

УДК 621.797:621.664

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ АВІАЦІЙНИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СВІТОВОЇ ПАНДЕМІЧНОЇ КРИЗИ**

кандидат педагогічних наук, доцент, Коваленко Н. О.

<http://orcid.org/0000-0002-1651-9750>

e-mail: nadinkovalenko508@gmail.com

старший викладач, Столярчук Н. В.

<http://orcid.org/0000-0003-1218-388X>

e-mail: nata-stolyarchuk@ukr.net

Льотна академія Національного авіаційного університету, Україна,
Кропивницький

Світова пандемія Covid-19 визначила нові непередбачувані умови діяльності для більшості суб'єктів цивільної авіації. Встановлено, що більшість представників світового авіаційного бізнесу, в тому числі України, проявили неготовність та неспроможність подолати кризу, уникнути банкрутства й витримати конкурентну боротьбу. Доведено, що незважаючи на вимоги практики, аспекти застосування бізнес-планування як елементу управління є запозиченими, чітко не визначеними й не адаптованими до умов діяльності авіакомпаній України в умовах кризи.

Ключові слова: авіакомпанія, адаптивний інструментарій, бізнес-план, міжконтинентальна інтеграція.

кандидат педагогических наук, доцент Коваленко Н.О., старший преподаватель Столярчук Н.В. Бизнес-планирование как элемент управления авиационным предприятием в условиях мирового пандемического кризиса / Летная академия

Национального авіаційного університета, Україна,
Кропивницький

Мирова пандемія Covid-19 определила новые непредсказуемые условия деятельности для большинства субъектов гражданской авиации. Установлено, что большинство представителей мирового авиационного бизнеса, в том числе Украины, проявили неготовность и неспособность преодолеть кризис, избежать банкротства и выдержать конкурентную борьбу. Доказано, что несмотря на требования практики, аспекты применения бизнес-планирования, как элемента управления, являются заимствованными, четко не определены и не адаптированными к условиям деятельности авиакомпаний Украины в условиях кризиса.

Ключевые слова: авиакомпания, адаптивный инструментарий, бизнес-план, межконтинентальная интеграция.

*N.Kovalenko, PhD of Pedagogy Sciences, Associate Professor ,
N.Stoliarchuk, Senior Lecturer*

The global Covid-19 pandemic has identified new unpredictable operating conditions for most civil aviation entities. It is established that most representatives of the world aviation business, including Ukraine, have shown unpreparedness and inability to overcome the crisis, avoid bankruptcy and withstand competition. It is proved that despite the requirements of practice, aspects of the application of business planning as a management element are borrowed, not clearly defined and not adapted to the conditions of Ukrainian airlines in the crisis.

Key words: airline, adaptive tools, business plan, intercontinental integration.

Вступ. Міжконтинентальна пандемія Covid-19 призвела до регламентації функціонування суб'єктів цивільної авіації в

непередбачуваних та жорстких умовах. Період з лютого 2020 року, а особливо навесні, авіакомпанії суттєво скоротили кількість рейсів, а деякі, навіть припинили польоти. У зв'язку із провадженням карантину, закриття авіасполучення і заборону чи обмеження на в'їзд криза, спричинена пандемією, стала найглибшою для авіації з часів Другої світової війни. У квітні 2020 року кількість авіарейсів (порівняно з квітнем 2019) у світі впала на 80 %, а в Європі – на 90 % [1, 2]. Генералізуючим аспектом визначених проблем вітчизняних авіакомпаній є невміння адаптуватись до вимог міжнародного авіаційного ринку, а саме, у відсутності чіткого механізму проведення економічного аналізу, планування та стратегічного управління в умовах кризи. Такі недоліки призводять до відсутності у авіакомпанії чіткої магістралі діяльності у майбутньому, неможливості раціонального використання ресурсів та залучення державних інвестиційних коштів з метою удосконалення умов функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств присвячена значна кількість наукових праць, зокрема таких відомих вчених, як Касьянчик В. [4], Олесюка Є., Косиченко Є. [5] та ін.

Однак, незважаючи на вимоги практики, аспекти застосування бізнес-планування як інструменту управління є запозиченими, чітко не визначеними й не адаптованими до умов діяльності авіакомпаній України в умовах кризи, що актуалізує сутність досліджуваної проблеми у межах питання управління комерційною діяльністю підприємств цивільної авіації.

Метою статті є теоретичне обґрунтування технології розробки й використання бізнес-плану як елементу управління авіакомпаніями України в умовах пандемічної кризи.

Завдання статті представлені в обґрунтуванні рекомендацій щодо структури та змісту бізнес-плану авіакомпанії який застосовуватиметься як плановий та робочий документ в умовах пандемічної кризи та невизначеності.

Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) в середині квітня опублікувала прогноз загальних втрат авіаліній на \$314 мільярдів, тобто падіння обороту коштів на 55 % порівняно з 2019 роком. Міжнародна рада аеропортів (ACI) підрахувала, що річний пасажиропотік в аеропортах світу за підсумками 2020 року зменшиться на 38,1 % (3,6 млрд. пасажирів), а на рівень 2019 року галузь вийде не раніше від кінця 2021 року [1,2].

Зменшення попиту на послуги авіаційних перевезень вплинуло й на авіаційну промисловість – авіакомпанії змушені надовго відмовлятися від крупнобаритних літаків (наприклад, Airbus A380) для оптимізації витрат. Пандемія Covid-19 посилила конкурентну боротьбу за пасажирів та клієнтів й змусила авіаперевізників стати гнучкішими – вони дозволяють перебронювання на безкоштовній основі або пропонують ваучери та знижки, деякі авіалінії дають можливість перенести політ навіть на 2022 рік [3].

