

СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ІНОЗЕМНОЇ АВІАКОМПАНІЇ «CONTINENTAL AIRLINES» НА РИНОК АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ

Анотація. В статті проведено фінансовий аналіз діяльності іноземної авіакомпанії «Continental Airlines» та запропонована стратегія виходу її на ринок міжконтинентальний авіаційних перевезень України.

Ключові слова: авіакомпанія, авіаперевізник, ринок пасажирських перевезень, іноземна авіакомпанія, стратегія, розробка стратегії.

Аннотація. В статті проведено аналіз фінансової діяльності іноземної авіакомпанії «Continental Airlines» та пропонується стратегія виходу її на ринок міжконтинентальних авіаційних перевезень в Україні.

Ключевые слова: авиаккомпания, авиоперевозчик, рынок пассажирских перевозок, иностранная авиаккомпания, стратегия, разработка стратегии.

Annotation. The article reviews conducted a financial analysis of foreign airlines «Continental Airlines» and proposed exit strategy for its intercontinental air transportation market of Ukraine.

Keywords: airline, airline, passenger transport market, foreign airlines, strategy, development strategy.

Постановка проблеми. Аналізуючи український ринок авіаперевезень простежується ряд негативних факторів, які впливають на розвиток авіакомпаній.

Частота польотів між Україною та іншими країнами визначається міжнародними угодами, в них же обумовлені і перевізники з обох сторін. Введення ж нового перевізника на кожен маршрут не має бути автоматичним. Йому має передувати скрупульозний аналіз маршрутів: наповнюваності рейсів, тарифної політики, безпеки і надійності, рівня обслуговування пасажирів, пунктуальності.

У нормативних документах зазначено, що призначення на міжнародну повітряну лінію проводиться у разі, якщо на ній немає української призначеної компанії або вона протягом 18 місяців не експлуатує її, або ж міжурядова угода передбачає можливість призначення більше одного авіаперевізника, а вже призначений не задовольняє попит на перевезення.

Український ринок авіаперевезень є монополізованим. В кінці минулого року Антимонопольний комітет України (АМКУ) юридично дозволив компаніям, пов'язаним з групою «Приват», об'єднати «Аеросвіт», «Дніпроавіа» і «Донбасаеро» в єдиний альянс. Разом з авіакомпанією «Роза вітрів», контроль над якою група отримала, але офіційно не підтверджує, сумарна частка на ринку цих чотирьох авіакомпаній фактично складає близько 60% [7].

Щодо обслуговування літаків в українських аеропортах, то воно часто дорожче, ніж в європейських і американських. Навіть чиновники Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) вважають, що авіаційна інфраструктура в Україні є однією з найдорожчих в Європі, залишаючись при цьому однією з найменш ефективних [3]. І головна причина такого стану справ - відсутність конкуренції.

Аналіз досліджень і публікацій. Питомий вклад в розробку проблеми розвитку авіаційних перевезень зробили вітчизняні та закордонні економісти, серед яких: Бугайко Д.О., Габрієлова Т.О., Загорулько В.М., Костроміна Є.В., Кулаєв Ю.Ф., Переверзєва С.А., Полянська Н.Є., Юн Г.М. та інші. До числа основних вчених, які здійснили значний вклад в розгляд проблем формування стратегій підприємств відносяться Г. Армстронг, Т.Амблер, Г.Божук, Є.П.Голубков, Ф.Котлер, В.Ю.Соболев, В.І.Черенков, І.Г.Шнайдер, М.П.Дідківський, Л.К.Воронова, Л.Є. Стровський та інші.

Мета дослідження. Оцінка діяльності іноземної авіакомпанії «Continental Airlines» та розробка стратегії виходу на український ринок авіаційних пасажирських перевезень.

Викладення основного матеріалу дослідження. Для створення більш конкурентного середовища на українському авіаринку необхідний прихід нових міжнародних конкурентоспроможних авіакомпаній, які піднімуть ринок перевезень на новий, наближений до світового, рівень.

Знаходження України у другій категорії не дозволяє авіаперевізникам країни збільшувати число польотів у США або відкривати нові маршрути в міста Америки. Однак авіакомпанії країни можуть починати польоти за новими напрямками у разі використання на умовах лізингу літаків авіаперевізників країн, що входять в I категорію [7].

