

УДК 656.07
DOI 10.33251/2707-8620-2019-1-133-138

СЕРЕДА Наталія Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
економіки та туризму,
Льотна академія
Національного авіаційного університету
ORCID: 0000-0002-5639-0795

УМОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ АВІАПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ TQM

В статті розглянуто особливості формування стратегічних параметрів господарського підприємства і як результат діяльності – формування стратегії на підприємствах авіаційної сфери.

Запропоновані етапи формування ефективної стратегії підприємств в контексті конкурентоспроможності авіапідприємства, що направлені на виконання обов'язкової умови для забезпечення ефективного стратегічного лідерства. Представлена система процесу стратегічної направленості підприємства, враховуючи основну мету, цілі підприємства, доповнюючи основними характеристиками продукту авіакомпанії, визначаючи розміри ринку та оцінювання конкурентоспроможності галузі.

Виявлені напрямки конкурентоспроможності підприємства, параметри та фактори, які впливають на маркетингову діяльність авіапідприємства при розробці стратегії.

Визначено стратегічний орієнтир підвищення конкурентоспроможності організації та досягнення комерційного успіху підприємства шляхом впровадження принципів управління якістю.

Ключові слова: стратегія; стратегічний план; місія; підприємство; авіакомпанія; конкуренція; конкурентоспроможність; якість.

Постановка проблеми. Рівень задоволення споживачів і прибутковість компанії тісно пов'язані з якістю товару і послуг. Високий рівень якості дає в результаті більш повне задоволення, одночасно забезпечуючи більш високі ціни і, найчастіше, менші витрати. Підвищення якості продукції значною мірою визначає виживаність підприємства в умовах ринку, темпи технічного прогресу, впровадження інновацій, зростання ефективності виробництва, економію всіх видів ресурсів, що використовуються на підприємстві. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечення якості запорука комерційного успіху підприємства на ринку.

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

Основні положення функціонування та розвитку авіапідприємств висвітлені у наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених В. Афанас'єва, В. Ашфорда, В. Єлагіна, Г. Жаворонкової, В. Загорулька, В. Запорожця, В. Коби, В.Є Командровської, О. Косарева, Ю. Кулаєва, О. Петровського, Л. Ященко та інших.

Актуальність. Питання розробки стратегії, орієнтуючись на маркетинговий підхід на основі принципів якості, є надзвичайно актуальним і потребує постійного доповнення і обґрунтування в різних економічних векторах.

Мета та завдання статті. Обґрунтування теоретико-методичних і практичних засад формування ефективної стратегії діяльності авіапідприємства.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні авіаційні послуги кожної авіакомпанії України, що бажає вийти на світовий ринок, повинні відповідати вимогам стандартів Міжнародної організації по стандартизації (ISO). Крім того, надання авіаційних послуг у Європейському повітряному просторі спричиняє необхідність виконання українськими авіакомпаніями Спільних авіаційних вимог (OPS1), розроблених Європейським Агентством з безпеки польотів (EASA) [10].

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечення якості представлених послуг складається з п'яти основних етапів: розробка стратегічного бачення і призначення підприємства; визначення цілей розвитку; комплексний аналіз ринку, на який орієнтована організація; аналіз конкурентоспроможності компанії і визначення стратегії розвитку з метою досягнення стійкої конкурентоспроможності. Якісна розробка кожного з цих етапів – обов'язкова умова для забезпечення ефективного стратегічного лідерства і створення нових конкурентних переваг [8].

Основними етапами формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

I. Формування стратегічного бачення і призначення організації. Здійснюється формування стратегічного бачення, враховуючи місію організації. При розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно формувати місію для ключових функціональних відділів, що забезпечують роботу всіх підрозділів компанії.

Добре обґрунтована, правильно сформульована місія підприємства має практичну управлінську цінність: вона формує погляди вищого керівництва організації щодо подальшого вдосконалення її діяльності і розвитку; виражає цілі організації і служить співробітникам стимулом до якісного виконання роботи.

II. Визначення мети. Сформовані цілі, які перетворюють стратегічне бачення і напрямок розвитку організації в конкретні завдання, пов'язані з безпечним перевезенням пасажирів і вантажів. Цілі представляють собою зобов'язання управлінського апарату домогтися певних результатів у встановлений час.

Кожному авіапідприємству необхідно виробляти як стратегічні, так і фінансові цілі. Досягнення прийнятних фінансових показників є основою підтримки і поліпшення конкурентної позиції на ринку в довгостроковій перспективі [2]. Стратегічні цілі необхідно фокусувати на створенні стійкої конкурентної переваги.

