

С.Л. ЛИТВИНЕНКО, канд. екон. наук, Національний авіаційний університет, Київ

МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ВІТЧИЗНЯНИХ ВАНТАЖНИХ АВІАКОМПАНІЯХ

У статті автором визначені складові методичного та прикладного рівнів системи бізнес-планування вантажних авіакомпаній. Ці інструменти при взаємодії із комплексом бізнес-планування, що є основою методологічного рівня бізнес-планування та складовими науково-теоретичного рівня дають змогу оптимізувати процес бізнес-планування у вітчизняних вантажних авіакомпаніях.

В статье автором определены составляющие методического и прикладного уровней системы бизнес-планирования грузовых авиакомпаний. Эти инструменты при взаимодействии с комплексом бизнес-планирование, которое является основой методологического уровня бизнес-планирование и составляющими научно-теоретического уровня дают возможность оптимизировать процесс бизнес-планирование в отечественных грузовых авиакомпаниях.

In the article components of methodological and applied levels of business planning cargo airline system were defined by the author. The instruments in the interaction with business planning complex, being the basis of methodological level of business planning and components of scientific and theoretical level, allow to optimize the process of business planning in domestic cargo airlines.

Ключові слова: бізнес-планування, авіакомпанія, методика, рішення, інструментарій, система.

Вступ. Організація планування у роботі вантажних авіакомпаній відіграє дуже важливу роль. Більшість чартерних вітчизняних вантажних авіаперевізників працюють на риках третіх країн, з огляду на це, виникає цілий ряд проблем, зокрема, прогнозування та планування роботи, пов'язаної із виконанням т. зв. екстраординарних перевезень. Попит на такі перевезення виникає спонтанно у зв'язку із певними природними катаклізмами, війнами та іншими обставинами. Необхідність реагування на стрімку зміну попиту на перевезення змушує вантажних авіаперевізників шукати нові можливості покращення використання власного флоту.

Постановка завдання. Формування основ бізнес-планування вантажних авіакомпаній має спиратися на загальнотеоретичні основи бізнес-планування підприємств різних галузей економіки. Для здійснення якісного процесу бізнес-планування для вантажної авіакомпанії виникає потреба у відтворенні умов її функціонування на цільових ринках перевезень, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Проблеми бізнес-планування на підприємствах різних галузей економіки активно вивчали К. Барроу, Д. Бріджеленд, К. Бленхард, Р. Захави, А. Джелла, Дж. Ковелло, Б. Хезелгена, С. Холм, А. Шахлман, Дж. Шивети, І. Бланк, М.

Єрмошенко, Л. Соколова та ін. У науковій праці К. Барроу та ін. [6, с. 29-380] авторами визначені особливості формування бізнес-стратегії підприємства, окремі методики планування та інші аспекти цієї проблеми. Наукова робота Д. Бріджеленда та Р. Захави [7, с. 22-379] є фундаментальною науковою працею, у якій розроблено теоретичні основи бізнес-моделювання на підприємствах. Методи та інструменти стратегічного планування підприємств вивчені А. Джелла у [1]. У науковій праці Дж. Ковелло та Б. Хезелгена [6, с. 7-499] визначені теоретичні та практичні особливості формування бізнес-планів підприємств. Наукові праці Л. Соколової [4; 5, с. 25-245] присвячені розвитку теоретичних положень щодо удосконалення механізму організаційно-економічного забезпечення адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності бізнес-середовища. Наукова праця С. Холма та К. Бленхарда [9, с. 17-118] має більше практичний характер та стосується вивчення особливостей формування бізнес-планів підприємств. Проблема бізнес-планування у вітчизняних вантажних авіакомпаніях є надзвичайно складною та вимагає вирішення цілого комплексу завдань науково-теоретичного та практичного характеру. Нами у [2] було вирішено завдання щодо формування теоретико-методологічних основ бізнес-планування вітчизняних вантажних авіаперевізників, які ґрунтуються на загальних теоретичних та методологічних принципах бізнес-планування підприємств та враховують специфіку роботи вітчизняних вантажних авіакомпаній у відриві від основного місця базування. Також нами у [3] було розроблено комплекс бізнес-планування вантажних авіакомпаній, який є уніфікованим та спирається на теоретико-методологічні основи бізнес-планування вітчизняних вантажних авіаперевізників і може бути адаптований до умов розвитку авіакомпанії на цільовому ринку авіаційних перевезень.

Методологія. Методологічною основою наукового дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема, метод системного аналізу, методи економічного, статистичного, функціонально-структурного аналізу тощо. Метою статті є визначення методико-прикладних аспектів бізнес-планування у вітчизняних вантажних авіакомпаніях, що мають сприяти реалізації комплексу бізнес-планування, який створений у рамках системи бізнес-планування вантажних авіакомпаній.

