

УДК 658:076.5

Шевченко О.Р.
кандидат економічних наук
Національного авіаційного університету

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

IMPROVEMENT OF THE ECONOMIC COMPONENT OF AIR TRANSPORT ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Досвід успішних підприємств свідчить, що інтегровані утворення з єдиним механізмом господарювання мають у своїй основі конкурентні переваги, при яких ефект від спільної діяльності, при якому затрачені спільні зусилля, перевищує суму індивідуальних зусиль. Цей факт проявляє свою сутність в отриманні користі від взаємодії та співпраці і має назву синергії.

Ключові слова: диверсифікація, злиття, синергетичний ефект, синергія, управління.

АННОТАЦИЯ

Опыт успешных предприятий показывает, что интеграционные образования в виде единого хозяйственного механизма имеют в своей основе конкурентные преимущества, при которых эффект от совместной деятельности, при котором затрачены совместные усилия, выше суммы индивидуальных усилий. Данный факт проявляет свою сущность за счет полученной пользы от взаимодействия и сотрудничества и называется синергии.

Ключевые слова: диверсификация, слияние, синергетический эффект, синергия, управления.

ANNOTATION

The experience of successful businesses shows that the integration formations as a single economic mechanism are based on competitive advantages, in which the effect of joint activities with application of joint efforts is higher than the sum of individual efforts. This fact manifests its essence through the received benefits of collaboration and cooperation and is called the synergy.

Keywords: diversification, mergers, synergistic effect, synergy, management.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах за посилення конкуренції традиційні прийоми боротьби себе вичерпують постає потреба пошуку нових способів досягнення конкурентних переваг.

Напрацювання однієї сфери діяльності можуть бути застосовані в інших/нових сферах. Подібне зростання має стати поступальним, важливо правильно вибирати напрями розвитку, а кумулятивний ефект синергізму тільки укріплює позиції на ринку [1, с. 2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Застосування теорії синергії в економічній сфері розглядається в роботах О. Граббе, Б. Мандельброта, Е. Петерса, Д. Сорнетт, Н. Не-Досекіна та ін. Одна із спроб представлення синергізму як економічного явища належить американському вченому Ігорю Ансоффу (60-ті роки ХХ століття). Варто зазначити, що він розглядав синергізм виключно у контексті обставин, пов'язаних з диверсифікацією на підприємстві (розширенням профілю діяльності, розширенням різноманітності і різноскерованості

виробництва продукції або послуг). Відповідно, класичною «сферою проживання» синергії стала і продовжує вважатися диверсифікація [2, с. 21]. У 1980-х роках Майкл Портер зазначив: «Управління взаємозв'язками між напрямками бізнесу – суть стратегії корпоративного рівня, за відсутності раціонального управління взаємозв'язками диверсифікована компанія – не більше ніж взаємний фонд» [3, с. 14]. Портер своєю роботою надихнув менеджерів на вивчення ланцюжків створення цінності різних компаній, що дозволяє ідентифікувати загальні види діяльності та їхні потенційні взаємозв'язки, які можуть бути використані для створення конкурентних переваг.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Вже тривалий час синергізм є предметом пильної уваги менеджерів багатьох провідних світових компаній. Це пов'язано з тим, що синергетичний ефект може мати нелінійні прояви, коли доходи від спільного використання ресурсів перевищують суму доходів від застосування ресурсів окремо. Саме тому синергетичний ефект стали ще позначати простою формулою: « $2 + 2 = 5$ » [4, с. 36]. Якщо керівництво компанії приймає рішення про диверсифікацію та вихід на нові ринки синергетичний ефект буде тим фактором, який необхідно враховувати при проектуванні її механізмів.

Нині вчені продовжують досліджувати концепцію синергізму. Особливої актуальності в науковій літературі набув ресурсний підхід, відповідно до якого компанії об'єднують сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, включаючи компетенції, знання і навички.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Незважаючи на значну кількість серйозних наукових досліджень, теоретичних робіт і численних публікацій за даною темою, питання аналізу їх реалізацій ще не є до кінця вивченим і потребує подальшого розгляду. Дослідження природи синергетичних ефектів на авіатранспортному підприємстві заслуговують ще більш ретельного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існують різноманітні шляхи досягнення синергетичного ефекту від диверсифікації компанії. Схема інтеграції може мати як горизонтальну, так і вертикальну структуру.

Вертикально інтегровану транспортну структуру складає технологічна ієрархія виробництва певного продукту (діяльності, послуги). У межах об'єднання технологічних суб'єктів дотримується чіткий взаємозв'язок на організаційному та інформаційному рівнях. Технологічні процеси формуються в межах єдиного реєстру. Щодо авіаційної галузі прикладом цього є обслуговування пасажирів в аеропорту, пов'язане з вимогами та відмінностями імміграційних процедур перетинання кордону за правилами національного регулювання у пункті призначення рейсу та надання послуг.

