

# ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ АВІАКОМПАНІЇ INSTRUMENTATION OF AIRLINE' OPERATION RESTRUCTURING

Стаття присвячена дослідженню організаційно-економічних засад операційної реструктуризації авіакомпанії. Визначено, що основою операційної реструктуризації авіакомпанії є розвиток технічної сфери її діяльності. Визначені резерви операційної реструктуризації авіакомпанії, використання яких сприятиме зростанню додатного грошового потоку та зменшенню від'ємного. Обґрунтовано, що розвиток технічної сфери авіакомпанії обумовлений параметрами наявного парку повітряних суден, ефективністю його використання, а також застосовуваними технологіями організації авіап перевезень. Визначена необхідність забезпечення інтенсивного використання наявного парку повітряних суден за рахунок підвищення коефіцієнта навантаження вантажних літаків. Обґрунтована доцільність збільшення екстенсивного використання повітряних суден в межах їх річного льотного ресурсу за рахунок зростання частоти та кількості рейсів, зменшення частки не використовуваних літаків та їх простоя тощо. Зазначена необхідність вдосконалення управління бізнес-процесами авіакомпанії. Визначено, що практична реалізація реструктуризації технічної сфери авіакомпанії можлива за рахунок активізації її комерційної діяльності.

**Ключові слова:** операційна реструктуризація, авіакомпанія, парк повітряних суден, бізнес-процеси, грошовий потік.

Стаття посвящена исследованию организационно-экономических основ операци-

онной реструктуризации авиакомпании. Определено, что основой операционной реструктуризации авиакомпании является развитие технической сферы ее деятельности. Определены резервы операционной реструктуризации авиакомпании, использование которых будет способствовать росту положительного денежного потока и уменьшению отрицательного. Обосновано, что развитие технической сферы авиакомпании обусловлено параметрами имеющегося парка воздушных судов, эффективностью его использования, а также применяемыми технологиями организации авиап перевозок. Определена необходимость обеспечения интенсивного использования имеющегося парка воздушных судов за счет повышения коэффициента загрузки грузовых самолетов. Обоснована целесообразность увеличения экстенсивной нагрузки воздушных судов в пределах их годового летного ресурса за счет роста частоты и количества рейсов, уменьшение доли неиспользуемых самолетов и их простоя. Отмечена необходимость совершенствования управления бизнес-процессами авиакомпании. Определено, что практическая реализация реструктуризации технической сферы авиакомпании возможна за счет активизации ее коммерческой деятельности.

**Ключевые слова:** операционная реструктуризация, авиакомпания, парк воздушных судов, бизнес-процессы, денежный поток.

УДК 061.5(043.5)

**Овсак О.П.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
та бізнес-технологій  
Національний авіаційний університет

**Ушенко Н.В.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри економіки  
та бізнес-технологій

Національний авіаційний університет

**Швец В.В.**

студент  
Національний авіаційний університет

*This article is devoted to research of organizational and economic principles of the airline' operational restructuring. Operational restructuring refers to the main economic activity of the enterprise, the result of which is getting profit or a loss. It is determined that the basis of the airline' operational restructuring is the development of the technical sphere of its activities. Identified are the airline' operational restructurings reserves, the use of which will help to increase the positive cash flow and reduce negative. Stated that the development of the technical sphere of the airline engaged in the aircraft' commercial operation for the purpose of passengers' and cargo' air transportation is defined by the parameters of the existing aircraft' fleet, the efficiency of its operation, as well as the technologies used to organize air transportation. The necessity of ensuring the intensive use of the existing fleet of aircraft is determined by increasing the load factor of cargo aircraft. The expediency of increasing the extensive load of aircraft in the limits of their annual flight resource is substantiated by the growth of business aircraft' flights, reduction of the unused aircraft' share and their time of their not being used. It is proposed to provide such aircraft in operational leasing to other airlines or sales. The necessity of the airline' business processes management improvement is specified. The application of progressive forms and methods of organization of passenger' air transportation, business - air transportation and cargo charter air transportation, use of modern technologies is proposed. Optimization business processes of transportations' sales, aircrafts' maintenance, airline personnel' qualification improvement is offered. Proposed operational' restructuring instrumentation usage will ensure the stabilization and increase the airline's efficiency in the short term. It is determined that the practical realization of the airline' technical sphere restructuring is possible due to the intensification of its commercial activity.*

