

Кооперація як стратегічний механізм дії для авіакомпаній

Середа Н.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, економіки та права
Кіровоградської льотної академії
Національного авіаційного університету

Стаття присвячена вивченню загальних питань щодо формування стратегії кооперації в системі стратегічного управління. Розглянуто особливості використання стратегії кооперації для розробки стратегічного плану підприємства. Висвітлено передумови використання кооперації в авіакомпаніях через код-шерінг та інтерлайн-угода.

Ключові слова: стратегія, кооперація, партнерство, авіакомпанія, код-шерінг, інтерлайн-угода.

Середа Н.Н. КООПЕРАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ АВИАКОМПАНИЙ

Статья посвящена изучению общих вопросов относительно формирования стратегии кооперации в системе стратегического управления. Рассмотрены особенности использования стратегии кооперации для разработки стратегического плана предприятия. Освещены предпосылки использования кооперации в авиаконпаниях через код-шеринг и интерлайн-соглашения.

Ключевые слова: стратегия, кооперация, партнёрство, авиаконпания, код-шеринг, интерлайн-соглашение.

Sereda N.N. COOPERATION AS A STRATEGIC MECHANISM OF ACTION FOR AIRLINES

The article is devoted to General questions concerning the formation of the strategy of cooperation in the system of strategic management. The features of using the strategy of cooperation for the development of the strategic plan of the enterprise.

Basic prerequisites of use of cooperation in the airlines through code-sharing and interline agreements.

Keywords: strategy, cooperation, partnership, airline, code-share, interline agreement.

Постановка проблеми. Актуальність стратегічного управління в умовах економічної невизначеності не викликає сумнівів, однак є ряд труднощів, пов'язаних із тим, що формування теоретичних основ щодо організації, методології і методики стратегічного управління перебуває на початковій стадії дослідження.

Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, всезагальною і забезпечуючою функцією, інструментом якого є стратегічний аналіз, тобто кожен етап стратегічного менеджменту потребує аналітичного забезпечення, інакше кажучи, застосування аналітичних прийомів та методів з метою розробки та реалізації стратегії та контролю над її виконанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Загальні теоретичні та прикладні проблеми формування стратегій досліджені у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених: Д. Аакера, І. Ансоффа, О. Білоуса, А. Гальчинського, В. Гейця, Я. Базилюка, Б. Буркинського, С. Гаркавенка та багатьох інших.

Основні положення функціонування та розвитку авіапідприємств висвітлені у науко-

вих працях зарубіжних та вітчизняних вчених В. Афанас'єва, В. Ашфорда, В. Єлагіна, Г. Жаворонкової, В. Загорюлька, В. Запорожця, В. Коби, О. Косарева, Ю. Кулаєва, О. Петровського, Л. Яценко та інших.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Обґрунтування теоретико-методичних і практичних засад стратегії кооперації в системі стратегічного управління авіакомпаніями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління сприяє забезпеченню такої взаємодії організації із середовищем, яка дає їй змогу підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми, виживати у довготерміновій перспективі та виконує такі функції: описову, роз'яснювальну і прогнозну.

Стратегічний аналіз, як і стратегічний менеджмент – це безперервний процес. Зміна внутрішніх і зовнішніх чинників потребує відповідного коригування стратегії, тому процес стратегічного аналізу є замкнутим (безперервним) циклом.

Оцінка діяльності та коригування є одночасно закінченням і початком процесу стратегічного аналізу. Нестабільність зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому зумовлюють необхідність постійного моніторингу й у разі необхідності потребують перегляду призначення компанії, цілей діяльності, стратегічних рішень і процесу їх здійснення.

Авіаційна галузь належить до базових, стратегічно важливих секторів економіки України, тому якісне та стабільне функціонування повітряного пасажирського транспорту, забезпечує повноцінний розвиток економіки регіонів і країни в цілому. При цьому актуальними проблемами є глобалізація міжнародних перевезень в межах глобальних та стратегічних альянсів авіаперевізників, жорстка конкуренція компаній за місце на ринку авіаційних перевезень та за кожного пасажира. За таких умов необхідно проводити постійний моніторинг тенденцій розвитку світових авіаційних ринків з метою підвищення економічної ефективності авіаційних перевезень.