Впровадження в діяльність авіакомпанії вимог Спільної авіаційної адміністрації та Європейського агентства по безпеці авіації до комерційних експлуатантів повітряних суден дозволить реалізувати наступні цілі [10]:

- пошук шляхів підвищення якості послуг, їх безпеки і надійності;
- більш повне задоволення очікувань і вимог клієнтів авіакомпаній;
- підвищення ефективності системи управління робочих процесів та переобладнання і модернізація авіаційної техніки;
- більш повне використання потенціалу авіакомпанії;
- створення продуктивної культури якості наданих послуг;
- навчання, підвищення кваліфікації та поліпшення мотивації персоналу.

Тому при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності організації необхідно приділяти значну увагу при розставленні пріоритетів між фінансовими і стратегічними цілями підприємства.

Важливість стратегічних цілей обумовлена також тим, що вони описують стратегічний вектор підприємства, щоб зайняти певну конкурентну позицію в галузі. Підприємство координує стратегічний намір і концентрує свої стратегічні зусилля на досягнення конкурентоспроможної позиції [1].

III. Комплексний аналіз ринку. При аналізі галузі та конкуренції використовується

сукупність концепцій і методів точного визначення умов зміни галузі, природи та інтенсивності конкурентних сил.

До них відносяться: модель «п'яти конкурентних сил», концепція рушійних сил, карта стратегічних груп, метод моделювання сценаріїв, метод «Дельфі», схема систематизації цілей і стратегій конкурентів, SWOT-аналіз [8].

Необхідно відзначити, що найбільшого поширення дані методи отримали з розвитком маркетингового аспекту процесу формування стратегії організації, що стало невід'ємною складовою даного процесу і найважливішими інструментами аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз ринку авіаційних перевезень враховує характеристики, які дозволяють планувати діяльність в майбутньому [7]:

– вивчення попиту і пропозиції. Особливістю зовнішніх ринків повітряних перевезень є наявність багатьох перевізників, які пропонують свої послуги. Тому вивчення попиту на конкретному ринку є найголовнішою задачею авіакомпанії для успішного функціонування на ринку. Разом із вивченням попиту має бути проведений ретельний аналіз пропозиції авіакомпаній-конкурентів;

– аналіз пропозиції авіакомпаній-конкурентів. Його ціллю є проведення порівняльного аналізу конкурентної пропозиції, яка представляється іншими авіакомпаніями на конкретному ринку авіаперевезень;

– вивчення особливостей конкурентної боротьби на ринку. Конкурентна боротьба між авіакомпаніями на конкретному ринку в значній мірі залежить від типу ринку, а також інтенсивності боротьби на ньому.

IV. Аналіз конкурентоспроможності організації. Основною метою формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації є забезпечення найкращих можливостей її зростання і розвитку, а також захист конкурентної позиції і майбутньої діяльності [1]. У зв'язку з цим четвертим етапом даного процесу є аналіз стану підприємства. Комплексний аналіз конкурентоспроможності організації проводять за допомогою: SWOT-аналіз, стратегічний аналіз витрат, модель конкурентного аналізу.

Необхідним етапом в дослідженні системи підприємства є систематична оцінка міцності його конкурентної позиції в порівнянні з позицією найближчих конкурентів, за допомогою методу оцінки конкурентоспроможності по зваженим і незваженим рейтингам [9]. Елементами оцінки є дослідження: міцності конкурентної позиції компанії в заданий момент часу; перспективи зміцнення або ослаблення конкурентної позиції при збереженні існуючої стратегії; положення підприємства по відношенню до основних конкурентів; наявність стійкої конкурентної переваги; здатність організації захищати свою позицію в контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів [4].

На основі результатів дослідження ступеня задоволеності споживачів, що є одним з основних характеристик визначення конкурентоспроможності підприємства, визначаються основні параметри продукції авіакомпанії, які впливають на їх вибір: комфортні салони повітряних суден, можливості безпосадочного перельоту в пункт призначення, турбота бортпроводників, зручності розкладу, харчування під час перельоту, тип повітряного судна, імідж авіакомпанії, наземне обслуговування в аеропорту [3].

V. Формування стратегії. Формування відбувається поступово, а потім коригується й реформується з такою частотою, яка дозволяє не тільки уникнути кризових ситуацій, але й поліпшити конкурентні позиції фірми на цільовому ринку. Стратегічні плани, прийняті із запізненням і вчасно не скоректовані, не мають ніякого змісту й ставлять під сумнів успіх прийнятих управлінських рішень.

Більшість стратегій розвитку, які використовують сучасні авіакомпанії, спрямовані в першу чергу на інтенсивний розвиток у межах основного ринку, тобто за рахунок розширення своєї присутності на ринку авіаційних перевезень, збільшення обсягів прибутку [6].