Результати дослідження. У [2] нами було встановлено, що існує чотири якісні рівні процесу бізнес-планування вітчизняних вантажних авіаперевізників, а саме науково-теоретичний, методологічний, методичний та прикладний. Реалізація перших двох рівнів детально описано автором у [2] та [3]. Методичний рівень має сприяти реалізації окремих методик, методичних положень та рекомендацій бізнес-планування вантажних авіаперевізників, тоді як прикладний рівень передбачає створення конкретних технічних та технологічних рішень, іншого прикладного інструментарію реалізації бізнес-планування для конкретних перевізників. Успішна реалізація процесу бізнес-планування вітчизняних вантажних авіаперевізників залежить від взаємодії усіх складових на цих рівнях. При чому процес наповнення системи бізнес-

планування має бути безперервним та мають бути враховані зміни, які відбуватимуться на інших рівнях. Модуль бізнес-планування вантажного авіаперевізника має працювати у рамках складової планування та взаємодіяти із стратегічним, цільовим, оперативним та загальним ресурсним плануванням. Якість бізнес-планування для вітчизняних вантажних авіакомпаній залежить від теоретико-методологічного, методичного та інструментального наповнення, а також від цілісності потоків ресурсів. Застосування системи бізнес-планування для вітчизняних вантажних авіаперевізників здатне забезпечити ефект синергії, тим самим забезпечивши підвищення ефективності управління авіакомпанії в умовах посилення конкуренції на світових ринках авіаперевезень.

Ефективне бізнес-планування у вантажній авіакомпанії можливе лише за умови створення якісної бізнес-моделі, яка має з одного боку підтримувати розвиток авіакомпанії на ринку, нарощення обсягів перевезень, а з іншого – сприяти успішній реалізації інновацій у технічній, технологічній, інформаційній та інших сферах. Існує чимало інформаційних продуктів, які активно застосовуються під час бізнес-планування на підприємствах, зокрема, є Business Plan PL, COMFAR III Expert, Project Expert, PROPSPIN, Business Plan Pro та ін. Як визначено автором у [2], найкращим є Business Plan Pro через те, що лише ця програма надасть можливість здійснювати всебічний аналіз цільового ринку перевезень вантажів, а також розробити власний бізнес-план із врахуванням досвіду провідних авіакомпаній світу. Ще більш просунутим є продукт Business Plan PL. Реалізація комплексу бізнес-планування вантажних авіакомпаній, що детально описано нами у [3], дасть змогу задовольнити вимоги як суб'єктів внутрішнього середовища авіакомпанії, так і клієнтуру та інвесторів щодо інформаційного наповнення, має сприяти створенню повноцінної інформаційної системи.

Надалі ж складові системи бізнес-планування вантажних авіакомпаній мають спиратися на роботу конкретних вантажних авіаперевізників. Нами пропонується наповнення методичного та прикладного рівнів бізнес-планування зорієнтувати на конкретних вітчизняних авіаперевізників вантажів, а саме суто вантажну авіакомпанію «Авіалінії Антонова» та авіакомпанію «Міжнародні авіалінії України». На нашу думку, саме відмінності у побудові бізнесу щодо перевезення вантажів у цих авіакомпаніях є найбільш характерними для вітчизняного ринку.

У рамках суто вантажного перевізника не виникає проблем, пов'язаних з організацією вертикальної та горизонтальної взаємодії структурного підрозділу, який займається вантажними перевезеннями з іншими відділами авіакомпанії, а також відсутня необхідність прийняття рішень щодо пріоритетності вантажних та пасажирських перевезень на певних напрямках та лініях. Проте, наприклад, у авіакомпанії «Авіалінії Антонова» виникає інша проблема, яка пов'язана із складністю прогнозування розвитку екстраординарної частини чартерних перевезень. Її вирішення полягає у формуванні прогнозних моделей ймовірності виникнення попиту у певні періоди часу із прив'язкою до регіонів світу.

При існуванні вантажного бізнесу у рамках вантажно-пасажирського авіаперевізника практично завжди виникає дилема щодо можливості виділення вантажного бізнесу в окрему компанію або орієнтування на розвиток єдиної системи вантажопасажирських перевезень. Вітчизняні вантажно-пасажирські авіаперевізники, в тому числі і «Міжнародні авіалінії України», на сьогодні існують у рамках єдиного авіаперевізника, хоча, на думку автора, виділення дочірньої вантажної авіакомпанії може мати суттєві переваги, пов'язані із значним збільшенням капіталізації вантажної компанії, автономізації вантажної складової, що дасть змогу більш якісно організувати бізнес-процеси, зменшити неефективні напрямки та вантажні лінії тощо. Проте, це буде ефективним лише за умови реального розвитку вантажного бізнесу, що має виразитися, передусім, у поповненні та оновленні парку літаків. У відповідності із бізнес-планом розвитку авіакомпанії має бути чітко визначений розвиток його вантажної складової.

