 році майже на 72%. Таким чином, не дивлячись на збільшення загальних експлуатаційних витрат – в 2012 році вони були на 4% нижчі, ніж 2013 – компанія за рахунок росту пасажирообороту збільшує переваги у витратах. З іншого боку, авіакомпанія значно завищує тарифи. Це зумовлено тим, що «МАУ» орієнтується на заможних клієнтів, оскільки в її маршрутах переважають саме прибуткові європейські. Це призводить до того, що більшу частину клієнтів забирають «лоу-кост» компанії. Продуктивність за останні два роки залишається майже на одному рівні, що вказує на відносну стагнацію та неповне використання наявних потужностей. Ефективність менеджменту у порівнянні з 2012 роком значно підвищилася, що свідчить про орієнтацію компанії на стратегічні плани. Загалом можна стверджувати, що авіакомпанія стрімко розвивається у порівнянні з попередніми роками. Найнижчі показники конкурентоспроможності авіакомпанії спостерігаються у 2011 році, що спричинено застарінням парку повітряних суден та збитком у 92, 239 млн. грн. (рис.3).

Значне підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії «МАУ» на українському ринку авіаперевезень спричинене банкрутством авіакомпанії «Аеросвіт». На сьогоднішній день на ринку пасажирських авіаперевезень серед українських авіакомпаній «МАУ» займає домінуючі позиції. Авіакомпанія виконує близько 700 міжнародних та внутрішніх рейсів на тиждень, а також забезпечує стикування з маршрутами своїх міжнародних партнерів до більш як 3000 міст світу. З 2012 року авіакомпанія розпочала значну модернізацію свого флоту, який на даний момент налічує 38 авіалайнерів.

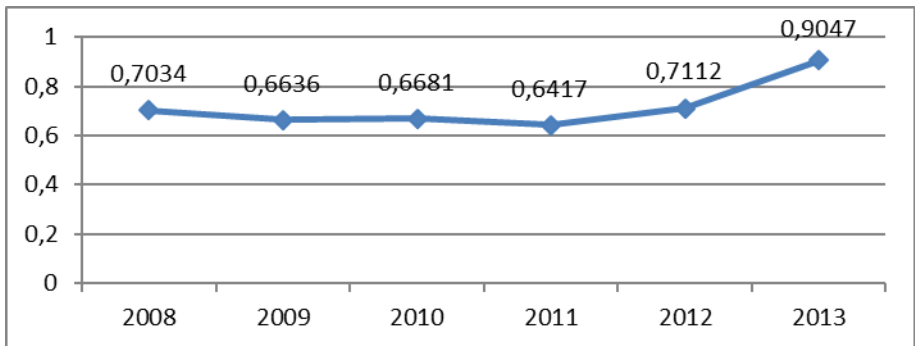


Рис. 3. Зміна загальної конкурентоздатності авіакомпанії «МАУ» у період 2008 – 2013 рр.

Для більш детального аналізу представимо графіки змін значень критеріїв по роках.

Аналіз показує (рис. 4), що найбільшої переваги у витратах компанія досягла у 2013 році. Це пов'язано зі збільшенням флоту авіакомпанії, підвищенням цін на паливо та складною економічною ситуацією в країні. В період з 2008 по 2011 рік кількість перевезених пасажирів не змінювалася, а наліт годин був незначним, що привело до зниження значення критерію переваги у витратах. Позитивна динаміка росту цього показника спостерігається в 2012 році, що пояснюється збільшенням кількості перевезених пасажирів. В подальшому можна прогнозувати ріст значення критерію при збільшенні пасажирообороту, але з іншого боку, темпи росту можуть зменшитися в зв'язку з підвищенням експлуатаційних витрат.