Для визначення напрямку відносно стратегічного вибору компанії враховують п'ять основних характеристик продукту авіакомпанії:

- ціна перевезення. Для більшості пасажирів-представників усіх сегментів ринку ціна має вирішальне значення при покупці авіаквитка;
- розклад рейсів. Частота польотів за маршрутом, час вильоту й прильоту авіарейсів і маршрутна мережа авіакомпанії можуть бути найбільш значимими конкурентними перевагами продукту авіакомпанії;
- рівень комфорту на борту повітряного судна і в аеропортах. Не менш важливою запорукою успішного бізнесу в авіації є надання та представлення комфорту споживачам;
- доступність авіаквитків. Наявність у продажу авіаквитків у будь-який час та місці дистрибуції – важливий фактор, що впливає на вибір авіакомпанії пасажиром;
- імідж і бренд авіакомпанії. Стратегічним завданням кожної авіакомпанії є створення власного бренду – набору характеристик, очікувань, асоціацій, що сприймаються споживачами для їх задоволення (особливо імідж авіакомпанії в сфері безпеки польотів).

Для остаточного прийняття рішення про вибір стратегії, керівництво компанії доповнює вибір стратегічного орієнтиру в розрізі стратегій: корпоративної, ділової та функціональної.

Розробка корпоративної стратегії передбачає чотири види дій: дії по досягненню диверсифікації;

- кроки щодо поліпшення загальних показників діяльності в тих галузях, в яких функціонує підприємство;
- пошук шляхів досягнення синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну систему;
- створення інвестиційних пріоритетів і направлення ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі.

Ділова стратегія охоплює розроблені керівництвом дії і підходи, спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу [8]. Вона спрямована на створення стійкої конкурентоспроможності.

Для досягнення цієї мети стратегія повинна розроблятися за такими основними напрямками:

- реакція на зміни, що відбуваються в даній галузі, економіці в цілому, політиці та інших значимих сферах;
- розробка конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть дати міцну перевагу перед конкурентами;
- вирішення конкретних стратегічних проблем, що є актуальним в даний момент.

Ефективні ділові стратегії спрямовані на розвиток професіоналізму в основних сферах діяльності підприємства, що є перевагою підприємства та складає частину конкурентної переваги [4].

Функціональна стратегія представляє собою управлінський план роботи основних підрозділів бізнесу. Організація повинна мати стільки функціональних стратегій, скільки у неї основних напрямків діяльності. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства, а також у створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей підприємства.

Операційна стратегія враховує конкретні стратегічні ініціативи і підходи в керівництві ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість. Керівники нижньої ланки управління є частиною команди підприємства, що здійснює формування стратегії, оскільки оперативні підрозділи мають важливі тактичні цілі і повинні володіти стратегічними планами, щоб досягти мети всього підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Авіакомпанія при здійсненні авіатранспортної діяльності прагне до максимальної відкритості та прозорості і ставить за

мету досягнення якісно нового рівня обслуговування клієнтів і збереження позиції сучасного, першокласного, конкурентоспроможного авіаційного оператора. Досягнуті показники виробничої діяльності є результатом стрімкого розвитку авіакомпанії. Для забезпечення високого рівня безпеки польотів, поліпшенню пропонованого продукту та розширенню географії польотів.

За рішенням вищого керівництва авіакомпанії, керування якістю може поширюватися на всю організацію – філософія TQM. У цьому випадку, система якості поширюється на всі стандарти, процеси, процедури й інструкції, які забезпечують відповідність цілям і пріоритетам організації й вимогам усіх споживачів [5].

Ефективна стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна бути спрямована на пошук і створення нових конкурентних переваг. Орієнтація на сучасну маркетингову концепцію, в поєднанні з принципами TQM, сприяє досягненню мети і забезпечує безперервність вдосконалення діяльності організації.

Список використаних джерел

1. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. 2007. №1. С. 11–16.
2. Борисенко О. С. Маркетингова діяльність на авіапідприємствах. URL: <http://www.jrnl.nau.edu.ua> (дата звернення: 12.09.2019).
3. Василенко В. А. Оцінка конкурентоспроможності авіакомпаній в період економічної нестабільності. *Вісник ХНАУ*. 2011. №1. С. 20–24.
4. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Економіка*. 2005. №1. С. 100–103
5. Зарембо К. Європейська інтеграція згори: наслідки приєднання України до Спільного авіаційного простору з ЄС. *Європейські акценти*. 2010. №6. URL: http://www.icps.com.ua/files/articles/55/75/EF_6_2010_UKR.pdf. (дата звернення: 11.09.2019).
6. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Клименко С.М., Т.В. Омеляненко. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
7. Командровська В. Є. Стратегії зростання сучасних авіакомпаній. URL: <http://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2019).
8. Покропивний С. Ф. Підприємництво: Стратегія. Організація, ефективність. навчальний посібник / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. К.: КНЕУ. 1998. 352 с.
9. Семенович А. І. Роль стратегії в діяльності підприємства. URL: <http://intkonf.org/index> (дата звернення: 15.09.2019).
10. Щодо забезпечення впровадження системи Спільних авіаційних вимог Європейського Союзу. Офіц. вид. К.: Міністерство транспорту, 2007. №189. (Нормативний документ Міністерства транспорту. Наказ).

