

## **АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЫНКА АВИАЦИОННЫХ ПЕРЕВОЗОК АЗЕРБАЙДЖАНА И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ**

*У статті проведено аналіз конкурентоспроможності авіакомпаній на ринку міжнародних авіаційних пасажирських перевезень Азербайджану, описано діяльність основних учасників ринку та розроблено напрямки розвитку в період лібералізації та глобалізації на світовому ринку авіаційних послуг.*

*Ключові слова: авіація, авіакомпанія, оцінка конкурентоздатності, Азербайджан, напрямки розвитку авіакомпаній.*

*В статье проведен анализ конкурентоспособности авиакомпаний на рынке международных авиационных пассажирских перевозок Азербайджана, описано деятельность основные участников рынка и разработаны направления развития в период либерализации и глобализации на мировом рынке авиации.*

*Ключевые слова: авиация, авиакомпания, оценка конкурентоспособности, Азербайджан, направления развития авиакомпаний.*

*A competitiveness of airlines in the international market for air passengers in Azerbaijan is analyzed in this article. The basic activity of market participants is described and the main directions of development are developed in the period of liberalization and globalization.*

*Keywords: aircraft, airlines, competitiveness evaluation, Azerbaijan, direction of development for airlines.*

**Постановка проблеми.** Процессы глобализации, протекающие в мировой экономике, создают новые условия для функционирования рынка транспортных услуг, и в частности, авиационной отрасли. Усиление конкурентной борьбы на мировых рынках, ускоренное внедрение информационных технологий представляют собой основные факторы, оказывающие воздействие на развитие рынка авиауслуг. В свою очередь сам авиарынок взаимодействует и влияет на развитие таких сфер мирового хозяйства как туристический бизнес, гостиничное дело, индустрию телекоммуникаций, пищевую промышленность и другие отрасли.

Темпы роста воздушных перевозок опережают, показатели других отраслей экономики. Спрос на авиаперевозки тесно связан с уровнем экономического развития, в то же время воздушные перевозки сами являются мощным стимулом к развитию. Рынок услуг гражданской авиации является динамично развивающимся и подверженным большому влиянию общемировой экономической конъюнктуры. Вклад рынка услуг гражданской авиации в локальную, региональную и мировую экономику складывается из прямого эффекта и мультипликационного эффекта сопряженных с ним отраслей. Поэтому особенно актуальным является анализ деятельности авиакомпаний Азербайджана как стратегического партнера Украины.

**Анализ исследований и публикаций.** Удельный вклад в разработку проблемы развития авиационных перевозок сделали отечественные и зарубежные экономисты, среди которых: Борисенко А.С., Бугайко Д.А., Габриелова Т.А., Голляк Ю.Б., Загорулько В.М., Костромина Е. В., Кулаев Ю.Ф., Ложачевская А.Н., Петровская С.В., Полянская Н.Е., Юн Г.М. и другие.

**Цель статьи.** Анализ развития и конкурентоспособности авиакомпаний Азербайджана на мировом рынке пассажирских перевозок и также формулирования дальнейшего направления развития как стратегического партнера Украины.

**Основной материал.** На рынке авиационных перевозок Азербайджана осуществляют деятельность 3 авиакомпании: «Азербайджанские авиалинии «Azal», «Imair Airlines», «Silk Way Airlines».

«Азербайджанские авиалинии» (AZAL) - крупнейшая азербайджанская авиакомпания, национальный авиаперевозчик. Член Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА). Штаб-квартира расположена в Баку. Основана 7 апреля 1992 года - первая национальная авиакомпания, основанная после обретения страной независимости. Базовый аэропорт авиакомпании, Бакинский международный аэропорт Гейдара Алиева. Компания осуществляет пассажирские перевозки в страны Европы, СНГ, Ближнего Востока и Азии. В 2011 году, после получения новой партии самолетов Boeing с большой дальностью полета, планируется пополнения новых постоянных маршрутов в страны Северной Америки и Юго-Восточной Азии. На январь 2012 года средний возраст флота авиакомпании составлял 7,4 лет. Компания «Azal» выполняет регулярные рейсы по международным направлениям из Баку, Гянджи, Ленкорани, Нахичевана, Габалы и 5-ю внутренним в Гянджу, Нахичевань, Ленкорань, Габала и в Закаталы.