**Key words:** operational restructuring, airline, aircraft fleet, business processes, cash flow.

**Постановка проблеми.** Динамічність та комплексність змін умов господарювання підприємств авіаційної галузі, зокрема, авіакомпаній, спонукають їх, як учасників господарсько-економічних відносин, не лише до коригування стратегії розвитку чи підходів до управління бізнесом, а й до внутрішніх перетворень, що передбачають суттєві зміни господарського механізму. Дієвим процесом реформування діяльності будь-якого підприємства, спрямованим на адаптацію підприємства та бізнес-процесів до зовнішніх умов господарювання є реструктуризація. Тому актуальною є проблема проведення комплекс-

ного дослідження організаційно-економічних засад реструктуризації авіакомпанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання економічної сутності, видів, складових, організаційно-економічного забезпечення реструктуризації авіапідприємств розглядалися в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених починаючи з 90-років минулого сторіччя. В останні роки така проблематика знайшла своє висвітлення у роботах І.А. Маркіна, Р.І. Біловола, А.В. Попович, С.О. Ареф'єва, Н.Г. Комара та інших. Однак залишається недостатня теоретико-

методична та практична розробленість проблеми використання інструментів реалізації видів реструктуризації підприємства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка інструментарію проведення операційної реструктуризації авіакомпанії з урахуванням особливостей її комерційної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Треба почати з того, що реструктуризація – це не український феномен. Її застосовували і продовжують застосовувати компанії та державні установи багатьох країн. Через реструктуризацію пройшли підприємства постсоціалістичних країн Східної Європи. Більш того, сьогодні реструктуризацію використовують навіть успішні компанії всього світу.

У найбільш широкому тлумаченні під реструктуризацією розуміють комплекс реорганізаційних заходів, спрямованих на те, щоб вивести підприємство з кризи і забезпечити його подальший розвиток.

Маркіна І.А. та Біловол Р.І. стверджують, що процес реструктуризації є ефективним способом зняття суперечностей між вимогами ринку і застарілою логікою дій підприємств, що враховує здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, які спрямовані на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва [1, с. 125].

На думку А. Поповича, реструктуризація – це здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [2, с. 111].

С.О. Ареф'єв обґрунтовує у свої дослідженнях, що реструктуризація являє собою не лише як інструмент антикризового управління, а може впроваджуватись на різних етапах життєвого циклу підприємства. Тому він визначає, що реструктуризація підприємства – це процес реалізації комплексу заходів організаційно-економічного, фінансового, соціального, техніко-технологічного характеру, спрямованих на формування та збереження стійкості підприємства на кожному етапі його функціонування [3, с. 132].

На нашу думку, реструктуризацію підприємства слід розглядати як процес формування та реалізації комплексу заходів організаційно-економічного, фінансового, соціального, техніко-технологічного характеру, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання прибутковості та підвищення його стійкості щодо впливу різних чинників.

Для досягнення своєї мети підприємство проводить реструктуризацію, вирішуючи цілий ряд

складних проблем. При цьому реструктуризація може бути спрямована на зміни таких структур: майна (правового статусу), організаційної структури підприємства, виробничої структури, структури виробничої програми, структури залученого капітану, структури активів, структури доходів і витрат, структури персоналу, інформаційних потоків, тощо [4, с. 128].

Характер, особливості реструктуризаційних процесів та підхід до оцінки її ефективності значною мірою залежать від виду реструктуризації [5, с. 164]. Так, залежно від мети реструктуризації розрізняють: санаційну, або відновну реструктуризацію, адаптаційно-прогресивну та випереджаючу. Якщо розглядати види реструктуризації залежно від її об'єкта, то можна виокремити операційну, фінансову та реструктуризацію власності.

Крім цього, підприємства здійснюють оперативну та стратегічну реструктуризацію. Оперативна реструктуризація здійснюється у короткостроковому періоді, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання підвищення своєї ліквідності за рахунок внутрішніх резервів у рамках, як правило, санаційної реструктуризації. Стратегічна реструктуризація здійснюється у довгостроковому періоді, базується на результатах оперативної реструктуризації. Вона передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування в межах адаптаційної та випереджувальної реструктуризації.

Таким чином, реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за різних умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів у різні часові інтервали і з різними ресурсами. Комплексна реструктуризація потрібна й економічно доцільна лише в окремих випадках.

Дуже часто бажаних результатів можна досягти шляхом введення змін до виробничої програми підприємства. Проте визначення таких першочергових заходів та їх глибини потребує комплексного аналізу реструктуризаційних потреб [6, с. 68]. Це дає змогу сформувати їх певну ієрархію за ступенем важливості та невідкладності на відміну від критерію потрібних витрат та легкості виконання.