Щороку кількість перевезених пасажирів у напрямку США збільшується, і в 2011 році їх кількість налічувалась 142,7 тис. чол., з яких 118,5 тис. чол. летіли до Нью-Йорку.

Найбільша американська авіакомпанія «Delta Airlines» з 12 вересня 2009 року відмінила рейс Київ-Нью-Йорк. Офіційна причина - прогнозований низький попит на перевезення по даному маршруту в зимовий період. На сьогоднішній день прямі рейси між Нью-Йорком та Києвом здійснює лише один перевізник – АК «Аеросвіт». Вартість квитка може варіюватись від 6770 грн. Усі інші перевізники, і серед них лише один український – АК «МАУ», здійснюють пересадки у таких містах як Амстердам, Франкфурт, Париж, Москва, Лондон, Стамбул. Найбільшими іноземними авіаперевізниками, які здійснюють рейс Київ-Нью-Йорк є «British Airways», «Lufthansa», «Delta», «KLM-Air France», «Аерофлот», «Трансаеро», «Turkish» [8].

АК «Continental Airlines» є четвертим за величиною авіаперевізником в США. АК «Continental Airlines» базується в Х'юстоні, основними аеропортами компанії служать «Newark Liberty International Airport», «George Bush Intercontinental Airport» і «Cleveland Hopkins International Airport» [6].

В даний час АК «Continental Airlines» разом зі своїми підрозділами «Continental Express» і «Continental Connection» виконує більше 3100 рейсів на день по всій Америці, Європі та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Маршрутна мережа АК «Continental Airlines» побудована головним чином з опорою на її транзитні вузли в Клівленді, Х'юстоні, Ньюарку і західній частині Тихого океану – в Гуамі. Виключення становлять кілька рейсів, наприклад Сіетл-Анкорідж і Лос-Анджелес-Гонолулу, а також частина маршрутів авіакомпаній, що використовують бренд «Continental Connection» та літаючих у Флориду і на Багамські острови.

Станом на вересень 2010 року середній вік повітряних суден авіакомпанії становив 9,5 року. Парк АК «Continental Airlines» складається з літаків чотирьох типів – Boeing 737, Boeing 757, Boeing 767 і Boeing 777 з одинадцятьма варіантами пасажирських салонів. Також замовлені Boeing 787 у двох варіантах компонування салонів.

1 жовтня 2010 року, АК «Continental Airlines» офіційно злилася з компанією «United Airlines». Новий авіаперевізник працює під брендом компанії «United Airlines», з використанням логотипу авіакомпанії «Continental Airlines». Нова авіакомпанія стала найбільшим авіаперевізником в світі. До злиття два перевізники займали третє і четверте місця за обсягом перевезень і капіталізації в країні. Разом вони проводять рейси по 370 напрямках в 59 країн. В авіакомпаніях зайнято більше 80 тис. співробітників, їх загальний флот досягає 700 судів, а сумарна виручка - 29 мільярдів дол. США. За прогнозами, перевізник-гігант займе близько 20% на ринку авіаперевезень країни. На світовому ринку його частка складе приблизно 7% і перевищить частку сьогоднішнього світового лідера - американської компанії «Delta Airlines» з її 6% [5].

Фінансово-економічний аналіз АК «Continental Airlines» показує стабільне зростання валового та операційного прибутку (табл. 1)

Таблиця 1

Коефіцієнт валового прибутку					
Рік	2001	2002	2003	2004	2005
Валовий прибуток, млн.дол.	3700,00	3 560,00	3 950,00	3 680,00	3 650,00
Чиста виручка, млн.дол.	8970,00	8 400,00	8 870,00	9 740,00	11 200,00
Результат, %	41,25	42,38	44,53	37,78	32,59
Рік	2006	2007	2008	2009	2010
Валовий прибуток, млн.дол.	3 760,00	4 240,00	3 260,00	5 030,00	6285,00
Чиста виручка, млн.дол.	13100,00	14 200,00	15 200,00	12 600,00	14351,00
Результат, %	28,70	29,86	21,45	39,92	43,79

АК «Continental Airlines» з 2003 по 2008 роки втрачала дохідність продажу своїх послуг, але у 2008 році продажі пішли угору (табл. 2).