Компания имеет соглашение о «едином коде» со следующими компаниями: «Air France» (SkyTeam); «Austrian Airlines» (Star Alliance); «BMI» (Star Alliance); «ČSA» (SkyTeam); «Lufthansa» (Star Alliance); «Белавиа»; «ВИМ-Авиа».

Важнейшим фактором успешной деятельности компании является умение руководства чувствовать рынок и ориентироваться на него. Перед компанией стоят две основные задачи: позаботиться о себе и видеть окружающую действительность.

В целях повышения конкурентоспособности умение управлять рисками достигает наибольший эффект в том случае, если будут выделены конкретные риски и проведен анализ сильных и слабых сторон в деятельности авиакомпании «Azal» (табл. 1).

Таблица 1

### SWOT-анализ авиакомпаний Азербайджана

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– разветвленная маршрутная сеть (<i>у крупнейших авиакомпаний</i>)</li> <li>– высокий уровень безопасности полетов</li> <li>– высокая позиция среди азербайджанских авиаперевозчиков</li> <li>– развитый транспортный узел</li> <li>– удобная стыковка между внутренними и международными рейсами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– состояние авиапарка</li> <li>– слабый имидж авиакомпаний на мировом рынке</li> <li>– большое количество нерентабельных авиалиний</li> <li>– низкий уровень обслуживания пассажиров, в т.ч. слабое знание разговорного английского языка персоналом авиакомпаний</li> <li>– недостаточное применение информационных технологий</li> </ul>
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность присоединения к международным альянсам авиаперевозчиков</li> <li>– усиление барьера для входа новых игроков на рынок авиаперевозок</li> <li>– потенциал для «укрупнения» авиакомпаний</li> <li>– выгодное географическое положение</li> <li>– объемный потенциальный рынок</li> <li>– получение потенциальной выгоды от использования маркетингового подхода, включая использование зарубежного опыта в этой области</li> <li>– возможности для диверсификации производства и роста неавиационных доходов</li> <li>– возможность лизинга новых ближнемагистральных ВС</li> <li>– расширение транспортной сети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокие пошлины на зарубежные ВС</li> <li>– высокие цены на авиатопливо</li> <li>– сложности с кредитными ресурсами</li> <li>– падение потребительского спроса на авиаперевозки</li> <li>– ухудшение состояния аэронавигационного комплекса</li> <li>– большое количество иностранных авиакомпаний</li> <li>– постепенно стареющий летный состав</li> <li>– обострение конкурентной борьбы со стороны иностранных авиакомпаний</li> <li>– увеличение цен на топливо</li> <li>– ухудшение политической обстановки в мире и ограничение стран, куда могут совершать перевозку авиакомпания</li> <li>– экономическая нестабильность</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая степень регулирования отрасли со стороны государства</li> </ul>	

Из проведенного анализа слабых и сильных сторон ярко выделяются следующие риски:

1. Устойчиво высокие цены на авиационный керосин могут вынудить авиакомпании поднять цены на билеты, что приведет к уменьшению спроса на услуги авиаперевозчика.

2. Резкое снижение темпов роста экономики и частного потребления может замедлить рост спроса физических лиц на услуги авиаперевозчиков.

3. Усиление конкуренции со стороны иностранных компаний, способных предложить потребителям услуги более высокого качества по умеренным ценам, может привести к сокращению доли азербайджанских авиаперевозчиков.

4. Дефицит квалифицированных кадров, обусловленный сокращением числа выпускников авиационных ВУЗов и летных училищ, может затруднить развитие азербайджанской авиатранспортной отрасли

5. Усиление геополитической напряженности и террористической угрозы может стать помехой росту спроса на услуги авиакомпаний.

