УДК 656.07:658.29(045)

ВПЛИВ РИНКОВИХ УМОВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗМІНИ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Жаворонкова Г.В., д.е.н.
Дяченко О.О.
Національний авіаційний університет

В статті визначено, що організаційна криза – це стан, в якому форми організації суб'єктів ринку при позитивному впливі зовнішнього середовища не можуть ефективно функціонувати. Ключовим фактором успіху в сучасних умовах є випередження або відповідність рівня змін у підприємницькому середовищі рівню динаміки зовнішнього середовища. Проведено обґрунтування необхідності впровадження організаційно-економічних змін на авіапідприємствах як наслідок впливу ринкових умов. Загальний огляд авіаперевезень українськими компаніями дозволяє пропонувати відповідні заходи щодо поліпшення стану авіапідприємств в сучасних умовах господарювання. Визначено, що проведення організаційно-економічних змін на авіапідприємствах слід розглядати як реформи, які представляють послідовність подій, направлених на вирішення проблем функціонування та підвищують конкурентоспроможність. Розглянуто критерії механізму проведення змін, серед яких: ефективності функціонування самої системи та ті, що враховують вплив зовнішнього середовища. Пропонується використання економічної моделі, відповідаючої вимогам конкурентної боротьби, орієнтованою на інтереси клієнта.

Ключові слова: організаційно-економічні змінами, авіапідприємства, стратегічний розвиток, конкурентоспроможність, механізм комплексного управління, економічна модель

UDC 656.07:658.29(045)

INFLUENCE OF MARKET CONDITIONS ON THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CHANGES OF AIR COMPANIES

Zhavoronkova G., Dr.of Econ.Sc,
Dyachenko O.
National Aviation University

It has been defined in the article that the organizational crisis is a condition in which the forms of organization of market entities with the positive influence of the external environment cannot function effectively. The main factor of success in modern conditions is the advance or alignment of the level of changes in the business environment to the level of dynamics of the environment.

The substantiation of the necessity of implementation of organizational and economic

© Жаворонкова Г.В., д.е.н., Дяченко О.О., 2018

changes on the airlines as a consequence of the influence of market conditions has been made. A general overview of air transportation by Ukrainian companies allows us to propose appropriate measures to improve the state of the airlines in modern economic conditions. It has been defined that organizational and economic changes in airlines should be considered as reforms that represent a sequence of events aimed at addressing the problems of functioning and enhance competitiveness. The criteria of the mechanism for making changes are considered, among which the criteria of the effectiveness of the system itself and the criteria (indicators) of the efficiency of functioning necessary for the manager, taking into account the external environment. It has bben proposed to use of an economic model that meets the requirements of competition, focused on the interests of the client.

Keywords: organizational and economic changes, airlines, strategic development, competitiveness, comprehensive management mechanism, the economic model

Актуальність проблеми полягає в тому, що системні теоретичні й методичні основи, принципи й методи ефективного управління організаційними змінами на авіапідприємствах у нових економічних умовах недостатньо розроблені. Незважаючи на достатню кількість наукових досліджень в області організаційних змін, на сьогоднішній день відсутня досконала загальна методика управління організаційно-економічними змінами авіапідприємств, яка б дала змогу комплексно вирішити проблеми, що постають перед підприємствами, підвищити їх конкурентоспроможність на вітчизняному та світовому авіаринках і поліпшити економічні показники діяльності.

Причинами, що викликають організаційно-економічні зміни на авіапідприємстві, можуть мати необхідність пристосування до умов зовнішнього середовища, внутрішні процеси й потреби системи, завдання підвищення ефективності їх функціонування. Організаційно-економічні зміни, які мають місце на авіапідприємствах, є реакцією на вплив відповідних факторів, серед низки яких одне з перших місць займають ринкові.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічні літературі висвітлено різні питання управління організаційними змінами, зокрема Ч.П. Барнет, Дж. П. Коттер, М. Ханнан, К. Фрайлінгер В.Ф. Шапіро, Г.В. Широкова та інших. розглядають управління змінами в короткостроковому та довгостроковому періодах через еволюцію розвитку підприємства з урахуванням сучасних концепцій та методів. І.І. Грибик, В.Я. Гавран приділяли увагу управлінню змінами на основі

трансформації маркетингових систем. Визначенню причин змін на підприємствах та методів управління ними - О.О. Гайдей, теоретичним та прикладним засадам управління підприємством - О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Осоновська Г.В., процесу та методам управління змінами - І.І. Бажин, Г.М. Тарасюк та інші.