Таблиця 2

Коефіцієнт операційного прибутку					
Рік	2001	2002	2003	2004	2005
Операційний прибуток, млн.дол.	190,00	- 290,00	220,00	- 200,00	30,00
Чиста виручка, млн.дол.	8970,00	8 400,00	8 870,00	9 740,00	11 200,00
Результат, %	2,12	-3,45	2,48	-2,05	0,27
Рік	2006	2007	2008	2009	2010
Операційний прибуток, млн.дол.	620,00	850,00	1 190,00	-140,00	717,00
Чиста виручка, млн.дол.	13100,00	14 200,00	15 200,00	12 600,00	14351,00
Результат, %	4,73	5,99	7,83	-1,11	5,00

З таблиці 2 видно, що у 2002, 2004, та у 2009 роках операційні витрати перевищували операційний прибуток, що показує що у цих роках діяльність компанії була неприбуткова (табл. 3). Фінансовий аналіз компанії «Continental Airlines» показує, що існують певні проблеми по деяких напрямках [2].

Таблиця 3

Коефіцієнт чистого прибутку

Рік	2001	2002	2003	2004	2005
Чистий дохід, млн.дол.	-95,00	-451,00	38,00	-363,00	-68,00
Чиста виручка, млн.дол.	1161,00	8 400,00	8 870,00	9 740,00	11 200,00
Результат,%	-1,06	-5,37	0,43	-3,73	-0,61
Рік	2006	2007	2008	2009	2010
Чистий дохід, млн.дол.	343,00	459,00	-585,00	-282,00	340,00
Чиста виручка, млн.дол.	347,00	14 200,00	15 200,00	12 600,00	4310,00
Результат,%	2,62	3,23	-3,85	-2,24	2,37

На ринку повітряних перевезень США існує велика кількість конкурентів, таких як «Northwest Airlines», «Delta Air Lines» та інші, тому необхідно розширювати свою діяльність за рахунок збільшення частки на ринку і приваблення більшої кількості клієнтів. Для цього можливе надання послуг у короткостроковий кредити, тобто збільшення дебіторської заборгованості, але при цьому надавати перевагу краще постійним, перевіреним клієнтам [5].

Ще одним важливим моментом є добре розвинута аеропортова інфраструктура авіакомпанії та ефективний розподіл слотів (часу здійснення рейсів). Після проведення аналізу підприємства, можна визначити, що для АК «Continental Airlines» найбільш ефективною є стратегія розширення розвитку. Розширення діяльності буде позитивно впливати як на прибутковість компанії, так і на фінансову стійкість.

Оскільки АК «Continental Airlines» має досить широкую мережу маршрутів, та здійснює польоти у більшість країн світу, то одним із варіантів розширення діяльності може бути вихід на ринок України. Український авіаційний ринок потребує сильної конкуренції, а вихід на нього такого авторитетного гравця як АК «Continental Airlines» безумовно позитивно відобразиться на загальній ситуації.

Для виходу американської АК «Continental Airlines» на міжнародний ринок доцільно застосувати експортну стратегію виходу, а саме прямого експорту. Тобто авіакомпанія буде експортувати свої послуги на територію України. Між Україною та США існує лише один прямий рейс, це Київ - Нью-Йорк, тому відкриття ще одного прямого рейсу є перспективною прибутковою для авіакомпанії та вигідним для пасажирів.

АК «Continental Airlines» здійснює перевезення з та на територію України у складі холдингу АК «United Airlines» на борту інших авіакомпаній, але власних прямих рейсів не має [5].

Оскільки до північної частини США вже діє прямий рейс, тому доцільним буде відкриття рейсу до південної частини, а саме у Хьюстон. Перельоти по даному напрямку здійснюють такі авіакомпанії як «British Airways», «Lufthansa», «Delta», «KLM-Air France», «Alitalia» та «MAU» з пересадками у Лондоні, Парижі, Хітроу та О'Хара. Прямий рейс Київ-Хьюстон буде займати по часу до 12 годин, що у порівнянні з рейсами з пересадками є надзвичайною економією часу, оскільки переліт може складати від 16 до 35 годин [1].

Для розширення діяльності та відкриття нового маршруту АК «Continental Airlines» необхідно розробити стратегію розвитку компанії. Авіакомпанія має великі можливості в своїй стратегії зробити упор на підвищення якості обслуговування, активувати рекламу, збільшити число агентів з продажу. При формуванні експортної стратегії підприємства доцільно використовувати чотирирівневу модель впливу зовнішніх чинників (рис. 1).