Очевидно, что сами компании способны лишь частично повлиять на ситуацию. Имидж страны напрямую влияет на репутацию авиаперевозчиков за рубежом, а качество наземной инфраструктуры не соответствует международным стандартам. Без участия государства в такой ситуации не обойтись.

В развитых странах государство часто оказывает поддержку авиаперевозчикам, и не только в косвенной, но и в прямой форме. Даже конгресс США, после 11 сентября 2001 года выделил американским авиакомпаниям 15 млрд долларов на покрытие убытков от террористических актов.

Повышение конкурентоспособности - это необходимое условие для успешной интеграции Азербайджана в мировую индустрию авиаперевозок. А значит, для будущего развития и для поддержания высоких темпов роста азербайджанским компаниям необходимо соблюдать качество авиаперевозок на том же уровне, что и качество услуг их мировых конкурентов при сохранении среднерыночных тарифов. Для того чтобы определить, насколько это возможно, и что необходимо сделать азербайджанским компаниям для повышения уровня конкурентоспособности, в рамках исследования были выделены основные характеристики конкурентоспособности авиакомпаний и проведен сравнительный анализ качества услуг азербайджанских и мировых авиакомпаний (табл. 2.).

Таблица 2.

**Конкуренентоспособность азербайджанских авиакомпаний  
на мировом рынке**

Параметры	Азербайджанские авиакомпании	Иностранные авиакомпании
Состояние парка	-	+
Маршрутная сеть	-	+
Частота рейсов	+	+
Безопасность полетов	-	+
Качество сервиса	+	+
Тарифы и ценовые характеристики	+	-
Имидж компании и ее маркетинговая политика	-	+
Наземная инфраструктура	-	+

Авиакомпаниям приходится вести жесткую конкурентную борьбу за привлечение коммерческой загрузки на свои рейсы. В условиях разразившегося экономического кризиса конкурентная борьба становится борьбой за выживание. Многие даже некогда сильные авиакомпании не выдерживают этой борьбы и уступают место более опытным конкурентам. Выжить и устоять в конкурентной борьбе помогает освоение маркетинговых методов управления конкурентоспособностью продуктов авиакомпании на внешних рынках. Кроме авиакомпаний Азербайджана авиационные перевозки осуществляют и иностранные авиакомпании, которое входят в международные альянсы и предоставляют лучший уровень перевозок.

Одним из самых перспективных направлений развития авиакомпании «Azal» является расширение сети маршрутов.

Построение перспективной сети маршрутов авиакомпаний «Azal» должны базироваться на методологическом подходе, основанном на таких показателях, как: назначение пассажирских авиалиний (оценка, отбор и выбор потенциальных пунктов назначения); назначение типа ВС на авиалинию; расчёте потребного количества ВС; разработке плана движения ВС, в определении пользователей услуг и целевого сегмента рынка; определении и реализации необходимых коммерческих прав.

Последовательность и основные составляющие построения перспективной сети маршрутов авиакомпании «Azal» представлена на рис. 1.

Модернизация сети маршрутов авиакомпаний должна включать в себя выполнение следующих основных задач:

- сокращение числа рейсов «point-to-point»;



**Рис. 1. Построение перспективной сети маршрутов авиакомпании «Azal»**

- внедрение элементов технологий авиационных узлов «хабов»;
- построение многочисленных связей с помощью стыкованных пар рейсов через авиационные узлы;
- изменение расписания региональных рейсов в узловых аэропортах, таким образом, чтобы обеспечить подвоз пассажиров к рейсам центрального расписания;
- обеспечить движение по кольцевым маршрутам, когда для обеспечения высокочастотного сообщения пассажир может двигаться в прямом направлении через один узел, а возвращаться через другой, при этом тарифы должны быть одинаковыми;

- обеспечить наземное обслуживание пассажиров, транзитного багажа в узлах, в том числе обеспечивая ночевки и обслуживание при задержках;
- внедрить современные эффективные технологии планирования сети маршрутов и управления расписанием рейсов;
- внедрить эффективное оперативное управление суточным планом, флотом и экипажами для обеспечения наиболее оптимальных провозных емкостей в зависимости от спроса на маршрутах.