Пошук адаптивного інструменту організації планової діяльності підприємств цивільної авіації в умовах пандемічної кризи є вимогою практики та запитом до теоретичного обґрунтування основних елементів структури бізнес-плану, як керівного документу управлінської стратегії.

З огляду на прагнення України інтегруватись у європейські та світові економічні структури та на необхідність переходу вітчизняних авіакомпаній на світові стандарти управління комерційною, плановою та інвестиційною діяльністю, дослідження, присвячені зазначеним проблемам та напрямкам, стають особливо актуальними.

Посилаючись на вищевикладене, дослідження присвячене пошуку оптимальних шляхів використання бізнес-плану підприємствами цивільної авіації України як базового документу стратегічного управління в умовах пандемічної кризи з метою підвищення ефективності управління комерційною діяльністю в умовах міжконтинентальної інтеграції.

Конкретизовано, що бізнес-план авіаційного підприємства – це типове (уніфіковане) проектне рішення, у якому дається науково обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів (трудових, виробничих, соціальних, екологічних) діяльності підприємства, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логістичному забезпеченні. Бізнес-план повинен систематично актуалізуватися (оновлюватися), до нього повинні вноситися необхідні зміни, пов'язані як із змінами, що відбуваються усередині фірми, так і зі змінами, що відбуваються на цільовому ринку, у рамках національної і навіть світової економіки в цілому.

Отже, при складанні бізнес-плану авіакомпанії, як елементу управління в кризових пандемічних умовах, слід використовувати наступну структуру, яка представлена на рисунку 1.

Отже, бізнес-план є уніфікованим інструментом стратегічного управління, який дозволяє не лише планувати діяльність авіакомпанії за усіма аспектами діяльності та альтернативними варіантами розвитку, а й за рахунок оновлення інформації та корективів, адаптує компанію до змін, чим мінімізує вплив негативних факторів. Основними цілями та завданнями бізнес-плану як основи стратегічного управління авіакомпанією є: оцінка слабких і сильних сторін авіакомпанії; визначення витрат; визначення фінансових

потреб; вибір стратегії діяльності; визначення концепції розвитку; оцінка галузі, ринку і конкуренції; визначення ризику; визначення альтернативних варіантів розвитку.

З точки зору забезпечення якості управління авіакомпанії в умовах кризового стану ми розглядаємо бізнес-план в кількох аспектах: як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування і аналог стратегічного плану; як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами).



Рис. 1. Уніфікована структура бізнес-плану як основи управління авіакомпанією

Визначено, що бізнес-план авіакомпанії як елемент стратегічного управління необхідно складати таким чином, щоб він був певною моделлю функціонування компанії в умовах епідемічної кризи, яка б використовувала всі напрацювання традиційного планування конкретного ринку: бізнесу, конкурентної боротьби, діяльності маркетингових служб, комерційного і фінансового ризику, стратегії фінансування, досягнення беззбитковості і необхідного рівня рентабельності, якісного обслуговування клієнтів.

Висновки. Встановлено, що більшість представників світового авіаційного бізнесу, в тому числі України, проявили неготовність та неспроможність подолати наслідки пандемічної кризи, уникнути банкрутства й витримати конкурентну боротьбу. Конкретизовано, що розвиток ринкової системи господарювання в Україні в умовах пандемії потребує принципово нових підходів до організації стратегічного управління підприємницькою діяльністю суб'єктів цивільної авіації, особливу увагу у цьому процесі займає стратегічне управління з використанням бізнес-плану. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення та обґрунтування принципів та методів стратегічного управління авіапідприємствами цивільної авіації України відповідно до аспектів й вимог представлених у бізнес-плані.

Література:

1. 100% of Global Destinations Now Have COVID-19 Travel Restrictions, UNWTO Reports | UNWTO. URL <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions> (дата звернення 3 жовтня 2020 р.).
2. Several airlines not expected to survive after coronavirus crisis. URL <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions> (дата звернення 3 жовтня 2020 р.).

3. COVID-19 Puts Over Half of 2020 Passenger Revenues at Risk. URL <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-14-01>. (дата звернення 3 жовтня 2020 р.).

4. Касьянчик В.Д., Олесюк Є.А. Ефективність експлуатації міжнародних авіаліній. Л. Брідж, 2018. 216 с.

5. Косиченко Є.Ф. Удосконалення управління транспортом в умовах економічної реформи: на прикладі цивільної авіації. К. Транспорт, 2019. 199 с.

References:

1. 100% of Global Destinations Now Have COVID-19 Travel Restrictions, UNWTO Reports | UNWTO. URL <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions> (дата звернення 3 листопада 2020 р.).

2. Several airlines not expected to survive after coronavirus crisis. URL <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions> (дата звернення 3 листопада 2020 р.).

3. COVID-19 Puts Over Half of 2020 Passenger Revenues at Risk. URL <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-14-01>. (дата звернення 3 жовтня 2020 р.).

4. Kasyanchik V.D., Olesuk E.A. (2018), Efektivnist ekspluatatsii mizhnarodnih avialiniy [Operating efficiency of international airlines]. Lviv, Ukraine. [in Ukrainian].

5. Kosichenko E.F. (2019), Udoskonalennya upravlinnya transportom v umovakh ekonomichnoï reformi: na prikladi tsivilnoï aviatsii [Improvement of transport in economic reform: the case of civil aviation]. Kyiv, Transport, Ukraine. [in Ukrainian].