Однак, незважаючи на існування численних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених існує ряд проблем, пов'язаних з удосконаленням організаційно-економічного управління на авіапідприємствах.

Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження організаційно-економічних змін на авіапідприємствах як наслідок впливу ринкових умов на їх діяльність.

Викладення основного матеріалу дослідження. Конкурентна боротьба в авіаційній галузі усе більше зосереджується на організаційних факторах, на людських ресурсах і на якості усіх технологічних і виробничих процесів. За даних умов навіть західні авіапідприємства, що мають багаторічний досвід функціонування на авіаринку, змушені займатися реорганізацією, що вимагає значних засобів і зусиль на її здійснення.

В Україні станом на січень 2017 року зареєстровано 78 авіаційних організацій, що займаються транспортними перевезеннями або авіахімроботами. Майже третина перевізників спеціалізуються виключно на пасажирських перевезеннях. За оцінками експертів, більше 85% пасажирських перевезень здійснюються на регулярних рейсах і лише 15% - на чартерних, з вантажними перевезеннями ситуація зворотна - майже 90% припадає на чартерні рейси.

Низка проблем, перед якими зараз опинилася цивільна авіація України, є фактично наслідком хронічної кризи в глибинних сферах цієї галузі. При цьому слід визначити поняття «організаційної кризи», або «кризи у сфері організації суб'єктів» цивільної авіації. Організаційна криза – це стан, в якому форми організації суб'єктів ринку не дозволяють їм ефективно функціонувати в умовах, коли зовнішнє середовище позитивно налаштоване до цих суб'єктів.

У 2016 році на ринку пасажирських та вантажних перевезень працювали 33 вітчизняні авіакомпанії. За статистичними даними упродовж року виконано 66,3 тис. комерційних рейсів (за 2015 рік – 74,8 тис.). Кількість перевезених пасажирів скоротилась порівняно з

попереднім роком на 2,7 відсотка та склала 6302,7 тис. чол. (табл. 1). Обсяги перевезень вантажів та пошти склали 69,1 тис. тонн (за 2016 рік – 78,7 тис. тонн).

Таблиця 1 *- Обсяги перевезень вантажів та пошти*

	Одиниці виміру	Всього			у т.ч. міжн.		
		2015 р.	2016 р.	% 16/15	2015 р.	2016 р.	% 16/15
Перевезено пасажирів	тис. чол.	6475,2	6302,7	97,3	5828,6	5678,0	97,4
в т.ч. на регулярних лініях	-	4553,9	4629,8	101,7	3924,7	4018,3	102,4
Виконані пасажиро-кілометри	млрд.. пас. км.	11,6	11,4	98,3	11,3	11,1	98,2
в т.ч. на регулярних лініях	-	7,6	8,1	106, 6	7,3	7,8	106,6
Перевезено вантажів та пошти	тис. тонн	78,7	69,1	87,8	78,2	68,8	88,0
в т.ч. на регулярних лініях	-	10,9	13,8	126,6	10,6	13,5	127,4
Виконані тонно-кілометри (вантажі та пошта)	млн. ткм	239,3	211,0	88,2	238,9	210,8	88,2
в т.ч. на регулярних рейсах	-	30,4	39,6	130,3	30,2	39,5	130,8
Виконано комерційних рейсів	тисяч	74,8	66,3	88,6	61,3	56,0	91,4
в т.ч. на регулярних	-	50,3	45,8	91,1	39,6	37,1	93,7

Джерело: опрацьовано автором з урахуванням [9]

Спад попиту на авіаперевезення є продовженням негативних тенденцій 2015 року, які, перш за все, сформувались в результаті нестабільної військово-політичної та економічної ситуації в країні, до яких необхідно додати ще й припинення з 25 жовтня 2015 року повітряного сполучення між Україною та Російською Федерацією.

Аналізуючи середовище функціонування авіапідприємств важливим є загальний огляд авіаперевезень українськими компаніями (рис. 1).

Пасажирські перевезення протягом 2016 року виконувала 21 вітчизняна авіакомпанія. Доля 4-х провідних авіаперевізників («Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна» («Ютейр Україна»), «Роза вітрів» та «Дніпроавіа») в загальних обсягах пасажирських перевезень склала майже 93 відсотка. При цьому зростання

обсягів перевезень мало місце лише у авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» (на 28,2 відсотка).