Предложена модель развития бизнеса авиакомпаний «Azal» в современных рыночных условиях. Существующие стратегии развития авиакомпаний можно подразделить на активную, оборонительную и стратегию отступления.

Активная стратегия ставит цель, например, достичь роста прибыли или рентабельности на 20% и увеличить объём перевозок на 30%. Оборонительная, удерживающая стратегия или стратегия выживания предполагает сохранение авиакомпанией определённой доли на рынке и минимально возможной рентабельности.

Стратегия отступления, которая обычно является вынужденной из-за ухудшения сбыта продукции, предполагает постепенное свёртывание позиций по отдельным или по большинству воздушных линий или по отдельным рыночным сегментам. Для авиакомпаний, выбравших активную стратегию развития бизнеса мы рекомендуем расширить свою деятельность и работать на разных сегментах рынка воздушных перевозок, когда вместо поисков малой доли большого рынка авиакомпания добывается большой долей одного или нескольких малых рынков. Анализ результатов работы авиакомпании «Azal» на отдельном сегменте рынка воздушных перевозок позволил выявить основные недостатки и преимущества каждого направления.

1. Авиакомпания для бизнесменов. Работа на данном сегменте рынка воздушных перевозок позволит авиакомпании «Azal» полностью сконцентрировать все свои усилия и получать при этом доход в несколько раз выше, чем на других сегментах рынка. Но высокие доходы совершенно не гарантируют получение большой прибыли, ведь потребности бизнесменов в полётах с высокой частотой заставят авиакомпанию приобрести парк воздушных судов с малой пассажироместимостью и большой себестоимостью перевозок вследствие предлагаемого бизнесменами уровня сервиса.

2. Авиакомпания для отдыхающих. Данный вариант развития имеет свои достоинства и недостатки. Это

быстрорастущий рынок, но с низкими доходами. Авиакомпания должна стремиться работать с минимальной себестоимостью, имея большой налёт часов на самолётах с большой провозной способностью.

Рынок отдыхающих отличается значительными сезонными колебаниями, спадом перевозок в середине недели, сильной зависимостью от уровня доходов граждан, инфляции, опасений террористических актов на воздушном транспорте и др. Для избежания сезонного спада перевозок и получения экономического эффекта авиакомпания должна выполнять полёты в различных географических направлениях, в том числе и в зарубежные страны, и тут авиакомпания столкнётся с рядом ограничений на полёты.

3. Грузовая авиакомпания. Развитию грузовых авиакомпаний в ряде регионов способствует отсутствие конкуренции с наземным видом транспорта и здесь авиакомпания «Azal» может реально повысить уровень получаемых доходов и прибыли. Положительно влияет и тот факт, что клиентам необходимо знать точное время доставки их грузов в аэропорт назначения, а дозагрузка пассажирских рейсов грузами производится по остаточному принципу, что затрудняет определение даты доставки.

4. Low-cost (малобюджетная) авиакомпания. Появление специализированных рыночных компаний, концентрирующихся на эксплуатации небольших судов, имеющих определённую свободу действия и высокую заинтересованность в развитии своего сегмента бизнеса хороший признак развития рынка авиаперевозок. По мнению менеджеров крупных авиакомпаний у магистральных и местных перевозок слишком разная экономика и управление. Местные перевозки в Азербайджане традиционно убыточны, магистральные приносят хорошую прибыль. Выделение местного перевозчика в самостоятельную компанию с отдельным центром управления является попыткой менеджмента авиакомпании создать прибыльный бизнес.