На думку автора, якщо прийнято рішення щодо створення вантажного бізнесу в рамках дочірньої авіакомпанії, то у бізнес-плані має бути відображений його реальний фінансовий стан на момент створення; автономний статус, що має проявлятися у максимізації прибутків саме від доставки вантажів; має бути побудована бізнес-модель (початково імітаційна, а згодом і реально діюча) взаємодії дочірньої вантажної авіакомпанії та головного підприємства як щодо виробничої, так і стосовно фінансової діяльності; повинен бути передбачений достатній рівень статутного капіталу та інвестицій для дочірньої авіакомпанії, який має сприяти покриттю можливих збитків на початковому етапі функціонування; повинно бути передбачено успішність розвитку вантажного сегменту авіакомпанії та узгодженість бізнес-плану дочірньої вантажної авіакомпанії та головного авіаперевізника. Для оптимального розвитку вантажного бізнесу, як в рамках дочірньої авіакомпанії, так і в рамках суто вантажного перевізника також необхідно здійснити максимізацію власних продажів (рівень дохідності від власних продажів значно більше за рівень дохідності від агентських продажів); реалізувати інформаційні рішення в рамках інтегрованої інформаційної системи авіакомпанії щодо управління ресурсами, дохідністю та продажами; збільшити доставку спеціальних категорій вантажів, які перевозяться за значно вищими тарифами; реалізувати інформаційні рішення щодо відстеження вантажів типу RFID.

Висновки. В процесі проведення наукового дослідження автором було виявлено, що недостатньо вивченими є методико-прикладні аспекти бізнес-планування у вітчизняних вантажних авіакомпаніях, що мають сприяти реалізації комплексу бізнес-планування, який створений у рамках системи бізнес-планування вантажних авіакомпаній. Встановлено, що при формуванні наповнення методичного та прикладного рівнів бізнес-планування має бути орієнтація на конкретних вітчизняних авіаперевізників вантажів, а саме суто вантажну авіакомпанію та на вантажно-пасажирського авіаперевізника, через суттєві відмінності у побудові їх бізнесу щодо перевезення вантажів. Автором було виявлено, що суто вантажний перевізник не стикається із проблемами

пов'язаними з організацією взаємодії вантажного відділу з іншими підрозділами авіакомпанії, відсутня необхідність прийняття рішень щодо пріоритетності вантажних та пасажирських перевезень на певних напрямках та лініях, проте чартерні перевізники стикаються із проблемою прогнозування розвитку екстраординарної частини перевезень. Нами було встановлено, що виділення дочірньої вантажної авіакомпанії може мати суттєві переваги, пов'язані із цілою низкою аспектів, проте, це буде ефективним лише за умови реального розвитку вантажного бізнесу, що має виразитися, передусім, у поповненні та оновленні парку літаків. Автором розроблені загальні принципи створення вантажного бізнесу в рамках дочірньої авіакомпанії, який має бути оснований на фінансовій автономності та прозорих принципах взаємодії. Подальші наукові дослідження мають стосуватися розробки новітньої бізнес-моделі вантажного авіаперевізника із врахуванням наведених методико-прикладних аспектів бізнес-планування.

Список літератури: 1. Джелла А. Н. Стратегічне планування діяльності підприємства : Автореф. к. е. н.: 08.06.01 / А. Н. Джелла. – Харків, 2004. – 23 с. 2. Литвиненко С. Л. Теоретико-методологічні основи бізнес-планування у вітчизняних вантажних авіакомпаніях: Монографія / за заг. ред. О.В. Мартякової. — Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – С. 109-118. 3. Литвиненко С. Л. Комплекс бізнес-планування вантажних авіакомпаній // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – К.: Національна академія управління, 2011. – Вип. 2 (116). – С. 89-95. 4. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : Автореф. д. е. н.: 08.06.01 / Л. В. Соколова. – Донецьк, 2006. – 34 с. 5. Соколова Л. В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища : Монографія. – Харків: ХНУРЕ, 2004. – 288 с. 6. Barrow C. The business plan workbook: the definitive guide to researching, writing up and presenting a winning plan / C. Barrow, P. Barrow, R. Brown. –6 ed. – London: Kogan Page Publishers, 2008.– 416 p. 7. Bridgeland D. M. Business modeling: a practical guide to realizing business value / D. M. Bridgeland, R. Zahavi. – Burlington: Morgan Kaufmann, 2009. – 387 p. 8. Covello J. Complete book of business plans: simple steps to priting powerful business plans / J. Covello, B. J. Hazelgren. – Illinois: Sourcebook, 2006. – 506 p. 9. Holm S. Seven step business plan / S. Holm, K. Blanchard. – Gretna: Pelican Publishing Company, 2007. – 123 p.

Поступила в редакцію 08.04.2012р.