Результат аналізу в процесі дослідження – це стратегічний механізм, який використовують сучасні авіакомпанії для розширення своєї присутності на ринку авіаційних перевезень та збільшення обсягів прибутку [2].

Для формування стратегічного механізму діяльності авіакомпанії варто врахувати:

- структуру пасажиропотоку;
- потужність і завантаженість маршрутів;
- обсяги перевезень пасажирів та їх кількість, що користуються повітряним транспортом за визначений проміжок часу;
- виконання прямих і транзитних рейсів.

У цих умовах об'єктивної необхідності набуває кооперація авіакомпаній, яка є інструментом міжгалузевого кооперування та розподілу фінансових ресурсів, методом оптимізації структурних перетворень в авіаційній галузі.

Недосконалість стратегічних методів управління авіакомпаніями при здійсненні кооперації, відсутність теоретико-методологічної бази для оцінки її економічних результатів обумовили необхідність розробки ефективного механізму стратегічного управління, що визначає актуальність роботи.

Кооперація (від лат. cooperatio – співробітництво) – це співробітництво двох або декількох самостійних підприємств на основі добровільних угод з метою підвищення загальної конкурентоспроможності. Воно повинне створюватися з метою більш ефективного вирішення виробничих завдань завдяки

раціональному використанню встановлених потужностей і більш досконалому використанню наявних ресурсів.

Основними характеристиками такого співробітництва (партнерства) є:

- добровільна основа;
- взаємна залежність, яка виникає внаслідок розподілу ризиків, відповідальності, ресурсів, повноважень і доходів;
- синергія – ефект спільних дій в системі;
- спільна робота учасників стратегічних партнерств;
- розподіл компетенцій і ресурсів в стратегічній системі.

Компанії використовують кооперативну солідарність із метою економії на масштабах проведення й збуту товарів, одержання доступу на інші ринки, спільного використання досвіду й знань у професійній діяльності. Солідарні конкуренти можуть чимало навчитися один в одного, здійснюючи спільні дослідження, обмінюючись ноу-хау, а також вивчаючи особливості професійної діяльності. При цьому конкуренція фірм не зникає, а переходить на більш високий інтелектуальний рівень боротьби брендів. Співробітництво по об'єднанню ринків конкурентів набуває масштабного значення, логістика для об'єданого ринку суперників стає більш ефективною, а керування таким процесом вимагає, безсумнівно, партнерських відносин. У результаті більш повного задоволення клієнтів кожна зі сторін не втрачає, а збільшує свій ринок.

Можна виділити два основні підходи до стратегії кооперації:

- формальний підхід: компанії можуть укласти формальні договори з партнерами. У цих договорах їм слід чітко вказувати, як повинна відслідковуватися кооперативна стратегія і як буде контролюватися поведінка партнера. Цей підхід слід використовувати, якщо компанії зацікавлені в мінімізації видатків об'єднання й попередженні дискримінаційних дій свого партнера;

- підхід максимізації можливості: якщо союз концентрується на максимізації можливостей створення вартості й розвитку бізнесу, орієнтованого на можливості, компанія і її партнер повинні бути готові оперативно використовувати непередбачені можливості, щоб навчитися один в одного й досліджувати додаткові варіанти збуту. Для успіху в даному підході необхідні засновані на довірі взаємини партнерів та існування взаємодоповнюючих активів сторін. Це менш формальний підхід: видатки на відстеження скорочені, а можли-

вості створення вартості за допомогою кооперативної взаємодії максимізовані, оскільки партнери можуть переслідувати потенційні можливості, які недоступні партнерам.