Слід відзначити, що серед чинників мікросередовища не виділяються профспілки й місцеві законодавчі органи, оскільки дія цих чинників в Україні, на відміну від Америки, є незначною. Серед чинників макросередовища доцільно виокремити економічні, політичні й правові чинники. В Україні на експортну стратегію будуть впливати: на мікрорівні - конкуренти та споживачі, а на макрорівні - політичні, економічні, правові й соціокультурні чинники.

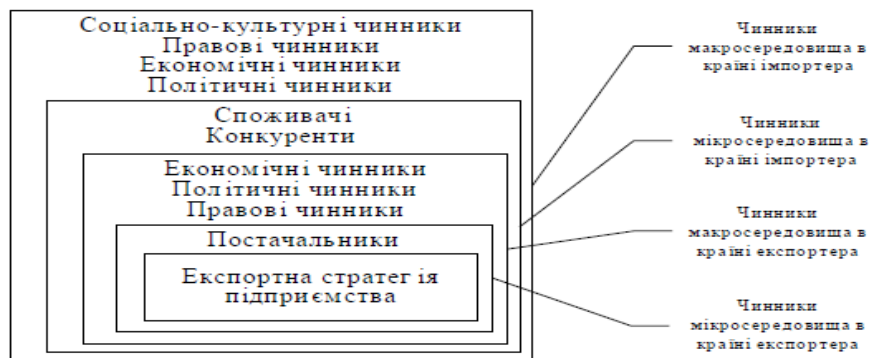


Рис. 1. Чотирирівнева модель впливу зовнішніх чинників на експортну стратегію підприємства

Етапи розробки стратегії розвитку авіакомпанії будуть наступними:

1. Аналіз проблеми формування стратегії АК «Continental Airlines».
2. Розробка моделі цілей стратегії АК.
3. Оцінка і класифікація факторів, які впливають на стан діяльності авіакомпанії.

4. Розробка стратегії авіакомпанії.

5. Визначення можливих та бажаних змін діяльності АК «Continental Airlines».

АК «Continental Airlines» розширюючи свою діяльність та виходячи на ринок України зіштовхнеться з рядом проблем, які присутні в країні, а саме низька платоспроможність українського населення. Через це невелика частка населення не може собі дозволити подорожувати авіаційним транспортом. Жорстка податкова політика держави відносно авіаційної галузі, недостатній рівень правової бази сертифікації експлуатантів, невизначеність умов діяльності та підвищений економічний ризик управління авіакомпаній – це також є перешкодами для діяльності нової авіакомпанії.

Комерційна діяльність авіакомпаній, що виконують міжнародні перевезення, відбувається як на території своєї держави, так і на території інших держав. Істотний вплив на цю діяльність надають державно-політичні та юридичні системи цих держав. Державне законодавство країни, а також законодавства області, міста та інші регулюють ринкову діяльність як національних, так і іноземних авіакомпаній. Це різні нормативні акти, що регулюють ціни, що визначають вимоги до реклами, продажу, обслуговування перевезень тощо. У США, наприклад, на підставі федерального авіаційного закону 1958 р. і закону про дерегулювання 1978 вся діяльність авіакомпаній регулюється і контролюється спеціальним державним органом - Федеральною Авіаційною Адміністрацією (ФАА). Діяльність авіакомпаній в галузі міжнародних повітряних сполучень крім ФАА контролюється також Державним департаментом, Міністерством транспорту, Міністерством торгівлі (Митним управлінням) та іншими державними органами. Політична ситуація в країні і в світі в цілому впливає на комерційну діяльність авіакомпаній. При цьому в ряді країн часто проводиться політика протекціонізму по відношенню до національних авіакомпаній і політика дискримінації до авіакомпаній, що належать іншим державам. Все це накладає певні обмеження на ринкову комерційну роботу іноземних авіакомпаній. Керівництво авіакомпанії має завжди уважно стежити за розвитком політичної обстановки в країнах, куди вона виконує польоти, стежити за всіма змінами в законодавстві і в політичній атмосфері і змінювати тактику своєї ринкової комерційної діяльності в залежності від політичного клімату в тій чи іншій країні і в усьому світі.