Горизонтально інтегрована транспортна структура формується в процесі розвитку економічної діяльності суб'єкта, що здійснюється шляхом створення додаткових виробничих потужностей на спільній вихідній основі. Така організація процесу може бути визначена галузевою єдністю підприємств, функціонування яких характеризується технологічною спільністю та однорідністю задач і цільового призначення [5, с. 87].

Важливу роль має ефект масштабу, коли сукупні витрати декількох підрозділів організації на устаткування, дослідження і розробки та фінансування інших видів діяльності виявляються нижчими, ніж якби вони здійснювали їх незалежно один від одного. Конкурентною перевагою може стати сумісне володіння певними навичками, передача інтелектуальної власності, створення нових або ефективніших методів виробництва, маркетингу тощо. Корпоративний брендінг також дозволяє капіталізувати високу ділову репутацію відразу декількох підрозділів.

Досягнення синергізму є кінцевою метою організації, в якій різні підрозділи вчать на прикладі один одного, досягаючи додаткових вигод зі своєї співпраці. Складність аналізу питань синергізму пояснюється різноманітністю випадків застосування синергетичних ефектів і шляхів їх досягнення.

Наприклад, синергетичний ефект від взаємодії двох видів транспорту можливий лише за умови ретельної координації і узгодження розкладів відправлення літаків і поїздів, а також при розробці системи здачі багажу та контролю за його пересуванням на всіх етапах поїздки. Єдина система резервування місць і спрощення пересадок також стають обов'язковими чинниками.

Розвиток аеропортів, особливо в режимі посилення конкуренції, вимагає, головним чином, розширення зони «тяжіння». Високошвидкісні залізничні сполучення можуть стати фактором притоку додаткової клієнтури до аеропорту. Введення високошвидкісних ліній в аеропорти значною мірою впливають на оптимізацію транспортної системи [6, с. 162].

Так, наприклад, у рамках співпраці ВАТ «Авіакомпанія «Белавія» з Німецькою залізницею (Deutsche Bahn) пасажирів авіаперевізника

можуть доїхати, придбавши квиток Rail&Fly на поїзді з/в будь-якого німецького міста, чи швейцарського Базеля, чи австрійського Зальцбурга з/до аеропортів Франкфурту, Ганноверу чи Берліну. Квиток Rail&Fly – це комбінований квиток, що дозволяє здійснити авіапереліт і далі слідувати поїздами Німецької залізниці (Deutsche Bahn) будь-якого типу з необхідними пересадками. Понад 5600 станцій на території Німеччини оснащені квитковими кіосками самообслуговування Німецької залізниці (Deutsche Bahn) для видачі залізничних квитків Rail&Fly.

Отже, проаналізуємо, які синергетичні переваги аеропорт отримує при здійсненні стратегії диверсифікації.

Переваги в продажах. Основна перевага полягає у використанні спільних каналів продажу, які дозволяють реалізовувати вже напрацьовані канали, особливо, якщо нові послуги і продукція орієнтовані на колишніх клієнтів. Створення ж нових каналів руху товару вимагає значних капіталовкладень. Переваги у використанні спільних інформаційних каналів.

Переваги у фінансовій сфері. Третій вид ресурсу, що дозволяє досягати економії, обумовленої розширенням видів діяльності, – фінанси. Диверсифікація дозволяє скористатися вигодами як від об'єднання фінансових ресурсів, так і досягнення балансу позитивних і негативних грошових потоків різних напрямів бізнесу.

Перевага в управлінні. Отримання очікуваних від економії, пов'язаної з розширенням видів діяльності, вигод з погляду спільних використовуваних потужностей передбачає певну міру інтеграції управління. Діяльність по здійсненню злиття підрозділів і дочірніх компаній, дозволяє добитися економії, обумовленої усуненням дублювання управлінських структур і допоміжної діяльності. Тому часто поглинання і об'єднання компаній призводить до скорочення чисельності менеджменту середньої ланки.

Перевага репутації. Виходячи на нові ринки, організація виступає на них не як новачок, що з'явився невідомо звідки, а як солідний гравець відомий давно по інших ринках. У даному випадку «розкручена» торговельна марка виступає тим нематеріальним активом, який переноситься на нові напрями бізнесу і є додатковою конкурентною перевагою. При цьому в разі поглинання компаній нові підрозділи часто поєднують у назвах як старе найменування, якщо до цього воно себе не дискредитувало, так і назву організації, що вийшла на новий ринок шляхом поглинання інших учасників. Вигоди від трансферів репутації досягаються, головним чином, для затвердження корпоративної ідентичності на нових напрямках при зміні назв нових дочірніх компаній і підрозділів.