Так, галузеві особливості діяльності авіакомпаній для суттєвого покращення результатів своєї господарської діяльності обумовлюють доцільність проведення саме адаптаційної операційної та оперативної реструктуризації:

- адаптаційну реструктуризацію за критерієм «мета змін»;
- операційну реструктуризацію, що стосується основної господарської діяльності підприємства - за критерієм «об'єкт змін»;
- оперативну реструктуризацію відповідно до критерію «масштаби змін», що здійснюється у короткостроковому періоді.

Оперативна реструктуризація полягає у визначенні головних видів діяльності й ринків компанії, виявленні слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробленні конкретних пропозицій щодо їх усунення з мінімальними витратами й вивільненням зайвих ресурсів. Адаптаційна реструктуризація використовується при виникненні негативних тенденцій з метою їх подолання. Операційна реструктуризація стосується основної господарської діяльності підприємства, результатом якої є прибуток або збиток.

На рис. 1 представлені резерви операційної реструктуризації авіакомпанії, спрямовані на забезпечення стабілізації, підвищення ефективності діяльності авіакомпанії у короткостроковому періоді. Вони складаються з заходів, що зменшують обсяг від'ємного грошового потоку підприємства, та, відповідно, заходи, що збільшують обсяг додатного грошового потоку.

Аналіз особливостей діяльності господарської та комерційної діяльності авіакомпаній показав, що основою операційної реструктуризації є розвиток технічної сфери їх діяльності та комерційної діяльності.

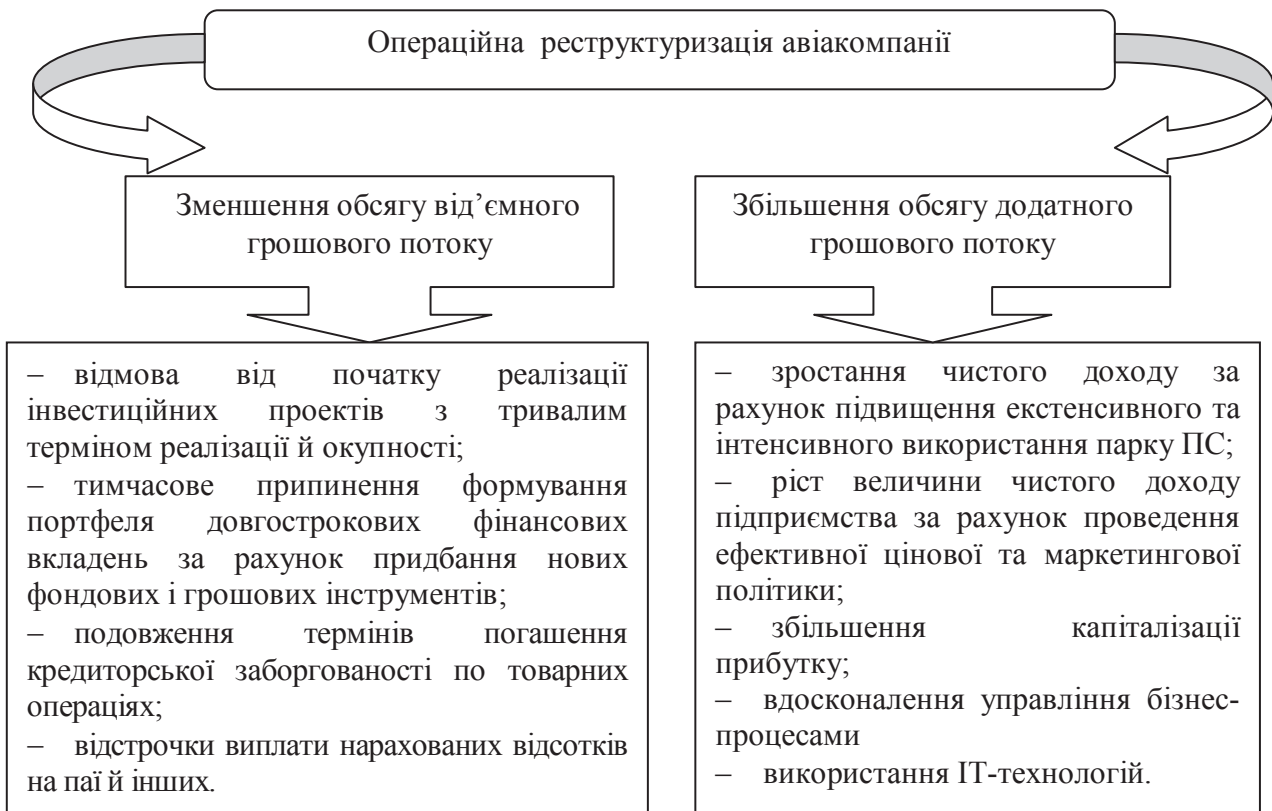
Розвиток технічної сфери авіакомпанії, що здійснює комерційну експлуатацію повітряних суден (ПС) з метою авіаперевезення пасажирів та вантажів безпосередньо залежить від наявного парку повітряних суден, ефективності його вико-