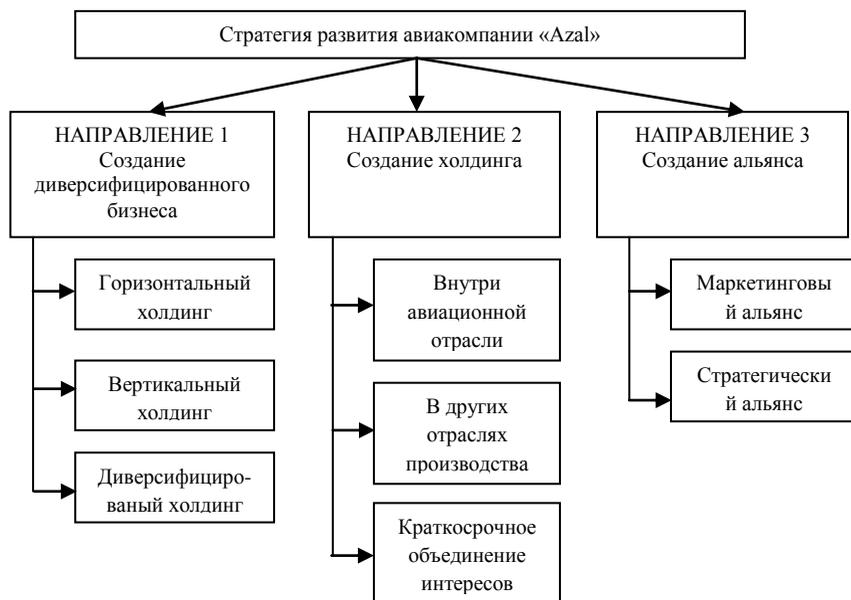
Таким образом, для достижения максимального экономического эффекта, мы предлагаем авиакомпании «Azal» осуществлять свою деятельность на нескольких сегментах рынка. Это позволит стабилизировать денежные потоки и экономить на масштабе в связи с тем, что пики и спады воздушных пассажирских перевозок на разных сегментах рынка не совпадают.

Схематично, предлагаемую нами модель развития бизнеса авиакомпании «Azal», можно представить в следующем виде (рис. 2.): через анализ проблем текущего развития авиакомпании,

руководству авиакомпании предлагается выработать новое направление развития авиабизнеса, где факторами успеха могут являться диверсификация деятельности авиакомпании, вступление в стратегические союзы либо кооперирование с другими перевозчиками, а также возможность создание авиационного холдинга (либо присоединение к нему).

На практике возможные направления предложенной нами модели развития бизнеса авиакомпании на рынке воздушных пассажирских перевозок, как правило, не исключают друг друга и могут комбинироваться по-разному.

Развитие неавиационной деятельности для авиакомпании (направление 1) является главным направлением диверсификации капитала и для ряда авиакомпаний является одним из основных шагов к их выживанию, улучшению и повышению эффективности деятельности на рынке авиационных услуг.



**Рис. 2. Модель развития бизнеса авиакомпании «Azal»**

Диверсификация авиационного бизнеса прежде всего позволит авиакомпаниям «Azal» выжить в условиях обострившейся конкурентной борьбы и получать более устойчивые доходы от смежных видов деятельности для покрытия растущих расходов от

основной деятельности, то есть эксплуатации авиалиний.

Авиакомпания, выбравшие диверсификацию производства, одновременно формируют свою организационную структуру.

С помощью холдинговой формы объединения группы хозяйствующих субъектов (направление 2) можно достичь стабильных и высоких экономических показателей деятельности каждого субъекта, в том числе и авиакомпании–участника, вырабатывать эффективные управленческие решения в кризисных ситуациях, осуществлять единое управление стратегическим развитием авиакомпании, прямо или косвенно контролировать цены и тарифы, при этом защищая интересы всех участников холдинга.

Организационная структура бизнеса авиакомпании объединяет ряд предприятий, организаций, филиалов и представительств, участвующих в процессе осуществления и обеспечения авиатранспортной деятельности. Управление предприятиями и организациями, входящими в организационную структуру, осуществляется на принципах операционного и финансового контроля. Нарращивание усилий в борьбе за рынок воздушных перевозок, выдвигает авиакомпаниям стратегию развития в виде создания альянсов (направление 3).

**Выводы.** Согласно проведённого анализа, можно сказать, что одним из самых перспективных направлений развития авиакомпании «Azal» является расширение сети маршрутов.