Згідно із цими підходами кооперації авіакомпанії шукають взаємодії з іншими компаніями з метою взаємної співпраці для зміцнення свого статусу перевізника на тих або інших ринках, зокрема, шляхом погодженого проведення маркетингових заходів. Особливе значення ця стратегія має при виході на зарубіжні ринки.

Кооперація – взаємовигідна співпраця з іншими фірмами для досягнення результату; процес, що охоплює організаційні, економічні, правові зміни направлені на підвищення ефективності роботи авіакомпаній, збільшення кількості перевезень.

Кооперація авіакомпаній розподіляється на зв'язний і незв'язний види.

Головними критеріями визначення виду є: технологія виробництва, профіль та організаційна структура авіакомпанії, структура пасажиропотоку, вид рейсів та характер здійснення технологічного процесу.

У період спаду дії на авіаринку українські авіакомпанії почали активно освоювати популярний в усьому світі формат співробітництва з конкурентами за договорами код-шерінгу (code-share, обмін кодом) – об'єднання маршрутів з конкурентами.

Договір код-шерінгу передбачає спільне використання літака однієї авіакомпанії декількома перевізниками на якомусь маршруті. Дві або декілька авіакомпанії можуть продавати квитки на той самий рейс, використовуючи власну тарифну політику, свій код і номер, але фактично політ виконує один з партнерів договору [1].

При цьому одна з компаній є оператором (тобто виконує польоти по цьому рейсу і продає квитки на ці рейси від свого імені), а інші – маркетинговими партнерами (тобто продають квитки на рейс компанії-оператора від свого імені).

На інформаційних табло в аеропортах часто можна бачити, що кілька рейсів різних авіакомпаній одночасно прямують в одне і те саме місто. Це абсолютно не означає, що відразу кілька літаків летять за одним маршрутом. На практиці компанії уклали між собою код-шерінгову угоду, тобто фактично рейс виконується однією компанією, а інші можуть продавати місця в цьому літаку по своїх тарифах і під своїм кодом і номером рейсу – так, ніби він виконується ними самими.

У міжнародній практиці договори код-шерінгу укладаються між авіакомпаніями на взаємодоповнюючих маршрутах, які потенційно привабливі для трансферних пасажирів.

Вигода авіакомпаній очевидна. Перш за все, це суттєва економія – скорочується кількість власних рейсів за рахунок партнерських [1].

Визначаючи економічний ефект від укладання код-шерінгової угоди варто зазначити і корпоративний результат, який полягає в отриманні права «від свого імені» надавати квитки на запланований рейс.

Для пасажирів також існує цілий ряд переваг від таких угод. Якщо з тих або інших причини пасажири «прив'язані» до певної авіакомпанії, то код-шерінг – це хороша можливість вибрати зручніший рейс для польоту, не «зраджуючи» звичній авіакомпанії.

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» в 2015 році почали відразу кілька важливих дій по розширенню співробітництва з іноземними авіакомпаніями-партнерами. Зокрема, мова йде про перевізників із США, Китаю і Європи.

У рамках підготовки до запуску прямого регулярного повітряного сполучення на маршруті «Київ – Пекін – Київ» МАУ стала ще більш щільно співробітничати з китайськими перевізниками Air China, China Southern Airlines, China Airlines і Hainan Airlines на умовах код-шерінгу.

Авіакомпанії Turkish Airlines та «Міжнародні авіалінії України» домовилися про код-шерінг – спільну експлуатацію маршрутів між Україною і Туреччиною. Код-шерінг поширюється на рейси Київ-Стамбул та Одеса-Стамбул, які виконують обидва авіаперевізники, а також Стамбул-Дніпро, Стамбул-Харків, на яких оперуючим перевізником буде Turkish Airlines.

Крім того, з початком літнього сезону IATA-2015-2016 почали діяти умови нової код-шерінгової угоди між МАУ й Austrian Airlines. Код-шерінг поширюється на рейси авіакомпаній МАУ й Austrian Airlines такі як: Київ – Відень, Дніпро – Відень, Одеса – Відень, Львів – Відень.

