

Максим Грищенко, Олександр Олефіренко,
Дмитро Шевчук, д.т.н., проф.
(Національний авіаційний університет, Україна)

Управління комерційними процесами авіакомпаній в парадигмі економічної безпеки

Сучасні авіакомпанії в останні роки переживають зміни у підході до економічної безпеки в комерційній роботі від класичного, який сформовано у кінці 80-х років з початком діяльності перших онлайн-систем дистрибуції до нової парадигми, що вплинуло як на канали та підхід до дистрибуції, так і до використання людського ресурсу і більшої уваги до мінімізації людського фактору. 25-літній період складних самостійних за своєю суттю та призначенням систем закінчився з масовим впровадженням веб-технологій, що створило нові передумови конкуренції як сегменті онлайн дистрибуції так і перегляду комерційної стратегії і впливу нових інструментів на процеси прийняття рішень.

Актуальність досліджень

Авіакомпанії спрямовують ресурс на власну економічну безпеку, в основі якої лежать як власні комерційні рішення, так і зниження ризиків. Велика кількість різноманітних за архітектурою систем та рішень переважної більшості авіакомпаній вимагають розробки все більшого числа API, що робить більш комплексним та хаотичним розвиток існуючих систем, а також веде до проблемних місць в комерційних бізнес-процесах. Для більш наочного порівняння – це побудова електрокара на платформі автомобіля з двигуном внутрішнього згоряння: такий підхід виключно консенсуальний, але априорі неефективний, через конструктивну непристосованість платформи автомобіля з ДВЗ до принципів побудови електрокара.

Постановка задачі

Основними кластерами, які підпадають під сучасне розуміння проблем комерційної діяльності авіакомпаній, є: управління доходами, дистрибуція, власне менеджмент, застосування та реалізація програм лояльності.

Для досягнення ефективної комерційної діяльності сучасної авіакомпанії потрібно виконати наступні завдання:

- 1) забезпечити гнучкий та зрозумілий інструмент дистрибуції та управління доходами з простим напівавтоматичним управлінням та постійною аналітикою 24/7 з метою публікації заданої алгоритмами ціни у правильний час;
- 2) перейти на необхідність зниження рівня людського фактора у прийнятті ключових рішень щодо: суб'єктивності у прийнятті рішень, ануляції часових рамок як фактора, відсутності об'єктивної та неупередженої експертизи;
- 3) підвищити ефективність застосування програм лояльності як особливого інструмента процесу дистрибуції.

Необхідно зауважити, що пересічний сучасний пасажирський авіаперевізник переважно став заручником технологій, які були сучасними на момент його заснування та розвитку. Це в більшості своїй: GDS-системи, застаріло-складні за апаратною та програмною базами, вузькоспеціалізовані системи управління доходами, розроблені спеціально для потреб певної авіакомпанії, програмні продукти для статистичного ведення баз програм лояльності, які разом управляються переважно в мануальному режимі вузькоспеціалізованим персоналом. Команди підтримки таких систем відрізняються масовістю: наприклад, станом на 2019 рік відділ підтримки revenue management та тарифів Міжнародних Авіаліній України (25 літаків станом на лютий 2019 року) нараховував близько 50 працівників. Велика кількість персоналу, розподіл персоналу за вузькою спеціалізацією, втрата часу на вертикальне узгодження навіть незначних змін в налаштуваннях систем приводять в сукупності до багатьох вузьких місць в злагодженні та створенні штучних організаційних перешкод для оперативного та експертного прийняття рішень.

Результати досліджень

Технології визначають базис організаційної структури авіакомпанії та відповідні бізнес-процеси, які складають комерційну діяльність. Морально та програмно старі технології підвищують час тривалості бізнес-процесу загалом та збільшують ризики вчасного прийняття рішень, що в свою чергу підвищує імовірність ситуацій, в якій рішення прийняте пізніше необхідного часу або втратило актуальність. Економічно безпечні технологічні рішення створюють базис прозорості експертизи на всіх етапах комерційної діяльності: від прийнятого рішення до оцінки ефективності його виконання. В основі даного підходу - прості алгоритми розподілу повноважень та підходи делегувань функцій.