Переваги розмірів. Розміри організації завжди розглядають як конкурентну перевагу

з двох причин: по-перше, спроможність зниження пов'язаних з входом постійних витрат на потенційно крупніший ринок (ефект масштабу); по-друге, ширша географія діяльності компанії у зв'язку з виходом на нові регіональні ринки. Крім того, збільшення розмірів компанії знижує можливі ризики, оскільки помилка по одному напрямку може компенсуватися ресурсами іншого напрямку діяльності.

Компанія складає стратегічний план, де описує переваги, отримані від його реалізації і можливий ефект. Якщо споживачі не зможуть придбати необхідний товар/послугу в даній організації, то вони завжди можуть звернутися до інших організацій, а це втрата можливого прибутку.

Головним завданням є розв'язання проблем впровадження послуг з диверсифікації, де основними суб'єктами є аеропортові комплекси та споживачі таких послуг. Стосовно попиту існують два основних принципи. Один із них – це принцип оптимізації, а другий – принцип рівноваги. За принципом оптимізації споживачі вибирають структури за двома складовими:

- по-перше, це найкращі з таких, що пропонують необхідні послуги;
- по-друге, відповідно до цін, які вони можуть собі дозволити.

За принципом рівноваги ціни змінюються до тих пір, поки величина попиту людей на що-небудь не зрівняється з обсягом пропозиції. Звичайно, у кожний конкретний момент часу кількість попиту і пропозиції не співпадають. Для досягнення рівноваги потребується узгодження дій економічних суб'єктів.

Особливо актуальна диверсифікація в умовах непередбачуваності розвитку зовнішнього середовища. Вона дозволяє уникнути краху і домогтися сталого розвитку підприємства.

«Наступальні» мотиви включають:

- політику агресивного зростання;
- фінансові ресурси;
- подолання меж зростання;
- досягнення синергетичних ефектів.

Політику агресивного зростання застосовують підприємства, які, прагнучи швидкого розвитку, поглинають інші компанії.

Висновки з даного дослідження. Подолання меж зростання на певному етапі свого розвитку реалізують лише найбільш успішні компанії, оскільки місткість будь-якого ринку є кінцевою і можливість розвитку компанії практично повністю визначається темпом зростання ринку. На сьогодні більшість ринків перебувають у стадії зрілості. У такій ситуації єдиним виходом може стати диверсифікація підприємства і розширення масштабу його діяльності за рахунок нових напрямів.

Досягнення синергетичних ефектів від спільної роботи двох або декількох компаній, відділів, напрямів діяльності перевищує сумарний

результат від незалежного функціонування окремих напрямів. Синергетичні ефекти можуть проявлятися у різних формах і є важливим мотивом для диверсифікації.

Можна констатувати, що існує безліч причин, з яких здійснюється диверсифікація для зниження рівня ділового ризику і прискорення зростання компанії.

Адміністративні труднощі, пов'язані з досягненням потенційної синергії, зазвичай недооцінюються. Досягненню синергії різних видів бізнесу можуть перешкоджати як випадкові стратегії та операційні прийоми, так і відмінності, обумовлені низькою корпоративною культурою. На практиці первинна структура зазвичай стикається з труднощами, забезпечуючи необхідну гнучкість і стабільність синергії нової одиниці бізнесу.

Підсумкова позитивна синергія може стати обґрунтованою мотивацією диверсифікації. Однак необхідно підійти до цього процесу дуже уважно і заздалегідь визначити:

- ступінь позитивної синергії;
- можливі негативні прояви;
- чистий підсумковий ефект.

Якщо інтегральне значення синергії дійсно буде позитивним, можна очікувати створення економічних цінностей за рахунок диверсифікації.

Диверсифікація та синергізм дозволяють авіатранспортному підприємству максимально використовувати свої ресурси і надбання, відкриваючи незліченні можливості. Досвід, набутий в одній сфері діяльності, може ефективно застосовуватися у нових сферах. Подібне зростання може бути поступальним, важливо правильно вибирати напрями розвитку, а кумулятивний ефект синергізму тільки укріплює позиції на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Галлямова Э.Г. Создание синергетических преимуществ диверсифицированных компаний / Э.Г. Галлямова // Государственное управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://e-journal.spa.msu.ru/11_2007_Gallamova.html.
2. Ансофф Игорь. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 464 с.
4. Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
5. Орехов С.А. Диверсифицированные корпоративные объединения: проблемы статистического анализа / С. Орехов. – М. : БУКВИЦА, 2000. – 120 с.
6. Шевченко О.Р. Обґрунтування механізму диверсифікації аеропортової діяльності / О.Р. Шевченко // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр. – Вип. 30. – К. : НАУ, 2009. – 276 с.