Для комфорту і зручності пасажирів авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» створює завдяки код-шерінгу додаткові «хвилі» стикування в аеропорту «Бориспіль»: короткі рейси на внутрішньому ринку, а потім виконання міжнародних рейсів. При цьому, всі магістральні авіакомпанії при побудові своєї маршрутної мережі дотримуються системи

«хаб-енд-споук», що вимагає високого професіоналізму в складанні розкладу [3].

Стратегічним напрямком в маркетинговій діяльності авіакомпаній окрім код – шерінгу є вид домовленості між авіаперевізниками – інтерлайн-угода.

Предметом інтерлайн-угод між авіакомпаніями є визнання перевізної документації одного перевізника іншим, тобто кожна сторона договору має право оформляти на власних бланках перевезення на регулярні внутрішні і міжнародні лінії інтерлайн-партнера, і на трансферні перевезення при обов'язковій участі обох сторін інтерлайн-угоди.

Інтерлайн є найпростішим і широко поширеним у світі видом співпраці між авіакомпаніями. Партнерство по інтерлайну здійснюється як між авіакомпаніями однієї країни, так і між авіакомпаніями різних країн. Предметом угод є визнання перевізної документації одного перевізника іншим. При цьому найчастіше авіаперевізники доповнюють ці угоди спеціальними тарифними угодами. У типовій угоді про комерційну співпрацю обумовлюються комерційні послуги і визначаються умови продажу, оформлення і взаємного визнання перевізних документів партнерів: авіаквитків, авіавантажних накладних, квитанцій понаднормового багажу, ордерів різних зборів та ін.

Продаж авіаперевезень по інтерлайн-угодах може здійснюватися як на бланках перевізника, так і на нейтральних бланках BSP (Billing and Settlement Plan), ТКП (Транспортна Клірингова Палата), якщо інше не обумовлене в угоді між авіакомпаніями.

В рамках інтерлайн-угод можуть бути прописані спеціальні прорейтові угоди (Special Proreit Agreement), на базі яких розробля-

ються трансферні тарифи для наскрізного продажу перевезень на стиковочні рейси обох партнерів.

Для авіакомпанії вигода від угоди очевидна: за рахунок рейсів інтерлайн-партнера досягається головна мета – залучення пасажирів ширшою мережею маршрутів[1].

Важливим в цій співпраці є те, що за всі незручності, завдані пасажиру під час перельоту, відповідає авіакомпанія, що фактично виконувала рейс. Якщо був затриманий або зіпсований багаж, скасований або перенесений рейс, всі претензії пред'являються лише тій авіакомпанії, літаком якої летів пасажир.

Пасажири мають бути проінформовані про фактичного перевізника перед придбанням квитка, на реєстрації, а також у випадку, якщо під час перевезення склалася яка-небудь збійна ситуація. При покупці авіаквитка, авіакомпанії повинні окремо проінформувати, якщо рейс виконується в рамках код-шерінгової угоди.

Однак, виконуючи код-шерінгові та інтерлайн угоди авіакомпанія забезпечує високу частоту польотів, уникає на лінії надлишку провізних потужностей, який міг би привести до демпінгу.

Висновки з цього дослідження. Перевагами кооперації авіакомпаній є те, що кооперація – це засіб підвищення якісних та кількісних характеристик в умовах конкурентного навколишнього середовища. Стратегічні переваги кооперації авіакомпаній полягають у сталості ділових зв'язків, стабільності і гарантованості постачань, поліпшенні інформаційного забезпечення, інтеграції маркетингових досліджень для забезпечення конкурентоспроможності компаній.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кодшерінг і інтерлайн-угоди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://miykvvytok.com/ua/faq/plane-tickets/e-ticket-on-the-plane/code-schering-and-interline-agreements>.
2. Командровська В.Є. Стратегії зростання сучасних авіакомпаній / В.Є. Командровська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/>.
3. Офіційний сайт Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.flyuia.com.ua.