ристання, а також застосовуваних для забезпечення діяльності технологій організації авіаперевезень, як систематизовано на рис. 2. По-перше необхідно забезпечити інтенсивне використання наявного парку ПС за рахунок підвищення коефіцієнта навантаження вантажних літаків. По-друге, необхідно збільшити екстенсивне навантаження ПС в межах їх річного льотного ресурсу за рахунок зростання кількості рейсів літаків ділової авіації, зменшення частки не використовуваних літаків та їх простою (шляхом надання їх в оперативний лізинг іншим авіапідприємствам або продажу), зростання кількості рейсів вантажних літаків.

По-третє, вдосконалення управління бізнес-процесами на основі:

- застосування прогресивних форм і методів організації пасажирських бізнес-авіаперевезень та вантажних чартерних авіаперевезень;
- використання сучасних технологій що забезпечують бізнес-процеси продажу перевезень, технічного обслуговування літаків, підвищення кваліфікації персоналу авіакомпанії та сприятиме зростанню додатного грошового потоку у найближчі роки.

Використання запропонованого інструментарію реструктуризації авіакомпанії приведе до зростання значень показників корпоративної, технологічної, економічної, інституційної, соціальної, екологічної ефективності тощо, залежно від галузевої специ-



**Рис. 1. Спрямованість операційної реструктуризації авіакомпанії**

*Джерело: розроблено авторами*



Рис. 2. Напрямки реструктуризації технічної сфери діяльності авіакомпанії та джерела забезпечення їх реалізації

Джерело: розроблено авторами

фіки підприємства. Зміст показників повинен відображати реалізацію тих аспектів реструктуризації, які обумовлюють кінцеву ефективність діяльності реструктуризованого підприємства. Ефективність реструктуризації підприємства по-суті характеризує відносний ефект тобто результативність, що на загальних підставах може визначатись як відношення ефекту (результату) проведення реструкту-

ризації до витрат щодо її здійснення, які розглядаються як такі, що зумовили здобуття даного ефекту.

**Висновки з проведеного дослідження.** Запропонований інструментарій операційної реструктуризації авіакомпанії визначає необхідність підвищення ефективності використання повітряних суден та вдосконалення бізнес-процесів організації продажу перевезень. Практична реалізація реструктуриза-

ції технічної сфери авіакомпанії можлива за рахунок активізації її комерційної діяльності. Завданням останньої є забезпечення зростання обсягу замовлень послуг літаків ділової авіації, кількості рейсів, терміну перебування таких літаків в рейсі, річного нальоту годин, зростання кількості рейсів вантажних літаків та регулярних пасажирських, зростання їх комерційної загрузки, що сприятиме зростанню обсягів перевезень та прибутку підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маркіна І.А., Біловол Р.І. Реструктуризація підприємства, як елемент антикризового управління. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 124-129.
2. Попович А.В. Організаційно-економічне забезпечення процесу реструктуризації авіапідприємств. *Соціально-економічні напрями трансформації держави та регіонів*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 29–30 серпня 2014 року). Львів : ГО «Львівська економічна фундація». 2014. С. 111–113.
3. Ареф'єв С.О. Реструктуризація підприємства: підходи, сутність, складові. *Менеджер*. 2014. № 2. С. 129-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2014\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2014_2_25).
4. Комар Н.Г. Реструктуризація як інструмент антикризового фінансового управління підприємством. *Наука й економіка*. № 4 (36). 2014. С. 123-133.
5. Овсак О.П., Бараніченко Л.В. Ефективність реструктуризації підприємства та обґрунтування методичних засад її оцінки. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*: Зб. наук. пр. Київ : НАУ, 2012. Вип. 33. С. 159-165. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/424>.
6. Кривецький І.О., Паранчук С.В. Передумови здійснення виробничої реструктуризації підприємств в умовах антикризового управління. *Інноваційна економіка*. 2013. №5. С. 67-69.