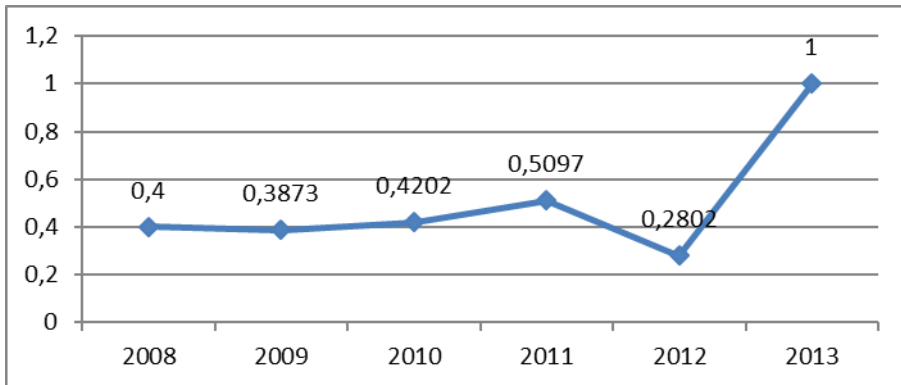


Рис. 4. Зміна переваги у витратах авіакомпанії «МАУ» по роках

Як видно з графіка (рис. 5) загальна продуктивність авіакомпанії з 2009 по 2011 рік практично не росла. При збільшенні продуктивності парку повітряних суден у 2012 році на 24% у порівнянні з 2011 роком це пояснюється нижчою віддачею на 1 грн. виплаченої заробітної плати (продуктивністю працівників). Але завдяки збільшенню пасажирообороту в 2013 році спостерігається зростання продуктивності парку повітряних суден, але за відсутності планів компанії з розвитку персоналу та збільшення продуктивності праці, а також розумної політики, спрямованої на зміцнення існуючих і завоювання нових позицій на ринку пасажирських перевезень, загальне значення критерію може впасти до рівня 2012 року і, можливо, лише незначно рости.

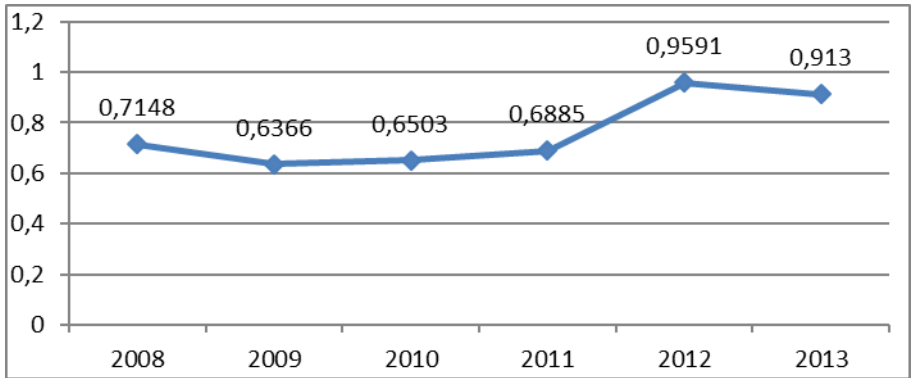


Рис. 5. Зміна продуктивності авіакомпанії «МАУ» по роках

Значення критерію сервісного обслуговування (рис. 6) поступово підвищується, що пояснюється модернізацією флоту авіакомпанії. На початку 2010 року авіакомпанія придбала два нових авіалайнера «Боїнг 737-800». 2012 рік авіакомпанія закінчила з 20 авіалайнерами, а по закінченню 2013 року налічувалося 38. Модернізація підвищує сервісне обслуговування пасажирів та гарантує їхню безпеку. Також це зменшує середній вік парку повітряних суден, що позитивно впливає на фінансовий стан авіакомпанії.