Построение перспективной сети маршрутов авиакомпаний «Azal» должны базироваться на методологическом подходе, основанном на таких показателях, как: назначение пассажирских авиалиний; назначение типа ВС на авиалинию; расчёте потребного количества ВС; разработке плана движения ВС, в определении пользователей услуг и целевого сегмента рынка; определении и реализации необходимых коммерческих прав.

Анализ результатов работы авиакомпании «Azal» на отдельном сегменте рынка воздушных перевозок позволил выявить основные недостатки и преимущества каждого направления: авиакомпания для бизнесменов; авиакомпания для отдыхающих; грузовая авиакомпания; Low-cost (малобюджетная) авиакомпания.

### **Список литературы**

1. AZAL. Электронный ресурс: режим доступа: <http://www.azal.az/ru/>

2. Азербайджанские авиалинии открывают продажу в Украине. Электронный ресурс: режим доступа: <http://www.bsv.com.ua/news/1824>

3. Корж М.В. Маркетинг. Навч. пос. – К.: Центр учебної літератури, 2008. – 344 с.

4. Моделирование процесса формирования конкурентоспособности. Электронный ресурс: режим доступа: <http://gisap.eu/node/7391>

5. Региональные авиакомпании в условиях неопределенности рынка пассажирских перевозок. Электронный ресурс: режим доступа: <http://www.dissercat.com/content /regionalnye-aviakompanii-v-usloviyakh-neopredelennosti-rynka-passazhirskikh-perevozok#ixzz2spAyvKoh>

6. Функционирование региональных авиакомпаний в рыночных условиях. – Сыктывкар: Коми книжное издательство, 2006.

1. AZAL. elektronnyy resurce: reshum dostupa: <http://www.azal.az/ru/>

2. Azerbaijanskije avialinii otkruvauut prodashy v Ukraine. elektronnyy resurce: reshum dostupa: <http://www.bsv.com.ua/news/1824>

3. Korzh MV Marketing. naych. pos. - Kiev: CSentr literatyru , 2008. - 344 p.

4. Modelirovanie proscesa formirovaniya konkurentosposobnosti . elektronnyy resurce: reshum dostupa: <http://gisap.eu/node/7391>

5. Rehyonalnye avyakompanyy v usloviach neopredelennosti runka passashurskikh perevozok. elektronnyy resurce: reshum dostupa: <http://www.dissercat.com/content / regionalnye-aviakompanii-v-usloviyakh-neopredelennosti-rynka-passazhirskikh-perevozok #ixzz2spAyvKoh>

6. Funkcuonirovanie rehyonalnuh avyakompanyy in runochnuh usloviach. - Syktyvkar : Komi knishnoe izdatelstvo, 2006.

Heiets Iryna

### **The analysis competitive and development strategy for airlines in Azerbaijan**

A globalization processes occurring in the global economy, create new conditions for the functioning of the market for transport services and, in particular , the aviation industry.

On the air transportation market of Azerbaijan operate 3 airlines: «Azal», «Imair Airlines», «Silk Way Airlines». “AZAL” - Azerbaijan 's largest airline, the national airline , headquartered in Baku, founded April 7, 1992 - the first national airline, founded after independence. Base airport is Baku Heydar Aliyev International Airport.

According to the above analysis, we can say that one of the most promising areas of airline «Azal» is the expansion of the route network. Building a promising network spanning «Azal» should be based on a methodological approach, based on indicators such as the appointment of passenger airlines (evaluation, selection and choice of potential destinations), the appointment of the aircraft type for the airline; calculating the necessary number of aircraft; development plan motion Sun in the definition of service users and target market segment, identify and implement the necessary traffic rights. Analysis of the results of airline «Azal» on a separate segment of the air travel market has allowed to identify the main advantages and disadvantages of each direction: airline business; airline for vacationers; cargo airline; low-cost airline. Achieve the maximum economic benefit , we offer airlines «Azal» operate on multiple market segments. This will help stabilize cash flows and economies of scale due to the fact that the peaks and valleys of air passenger traffic in the different market segments do not match.