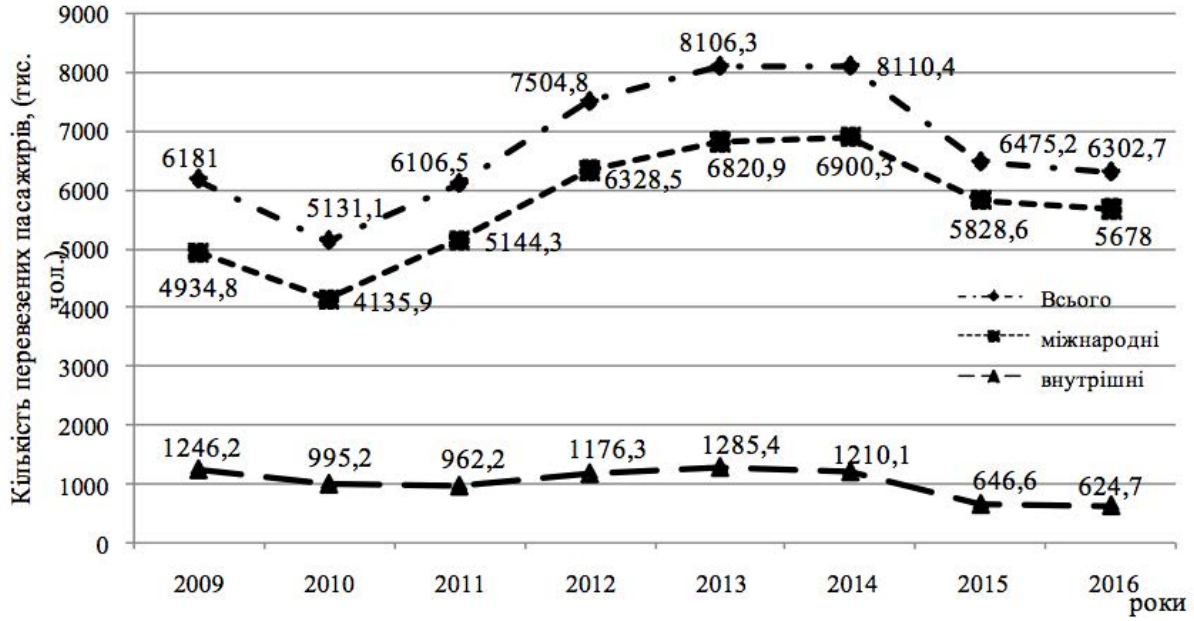

Рис.1. *Обсяги перевезень пасажирів авітранспортом України (2009-2016 рр.), тис. осіб.*
Джерело: опрацьовано автором з урахуванням [9]

Пасажирські перевезення авіакомпанії «Азур Ейр Україна» («Ютейр Україна») скоротились порівняно з 2015 роком на 12,2 відсотка, «Дніпроавіа» - на 13,5 відсотка, «Роза вітрів» - на 54,9 відсотка. Регулярні польоти між Україною та країнами світу здійснювали 9 вітчизняних авіакомпаній до 39 країн світу та 35 іноземних авіакомпаній з 29 країн світу. Українськими авіакомпаніями перевезено 4018,3 тис. осіб (зростання – на 2,4 відсотка), іноземними – 3769,3 тис. осіб (скорочення - на 1,1 відсотка) (рис. 2). Упродовж 2016 року розпочато експлуатацію на регулярній основі 5-ти нових міжнародних авіаліній: авіакомпанією «Дніпроавіа» з Дніпропетровська до Бургаса та з Одеси до Батумі, авіакомпанією «Міжнародні авіалінії України» з Одеси до Вільнюса та зі Львова до Болоньї, авіакомпанією «Атласджет Україна» з Запоріжжя до Стамбула. На внутрішніх регулярних лініях пасажирські перевезення між 9 містами України здійснювали 5 українських авіакомпаній, перевезено 611,5 тис. осіб (за 2015 рік – 629,2 тис. осіб).

Середній процент зайнятості пасажирських крісел на міжнародних регулярних рейсах українських авіакомпаній у звітному періоді збільшився порівняно з показником попереднього року на 6,4 процентних пункти та склав 79,4%, внутрішніх регулярних - на 6,1 процентних пункти та склав 71%. Перевезення вантажів та пошти у виконували 19

вітчизняних авіакомпаній, 76 відсотків від загальних обсягів перевезень виконано АНТК „Антонов", авіакомпаніями «Міжнародні авіалінії України», «Максімус Еірлайнс», «Зет Авіа» та «Ургa». Більша частина перевезень – це перевезення чартерними рейсами в інших державах в рамках гуманітарних та миротворчих програм ООН, а також згідно контрактів та угод з іншими замовниками.