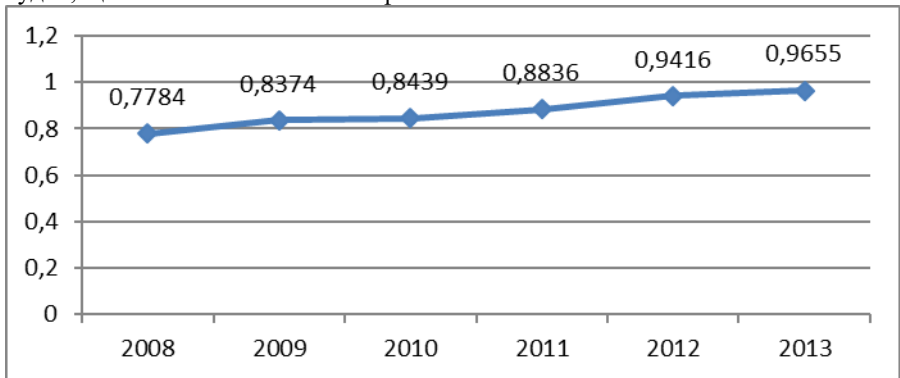


Рис. 6. Зміна рівня сервісного обслуговування авіакомпанії «МАУ» по роках

Найбільшої цінової переваги авіакомпанія досягла у 2010 році, що було пов'язано з падінням цін в гривнях по відношенню до іноземної валюти (рис. 7). Загалом ціни визначаються не стільки менеджерами компанії, а існуючою на ринку конкуренцією між авіаперевізниками, тому даний критерій можна розглядати, як практично повністю залежний від умов зовнішнього

середовища. При різкому зниженню цін іншими перевізниками компанія не зможе підтримувати існуючий тариф, і, щоб залишитися на ринку, буде змушена теж зменшити ціни.

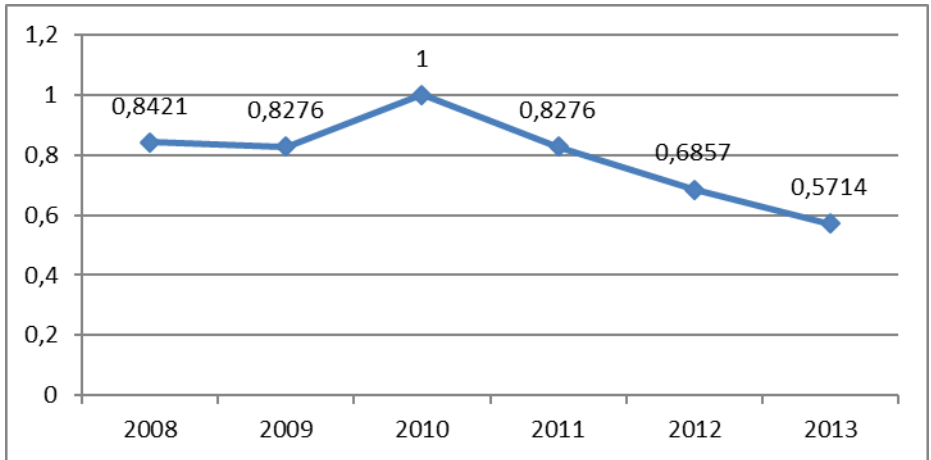


Рис. 7. Зміна цінової переваги авіакомпанії «МАУ» по роках

Як видно з аналізу рис. 8. значення критерію ефективності менеджменту авіакомпанії має різкі падіння та злети, що свідчить про нестабільність даного показника. Критерії ефективності менеджменту визначають три вибраних показника: ріст доходів авіакомпанії, рентабельність продажів та доля на ринку. Із таблиці 3.2 видно, що у компанії в 2008 – 2011 роках значно знизилася дохід, що обумовлено загальною кризою в економіці. В наступні два роки доходи підвищилися значними темпами, в 2013 році авіакомпанія підвищила свої доходи на 50,5% у порівнянні з 2012 роком. Надалі при сприятливій макроекономічній ситуації в країні і зростанні ВВП можна прогнозувати зростання відправки пасажирів і, як наслідок, доходів авіакомпанії, але темпи зростання можуть при цьому бути невисокими порівняно з попереднім періодом.

Рентабельність продажів авіакомпанії змінюється від року до року, найбільшого значення вона досягла в 2013 році – 11,55%, а в 2012 році лише ненабагато перевищила рівень 2008 року.