Авіакомпанія, для забезпечення економічної ефективності, повинна запропонувати бізнес-модель, яка була б ефективною та гнучкою в розрізі отримання доходів, оскільки операційні витрати конкурентів є в більшості своїй однаковими. Цей підхід стає першочерговим у забезпеченні комерційних процесів. В даному контексті інноваційність в сучасних умовах діяльності полягає в наступному:

- власний інструмент веб-продажу;
- управління доходами базується та процесно управляється інтегрованими в даний веб-інструмент алгоритмами та апаратній складовій;
- програма лояльності є інструментом дистрибуції та безпосередньо коригує цінову пропозицію безпосередньо під час продажу, базуючись на рейтингу клієнта;
- підхід об'єднання функцій персоналу - єдино правильне рішення у адмініструванні модулів системи – запровадження ролі адміністратора системи;
- прийняття рішень відповідно до цілодобового аналізу ситуації на рейсах, корегування виконуються, виходячи зі змін критеріїв статистики по напрямках та дій конкурентів, що ефективніше реалізувати в нічний час – ціни конкурентів відносно статичні, що дає змогу вийти з новою тактичною схемою роботи до початку наступного «дня продажів».

- прийняття рішень фіксується системою в вигляді: адміністратор-дата-час-рішення для аналітики та роботою над помилками.

Вказані принципи є лише базовими, проте створюють передумови для розуміння напрямків розвитку комерційних процесів економічно-ефективної авіакомпанії в розрізі отримання максимальних доходів та економічної безпеки.

Висновки

Згідно статистики IATA, кожного року (без врахування COVID-19 та подібних нетривіальних років) близько 15-20 авіаперевізників оголошують себе банкрутами або повністю припиняють діяльність. Ринкова ніша не залишається пустою та отримує нові авіакомпанії, в приблизно такій же кількості щороку у вигляді стартапів та дочірніх підприємств. Підтверджує це твердження наступний факт: дефіцит пасажирських літаків на вторинному ринку, який розпочався в 2022 році. Саме з позицій конкурентоспроможності, інноваційний підхід до побудови та реалізації комерційних процесів буде першочерговим фактором, який ляже в основу сучасної ефективної авіакомпанії. Прийняття рішень без впливу фактору часу - плановість, персонал з універсальними знаннями, розвиток програмної архітектури інструменту revenue management та дистрибуції без необхідності розробки надбудов до масових систем та масових API від різних провайдерів дадуть змогу розробити та впровадити ефективну систему з максимізації доходів та забезпечити передумови для отримання якісно нової економічної безпеки авіакомпанії.

Постійне відслідковування прийнятих рішень, та рішень, які знаходяться в процесі прийняття, дасть змогу мінімізувати кількість вузьких місць у структурі, що забезпечить потік прийнятих рішень ламінарним, а отже – створить передумови для його ефективної аналітики та мінімізації людського фактора у .

Список літератури

- 1) Brady, T., Davies, A., Gann, D.M. Creating value by delivering integrated solutions (2005) *International Journal of Project Management*, 23 (5 SPEC. ISS.), pp. 360-365
- 2) Clausen, J., Larsen, A., Larsen, J., Rezanova, N.J. Disruption management in the airline industry-Concepts, models and methods (2010) *Computers and Operations Research*, 37 (5), pp. 809-821.
- 3) Belobaba, P., Odoni, A., Barnhart, C. The Global Airline Industry (2009) *The Global Airline Industry*, pp. 1-494.
- 4) Pérez-Méndez, J.A., Machado-Cabezas, Á. Relationship between management information systems and corporate performance (2015) *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 18 (1), pp. 32-43.
- 5) Porter, M.E. What is strategy? (1996) *Harvard Business Review*, 74 (6), pp. 61-78.
- 6) Macário, R., Meersman, H., Van de Voorde, E. COMPETITION AMONG EUROPEAN AIRLINES: PRICING STRATEGIES, YIELDS AND PROFITS (2019) *Advances in Airline Economics*, 8, pp. 77-89.