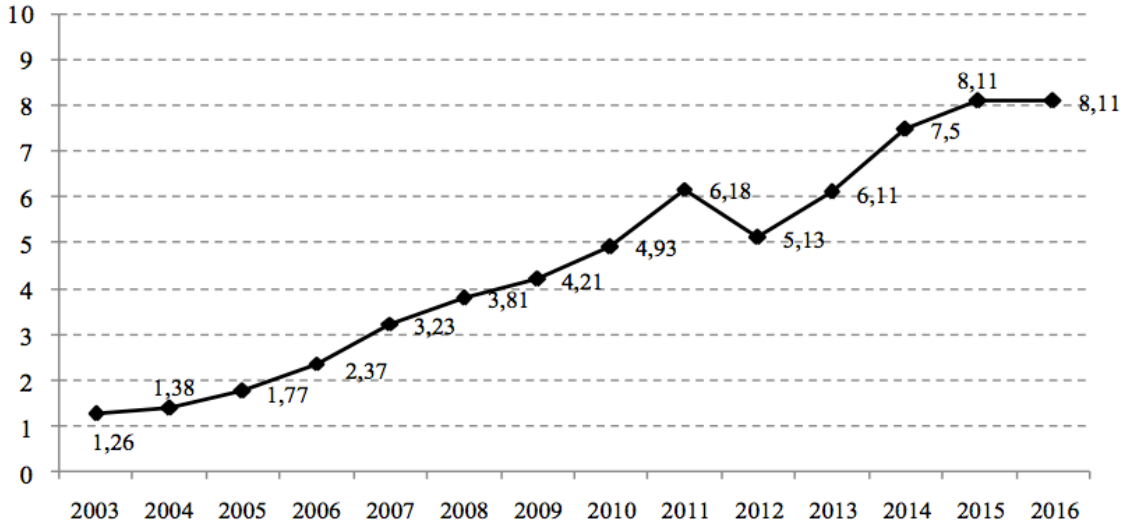

Рис. 2. *Динаміка обсягів перевезень пасажирів авіаційним транспортом України, млн. осіб*
Джерело: опрацьовано автором з урахуванням [9]

Перевезення вантажів та пошти у виконували 19 вітчизняних авіакомпаній, 76 відсотків від загальних обсягів перевезень виконано АНТК „Антонов", авіакомпаніями «Міжнародні авіалінії України», «Максімус Еірлайнс», «Зет Авіа» та «Ургa». Більша частина перевезень – це перевезення чартерними рейсами в інших державах в рамках гуманітарних та миротворчих програм ООН, а також згідно контрактів та угод з іншими замовниками. Комерційні рейси вітчизняних та іноземних авіакомпаній у 2015 році обслуговували 20 українських аеропортів. За статистичними даними кількість відправлених та прибулих упродовж року повітряних суден склала 120,7 тис. (проти 142,4 тисяч за попередній рік).

Пасажиропотоки через аеропорти України зменшились на 1,8 відсотка та становили 10695,2 тис. чол., пошто вантажопотоки – на 9,5 відсотка та склали 34,4 тис. тонн. При цьому 68 відсотків всіх обслугованих пасажирів та майже 88 відсотків пошто вантажопотоків припадає на аеропорт Бориспіль. За підсумками 2016 року пасажиропотоки через головний аеропорт країни Бориспіль зросли порівняно з 2015 роком на 5,6 відсотка (рис. 3). Мало місце також

зростання пасажирських перевезень в аеропортах Одеса (на 9,8 відсотка), Запоріжжя (на 69,9 відсотка), Херсон (в 7,8 рази). Пасажиропотоки через аеропорт Дніпропетровськ скоротились на 22,5 відсотка, Харків - на 14,6 відсотка. За підсумками 2016 року пасажиропотоки через головний аеропорт країни Бориспіль зросли порівняно з 2015 роком на 5,6 відсотка. Мало місце також зростання пасажирських перевезень в аеропортах Одеса (на 9,8 відсотка), Запоріжжя (на 69,9 відсотка), Херсон (в 7,8 рази). Пасажиропотоки через аеропорт Дніпропетровськ скоротились на 22,5 відсотка, Харків - на 14,6 відсотка, Київ (Жуляни) – на 13,6 відсотка, Львів – на 2,5 відсотка.