Ряд політичних факторів, важка бюрократична схема відкриття нових рейсів, відсутність злагодженої системи отримання слотів та належного рівня безпеки в аеропортах, лобіювання інтересів українських авіакомпаній – усе це ряд факторів з якими зіштовхнеться АК «Continental Airlines» виходячи на ринок України.

Розширення діяльності АК «Continental Airlines» супроводжується досягненням таких стратегічних цілей, як збільшення пасажиропотоку та освоєння нових іноземних ринків. Із розширенням діяльності збільшаться доходи авіакомпанії та підвищиться її фінансова стійкість.

Кожна організація здійснює свою діяльність під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що значною мірою визначають її поведінку на ринку та в кінцевому результаті впливають на ефективність роботи. Якщо ще кілька десятиліть тому ринкове середовище перебувало у стані поступового розвитку, то сьогодні зміни, що в ньому відбуваються, стали набагато інтенсивнішими, а процеси набагато менш передбачуваними. Посилення конкуренції на ринку, стрімка глобалізація та кризові тенденції економічних процесів обумовили високу нестабільність оточення компанії.

На ринку авіаперевезень з'явилася велика кількість компаній лоу-костів та авіакомпаній Близького Сходу, які змінюють структуру міжнародного ринку та впливають на світові тенденції. Великий вплив мають і міжнародні організації ICAO, IATA та Євроконтроль [9].

Важливу роль в успіху ринкової системи авіакомпанії грають такі фактори макроекономіки, як спад виробництва, інфляція, рівень банківських облікових ставок, безробіття, податкова політика держав. Важливу роль також відіграють галузеві кризи, які мають глибокий вплив на економіку не тільки повітряного транспорту, а й суміжних з ним галузей господарства і, таким чином, на динаміку кон'юнктуру ринку міжнародних авіаційних перевезень.

До внутрішніх факторів, які впливають на стратегію АК «Continental Airlines» щодо розширення її діяльності на міжнародних ринках належать: оновлення флоту та надання нових послуг пасажиром, код-шерінгові угоди та вплив учасників Star Alliance, підвищення рівня безпеки та кваліфікації персоналу, створення світового іміджу авіакомпанії.

Усі ці фактори мають великий вплив на проведення експортної стратегії авіакомпанії, що збільшить її географію польотів, підвищить показники рентабельності, ліквідності, кредитоспроможності, а також покращить імідж авіакомпанії. Етапи розробки стратегії АК «Continental Airlines» зображені на рис. 2.