#### REFERENCES:

1. Markina I.A., Bilovol R.I. (2012) Restrukturyzatsiya pidpryyemstva, yak element antykrizovoho upravlinnya [Restructuring an enterprise as an element of crisis management]. *Problemy ekonomiky*, № 3, pp. 124-129. (in Ukrainian).
2. Popovych A.V. (2014) Orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya protsesu restrukturyzatsiyi aviapidpryyemstv [Organizational and economic support of the process of restructuring of airlines]. *Sotsial'no-ekonomichni napryamy transformatsiyi derzhavy ta rehioniv: Materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi* (L'viv, 29-30 serpnya 2014 roku). L'viv: HO «L'vivs'ka ekonomichna fundatsiya», pp. 111-113. (in Ukrainian).
3. Aref'yev S.O. (2014) Restrukturyzatsiya pidpryyemstva: pidkhody, sutnist', skladovi [Restructuring of enterprise: approaches, essence, components]. *Menedzher*, № 2, pp. 129-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2014\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2014_2_25). (in Ukrainian).
4. Komar N.H. (2014) Restrukturyzatsiya yak instrument antykrizovoho finansovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Restructuring as an Instrument of Anticrisis Financial Management Enterprise]. *Nauka y ekonomika*, № 4 (36), pp. 123-133. (in Ukrainian).
5. Ovsak O.P., Baranichenko L.V. (2012) Efektyvnist' restrukturyzatsiyi pidpryyemstva ta obgruntuvannya metodychnykh zasad yiyi otsinky [Efficiency of enterprise restructuring and justification of methodological principles of its estimation]. *Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury: Zb. nauk. pr. K.: NAU*, №. 33, pp. 159-165. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/424>. (in Ukrainian).
7. Kryvets'kyi I.O., Paranchuk S.V. (2013) Peredumovy zdiysnennya vyrobnychoyi restrukturyzatsiyi pidpryyemstv v umovakh antykrizovoho upravlinnya [Prerequisites for the industrial restructuring of enterprises in the context of crisis management]. *Innovatsiyna ekonomika*, № 5, pp. 67-69. (in Ukrainian).

**Ovsak Oksana**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Economics and Business Technologies  
National Aviation University**Ushenko Natalia**Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Economics and Business Technologies  
National Aviation University**Shvets Viktoria**Student  
National Aviation University**INSTRUMENTATION OF AIRLINE' OPERATION RESTRUCTURING**

**The purpose of the article.** The dynamism and complexity of changes in the conditions of management of the aviation industry, in particular airlines, encourage them, as participants in economic relations, not only to adjust the strategy of development or approaches to business management, but also to internal transformations that involve the essence of changes in the economic mechanism. An effective process of reforming the activities of any enterprise, aimed at adapting the enterprise and business processes to the external conditions of management, is restructuring. Therefore, the problem of conducting a comprehensive study of the organizational and economic principles of restructuring the airline is relevant.

The main goal of this research is the development of tools for conducting operational restructuring of the airline taking into account peculiarities of its commercial activity.

**Methodology.** Sectoral peculiarities of the airlines' operations determine the expediency of adaptation operational restructuring to significantly improve the results of its economic activity. Adaptive restructuring is used in case of negative tendencies in order to overcome them. Operational restructuring refers to the main business activities of the enterprise, resulting in a profit or loss.

**Results.** The analysis of the peculiarities of the economic and commercial activities of the airlines showed that the basis of the operational restructuring is the development of the technical sphere of its activities. The development of the technical sphere of the airline engaged in the commercial operation of aircraft for the purpose of air transportation of passengers and cargo is due to the existing fleet of aircraft, the efficiency of its use, as well as those used to ensure the operation of technology for the organization of air transportation. Firstly, it is necessary to ensure the intensive use of the existing fleet of aircraft by increasing the load factor of cargo aircraft. Secondly, it is necessary to increase the extensive load of aircraft within their annual flight resource by increasing the number of flights of business aircraft, reducing the share of unused aircraft and their idle time (by providing them with operational leasing to other airlines or sales), increasing the number of cargo flights. Thirdly, it is necessary to improve the management of business processes of the enterprise. Such task is solved by the application of progressive forms and methods of organization of passenger, business – air transportation and cargo charter air transportation, use of modern technologies, providing business processes of transportations' sales, maintenance of aircrafts, improvement of qualification of the airline' personnel. The use of the proposed operational restructuring instruments will ensure the growth of a positive cash flow of the airline in the coming years.

**Practical implications.** The proposed operational restructuring instrument for the airline determines the need to improve the efficiency of the aircraft usage and improve sales' organization business processes. The practical realization of the airline' technical field restructuring is possible due to the activation of its commercial activity. The task of the latter is to increase the volume of orders for services of business aircraft, the number of flights, the flight duration, the annual charge of hours, the growth of the aircraft cargo flights' number and the aircraft regular passengers flights' number, increase their commercial load, which will increase the volume of traffic and profit of the airline.

**Value/originality.** An operational restructuring' instrumentation for of the airline's technical field of activity, represented in the form of reserves for improving the management of key and auxiliary business processes, has been developed.