Співвідношення міжнародних та внутрішніх перевезень українських авіаперевізників за підсумками року склало 85% та 15% на користь міжнародних.

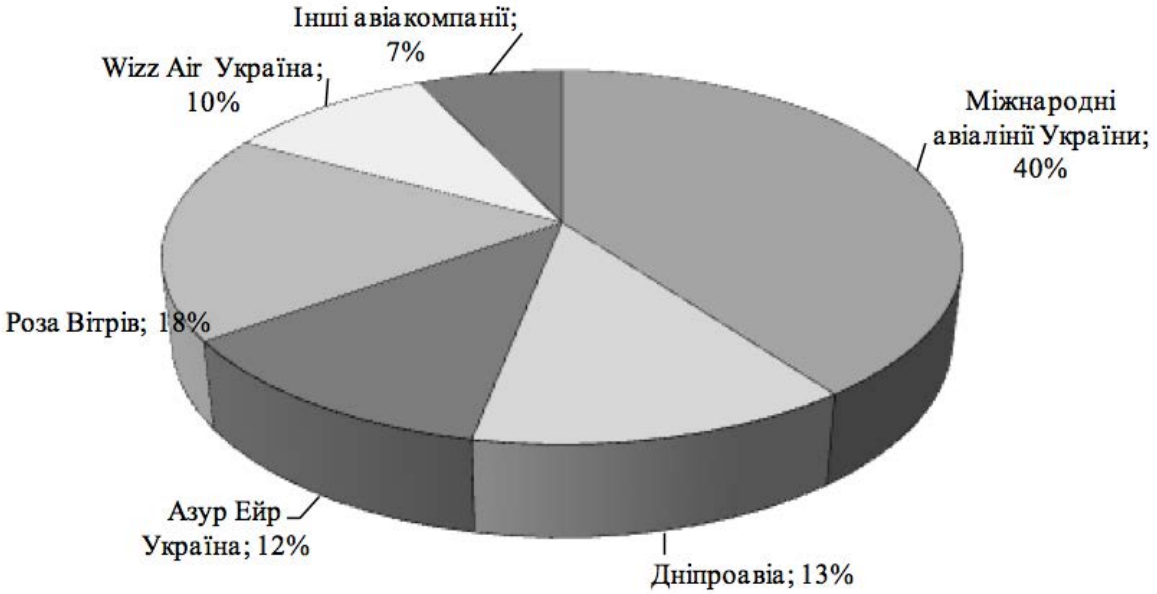

Рис. 3 *Питома вага авіакомпаній в загальних обсягах перевезень пасажирів авіаційним транспортом, (%)*

Джерело: опрацьовано автором з урахуванням [9]

На відміну від міжнародних регулярних перевезень українських авіакомпаній, де поки ще має місце неповне відновлення порівняно з показником попереднього 2016 р., у такому сегменті рикну, як міжнародні чартерні польоти спостерігається значне зростання обсягів перевезень. За статистичними даними у 2015 р. вітчизняними авіакомпаніями виконано 26,1 тис. комерційних чартерних рейсів проти 23,2 тис. рейсів роком раніше, кількість перевезених пасажирів зросла на 18,1% та склала 2,5 млн. пасажирів. Значні обсяги чартерних перевезень здійснено

авіакомпаніями «Роза Вітрів», «Міжнародні авіалінії України», «Ютейр-Україна», «Авіатранс К» та «Авіалінії Харкова».

Треба відмітити, що в області авіаперевезень існує певна спеціалізація за видами бізнесу, внаслідок чого утворилося дев'ять основних різновидів авіаперевізників:

– мережеві авіакомпанії;
– регулярні міжнародні авіаперевізники та регіональні перевезення;
– авіакомпанії чартерних перевезень;
– комбіновані експрес перевізники;
– вантажні оператори;
– змішані авіакомпанії;
– ізольовані авіакомпанії;
– низьковитратні авіакомпанії.

Функціонування на ринку відносно нової бізнес-моделі Low Cost вносить суттєві зміни в структуру авіаційних перевезень, оскільки направлена на мінімізацію витрат за рахунок відмови від додаткового сервісу. Прихід на ринок мало бюджетних авіакомпаній змушує національних перевізників знизити свої тарифи, а також впроваджувати програми лояльності клієнтів. Все це відображається на загальному рівні конкуренції авіаперевізників України.