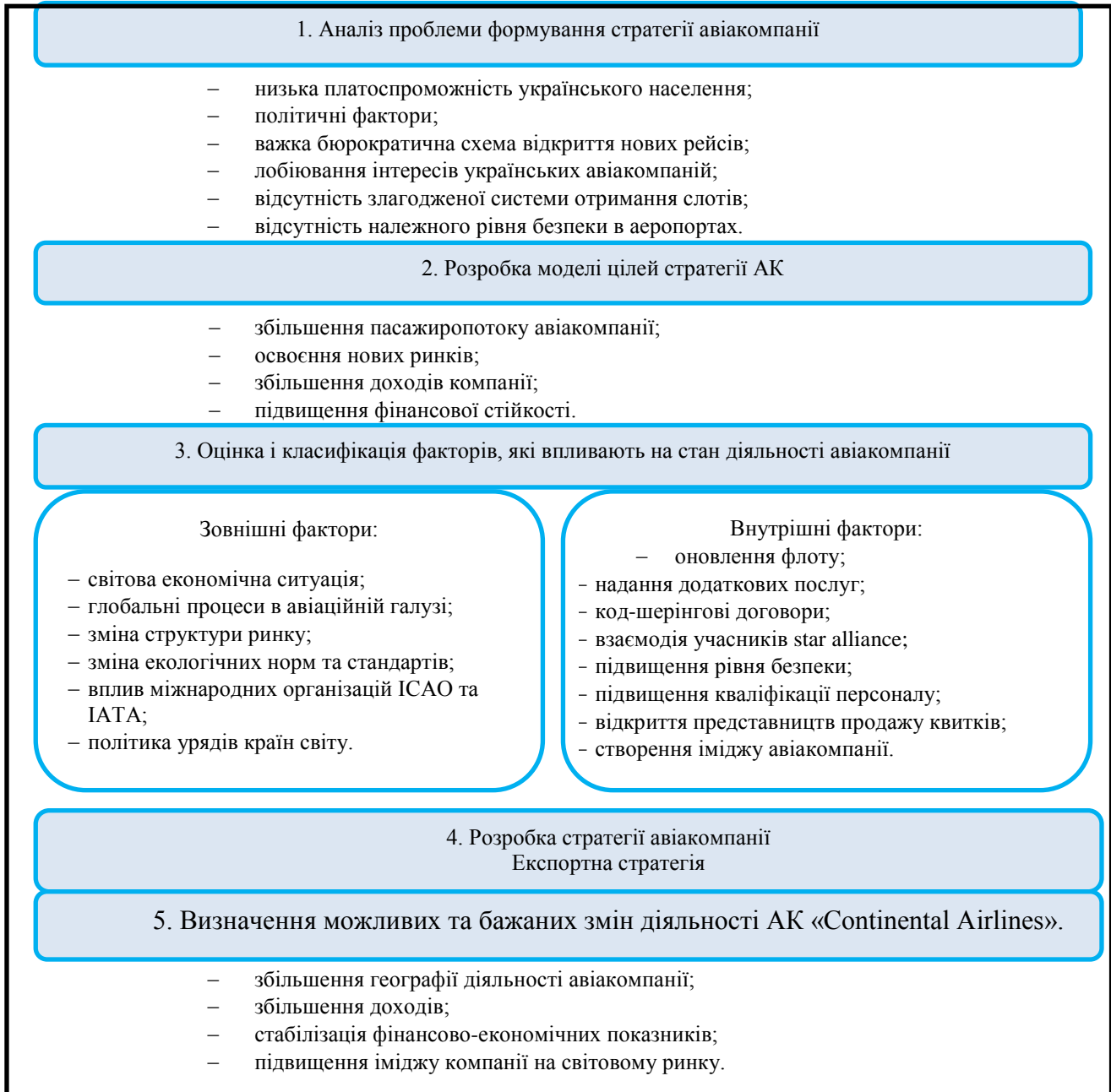


Рис. 2. Етапи розробки стратегії АК «Continental Airlines»

У зв'язку реконструкцією аеропортів і запровадженням нових норм в підготовці до Євро-2012, здійснення експортної стратегії АК «Continental Airlines» на ринок України стало можливим.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок. Якщо авіакомпанія вийде на ринок України та відкриє рейс Київ-Хьюстон вже цього літа, коли притік туристів збільшиться та багато студентів будуть від'їжджати до США по різних студентських програмах, авіакомпанія зможе забезпечити мінімальну кількість пасажирів, з якою її вихід на іноземний ринок буде беззбитковий. У перспективі АК «Continental Airlines» вже за рік зможе збільшити кількість рейсів на тиждень з двох до трьох, та експлуатувати літак Boeing 777-200ER. Висока якість послуг та відносно низькі тарифи, світовий імідж компанії та високий рівень безпеки польотів зможуть приваблювати все більше клієнтів.

Отже, АК «Continental Airlines» має усі можливості для запровадження нового рейсу між Україною та США, що підвищить її світовий імідж та збільшить географію польотів, буде позитивно впливати на фінансову стійкість компанії та її фінансові показники. Використання експортної стратегії для розширення діяльності є найефективнішим та найоптимальнішим варіантом для збільшення доходів компанії та освоєння нових ринків.

Список літератури

1. Бугайко Д.А. Підвищення ефективності комерційної експлуатації рейсів трансатлантичного напрямку авіакомпанії «Авіалінії України» // Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. - Київ, 2000.
2. Кончин В.І. Методичні підходи до оцінки фінансового стану та вибору фінансової стратегії компанії // Збірник матеріалів П'ятої міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи» - Житомир: Київський інститут бізнесу та технологій. - 2-3 червня 2011 р.- С.215-233.
3. Діловий авіаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ato.ru>
4. Міністерство фінансів України: Державна підтримка українського експорту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrexport.gov.ua/>
5. Офіційний сайт АК «Continental Airlines» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.united.com>
6. Офіційний сайт Міжнародного аеропорту Хьюстон Інтерконтіненталь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://flywww.fly2houston.com/>
7. Офіційний портал Державної авіаційної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua>
8. Офіційний сайт Міжнародного аеропорту Бориспіль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.old.kbp.com.ua>
9. Періодичне видання «Бізнес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.business.ua/analytics/11774/>