References

1. Bahrova, I.V. (2007). Skladovi ta faktory konkurentospromozhnosti [*Components and factors of competitiveness*]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, 11-16 [in Ukrainian].
2. Borysenko, O.S. Marketynhova diialnist na aviapidpriemstvakh [*Marketing activity at airlines*]. Retrieved from <http://www.jrnl.nau.edu.ua> [in Ukrainian].
3. Vasylenko, V.A. (2011). Otsinka konkurentospromozhnosti aviakompanii v period ekonomichnoi nestabilnosti [*Assessment of the competitiveness of airlines in times of economic instability*]. *Visnyk KhNAU*, 1, 20-24 [in Ukrainian].
4. Zadorozhna, N. (2005). Poniattia konkurentnykh perevah [*The concept of competitive advantage*]. *Ekonomika*, 1, 100-103 [in Ukrainian].
5. Zarembo, K. (2010). Yevropeiska intehratsiia zghory: naslidky pryiednannia Ukrainy do Spilnoho aviatsiinoho prostoru z YeS [*Top-down European integration: the consequences of Ukraine's accession to the Common Aviation Area with the EU*]. Retrieved from: http://www.icps.com.ua/files/articles/55/75/EF_6_2010_UKR.pdf. [in Ukrainian].

6. Klymenko, S.M. (2006). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of enterprise competitiveness]. [in Ukrainian].
7. Komandrovskaya, V.Ie. Stratehii zrostantia suchasnykh aviakompanii [Growth strategies of modern airlines]. Retrieved from: <http://www.nbu.gov.ua/> [in Ukrainian].
8. Pokropyvnyi, S.F. (1998). Pidpriemnytstvo: Stratehiia. Orhanizatsiia, efektyvnist [Entrepreneurship: Strategy. Organization, efficiency]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
9. Semenovych, A.I. Rol stratehii v diialnosti pidpriemstva [The role of strategy in the enterprise]. Retrieved from: <http://intkonf.org/index> [in Ukrainian].
10. Shchodo zabezpechennia vprovadzhennia systemy Spilnykh aviatsiinykh vymoh Yevropeiskoho Soiuzu (2007). [Concerning the implementation of the European Union Common Aviation Requirements system]. Kyiv: Ministerstvo transportu [in Ukrainian].

SEREDA Nataliya, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Economics and Tourism, Flight Academy National Aviation University.

CONDITIONS OF FORMATION OF EFFICIENT AVIATION ENTERPRISE STRATEGY BASED ON TQM PRINCIPLES

Abstract. Objective. Substantiation of theoretical, methodological and practical bases for the formation of an effective strategy of the airline.

Methodos. The choice of strategy for the airline should be based on the analysis of existing and prognostication future strategic needs for a given commodity or service, market segmentation, prognostication life cycles of future services, analyzing the competitiveness of the airline's services and competitors' services, forecasting their competitive advantages.

Results. Quality assurance of the services provided consists of five main stages: the development of a strategic vision and purpose of the enterprise; the definition of development goals; a comprehensive analysis of the market on which the organization is focused; the analysis of the competitiveness of the company and the definition of a development strategy to achieve sustainable competitiveness.

In the process of formulating and implementing a marketing strategy, the airline considers elements of activity analysis, identifies its strengths and weaknesses, assesses opportunities and threats in potential segments, which allows to determine the factors necessary for success in the markets.

Scientific novelty. Marketing approach involves the orientation of the management system in the airline to a specific market segment. Marketing orientation means a new approach to the management of air transport production and satisfaction of market consumer demand.

Practical significance. An effective strategy to improve the competitiveness of the enterprise should be aimed at finding and creating new competitive advantages. The focus on the modern marketing concept, combined with the principles of TQM, contributes to the achievement of this goal and ensures continuous improvement of the organization.

Key words: strategy, strategic plan, mission, enterprise, airline, competition, competitiveness, quality.

Одержано редакцією: 07.11.2019 р.
Прийнято до публікації: 14.11.2019 р.