Ключовим фактором успіху в сучасних умовах є випередження або відповідність рівня змін у підприємницькому середовищі рівню динаміки зовнішнього середовища. Таким чином, метою управління організаційно-економічними змінами на авіапідприємствах має бути розробка таких керуючих впливів (процедур), при яких стан організаційного розвитку буде відповідати рівню впливу зовнішнього середовища та буде прийнятним, з погляду критеріїв ефективності, для функціонування системи, що змінюватиметься з урахуванням параметрів впливу зовнішнього середовища. проведення організаційно-економічних змін на авіапідприємствах слід розглядати як реформи, які представляють послідовність подій, направлених на вирішення проблем функціонування та підвищують конкурентоспроможність.

Виникає необхідність створення економічної моделі, яка визначає структуру модельованої системи, властивості її елементів та причино-наслідкові зв’язки, які притаманні системі й суттєві для досягнення мети моделювання.

Для забезпечення успішного функціонування й розвитку авіапідприємства в сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища необхідно формування постійно діючого механізму комплексного управління організаційно-економічними змінами. Серед основних критеріїв механізму слід виділити критерії ефективності функціонування самої системи та критерії (показники) ефективності функціонування, необхідні для керівника з урахуванням зовнішнього середовища. Головною проблемою при розробці механізму управління організаційно-економічними змінами є питання встановлення темпів змін і виявлення істотних факторів, що визначають успіх практичної реалізації змін. Успіх практичної реалізації змін визначається наступними факторами: постійна увага керівництва до питань покращення стану функціонування; застосування цілеспрямованих і постійних форм і методів управління змінами (наприклад, управління за результатами) тощо.

Саме проведення організаційно-економічних змін на авіапідприємствах слід розглядати як реформи, що представляють послідовність подій, які призводять до вирішення проблем функціонування та підвищують конкурентоспроможність. Оскільки зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації), необхідно враховувати те, що це постійний процес переведення підприємства на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

Висновки. Організаційно-економічні зміни – це комплексний функціональний процес, спрямований на рішення проблем, які виникають на авіапідприємствах, представлений процедурами вивчення тенденцій, постановки цілей, формулювання проблем і можливостей, аналізу й оцінки результатів, розробки й вибору альтернатив, складання програм і бюджетів, розробки механізму реалізації й визначення методів по виконанню цілей і завдань функціонування й розвитку.

Джерелом організаційного розвитку авіапідприємств є зміни зовнішнього середовища. Саме вони починають новий цикл організаційно-економічних змін у виробничій системі авіапідприємств. Зміни повинні здійснюватися в результаті комплексної взаємодії зовнішнього середовища, виробничої системи й індивідуума, як носія її основних властивостей. Для кожного рівня управління організаційно-економічними змінами характерні свої моделі, методи, стадії, умови проведення й

компоненти процесу, від яких залежить ефективність перетворень. Тому для кожного авіапідприємства однією із цілей управління змінами є правильний вибір цих складових відповідно до діючих або прогнозованих факторів зовнішнього й внутрішнього середовища організації. Схема реформування кожного підприємства носить індивідуальний характер, що вимагає обліку його галузевих і виробничо-технологічних особливостей, взаємозв'язків між підрозділами, відносин власності.У процесі економічного розвитку країн відбуваються різні кризові явища, подолати які не можливо без внесення певних коректив у діяльність будь-якого підприємства. Доцільним залишається подальше вивчення організаційно-економічних змін на авіапідприємствах та їхнього впливу на діяльність організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві [Текст] / О.О. Гайдей: Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. –№ 3 (19). –-71 с.
2. Грибик І.І., Гавран В.Я., Смолінська Н.В.Управління змінами на основі трансформації маркетингових систем[Текст] / Грибик І.І., Гавран В.Я., Смолінська Н.В.:Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. Том 3. – С.119-122.
3. Рамперсад Х. Универсальная система показателей как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад: [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
4. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальнийпосібник [Текст] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник; 2-ге вид., доп.іпереробл. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівськаполітехніка”, 2003. – 352 с.
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту [Текст] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський: Підручник. – Вид. 3-є, перероб. і доп. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
6. Huse E. F. Organization Developmentand Change / Huse E. F. – St. Paul, 1985.
7. Управление изменениями: компакт-учебник. [Текст] / И.И. Бажин. – Харьков: Консум, 2003. – 287 с.
8. Тарасюк Г.М., Управліннязмінами в системіуправліннящідприємством [Текст] / Г.М. Тарасюк Житомирськийдержавнийтехнологічнийуніверситет.
9. Державна авіаційна служба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/norm_rozd/tz.htm