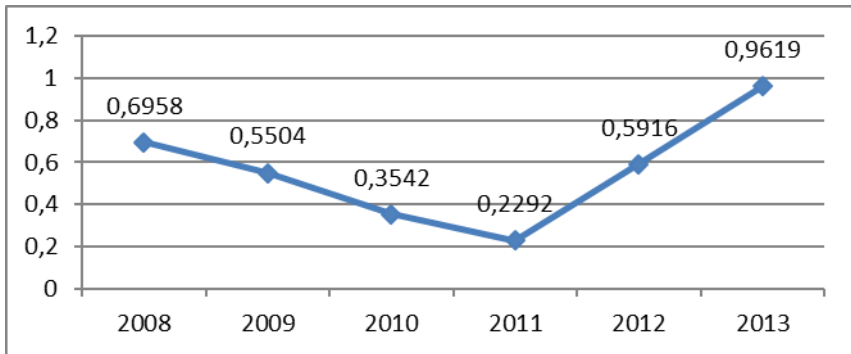


Рис. 8. Зміна ефективності менеджменту авіакомпанії «МАУ» по роках

Частка ринку авіакомпанії стабільна і росте дуже значними темпами, що говорить про наявність у менеджерів компанії планів з розширення своєї присутності на ринку пасажирських авіаперевезень. Доля на ринку за доходами у порівнянні з 2012 роком зросла майже на 40%, а за пасажиропотоком – на 46,5%.

**Висновки.** Якщо робити прогнози по зміні загального показника конкурентоспроможності авіакомпанії «МАУ», то при оптимістичному варіанті можна прогнозувати значне його збільшення – за умови зростання ВВП високими темпами. При реалістичному ж варіанті показник конкурентоспроможності або залишиться приблизно на рівні 2013 року, або навіть знизиться, якщо погіршиться економічний стан в країні і ще більш посиляться конкуренція на ринку авіаперевезень.

За допомогою лагових моделей було змодельовано конкурентоспроможність авіакомпанії «МАУ». Відповідно сформованим моделям найбільш сильнодіючими факторами конкурентоспроможного потенціалу є загальна продуктивність авіакомпанії та ефективність менеджменту. Оцінка конкурентоспроможного потенціалу визначає неефективність та відсутність процесів нарощування можливостей для формування та підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії. Таке положення обумовлено виснаженням ресурсного потенціалу економічного зростання, відсутністю стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, відтворювальних процесів виробництва, маркетингових досліджень та формування на їх базі гнучкої цінової політики.

Представлені моделі конкурентоспроможного потенціалу авіакомпанії є індикаторами процесів його нарощування або спаду. Динаміка змінних конкурентоспроможного потенціалу дозволяє проводити систематичний контроль над процесами, які досліджуються.

Відповідно до особливостей розвитку авіакомпанії «МАУ» на ринку авіатранспортних послуг було сформовано стратегії зростання конкурентоспроможності авіакомпанії. Було запропоновано три шляхи

подальшого розвитку вітчизняних авіакомпаній та схему управління конкурентоспроможністю авіакомпанії.

### **Література**

1. Дунаев О.Н., Уймина Т.В. Особенности развития авиапредприятий в рыночных условиях. Концепция реформирования гражданской авиации // Актуальные вопросы экономики и права: Межвузовский сборник научных трудов. – К.: Изд., 2000. Вып.1. – С.230 – 240.
2. Шуваев М.А. Экономико-математическое моделирование оценки конкурентоспособности предприятий / М.А. Шуваев // Экономические науки. – 2012. – №2. – С. 321 – 324.
3. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины. [текст] Монография. – К.: Издательство «Феникс», 2010. – 736 с.
4. Сич Є.М. Конкуренція та конкурентоспроможність на транспортному ринку: методологія аналізу [Текст] / Є.М. Сич, О.В. Бойко, Ю.В. Бігун // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. – К: Наукове видання, 2012. – Вип. 34. – С. 3-17.