

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Ліскович Назарій Юрійович

УДК 629.73:656.71(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ АВІАПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 051 «Економіка»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використані ідеї, результати та тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Ліскович Н.Ю.

Науковий керівник: **Овсак Оксана Павлівна**, кандидат економічних наук,
доцент

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Ліскович Н.Ю. Стратегічне позиціонування авіапідприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань «Суспільні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». – Національний авіаційний університет. Спеціалізована вчена рада Національного авіаційного університету МОН України. – Київ, 2021. – 245с.

Дисертацію присвячено розв'язанню наукових завдань, що полягають у поглибленні теоретичних засад і науково-методичному обґрунтуванні складових стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України в умовах лібералізації авіаційного простору.

У результаті дослідження удосконалено: декомпозицію детермінантів стратегічного позиціонування авіаційних підприємств, що діють у зовнішньому та внутрішньому середовищі, впливають на можливості та ефективність стратегічного позиціонування; на відміну від існуючих виокремлено детермінанти рівня авіаційного підприємства (авіакомпанії, аеропорту, хендлінгової компанії), а також зовнішні детермінанти стратегічного позиціонування авіапідприємств України стимулюючого та стримуючого впливу відповідно глобального, макроекономічного та мікроекономічного рівнів; базову модель процесу стратегічного позиціонування авіаційного підприємства, за рахунок впровадження спеціалізованого діагностичного блоку з комплексного діагностування конкурентної позиції, що на відміну від існуючих, враховує специфіку діяльності авіапідприємств різних типів, зокрема авіакомпаній та аеропортів, та використовує вдосконалений інструментарій діагностування його поточної конкурентної позиції.

У ході дослідження дістали подальшого розвитку: декомпозиція інституційних детермінантів стратегічного позиціонування авіаційних підприємств, яка на відміну від існуючих представлена чотирьох рівневою

системою сукупностей інституцій глобального, міжнародного, регіонального та національного рівнів (загальної компетенції та авіаційної), які формують, визначають вимоги та стандарти щодо регулювання діяльності авіапідприємств (авіакомпаній, аеропортів, авіаційних хендлінгових компаній, служб аеронавігаційного забезпечення), що точніше характеризує їх галузеву специфіку; категоріально-понятійний апарат теорії стратегічного менеджменту в частині уточнення поняття «стратегічне позиціонування авіаційних підприємств» та його спрямованості: на відміну від існуючих під «стратегічним позиціонуванням авіаційних підприємств» запропоновано розуміти складову стратегічного менеджменту, ключовою функцією якої є збереження, формування та посилення конкурентних переваг авіаційних підприємств у сучасних умовах глобалізації, поширення та поглиблення процесів регіональної інтеграції; інструментарій діагностування ринку авіаційних перевезень на основі використання системного підходу до оцінювання стану конкуренції на ринку авіаційних перевезень України за рахунок врахування динаміки індексів концентрації п'яти та трьох найбільших авіакомпаній за кількістю рейсів, індексу концентрації найбільших іноземних лоукост-авіакомпаній, індексу концентрації найбільших вітчизняних авіакомпаній та частки іноземних авіакомпаній в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу, що надало можливість встановити наявність трансформації ринку авіаційних перевезень України за 2016-2019рр. з висококонцентрованого на помірно концентрований та тенденцію підвищення ділової активності як вітчизняних, так і іноземних авіакомпаній, що обумовило зростання обсягових показників вітчизняних аеропортів при здійсненні поступової лібералізації повітряного простору України; комплекс профільних індикаторів, що може бути використаний для виявлення стратегічних груп вітчизняних авіакомпаній на основі кластерного аналізу, що надало можливість більш детально класифікувати вітчизняні авіакомпанії на п'ять стратегічних груп («вантажні авіакомпанії», «мережеві гібридні авіакомпанії», «провідні гібридні авіакомпанії», «другорядні гібридні

авіакомпанії» та «чартерні авіакомпанії»), на відміну від існуючої практики, що розрізняє вантажні, класичні мережеві авіакомпанії, лоукост-авіакомпанії та чартерні; комплекс профільних індикаторів, що може бути використаний для виявлення стратегічних груп аеропортів України, що надало можливість провести більш точний кластерний аналіз та виявити чотири кластери аеропортів: «аеропорти-хаби», «міжнародні регіональні аеропорти», «міжнародні субрегіональні аеропорти» та «локальні аеропорти»; науково-методичний підхід до діагностування конкурентної позиції авіапідприємств України (авіакомпаній та аеропортів) для визначення передумов щодо вдосконалення їх стратегічного позиціонування на основі використання компетентнісного підходу: після проведення розширеного S.W.O.T. – аналізу, контент-аналізу матриць компетенцій авіакомпаній та аеропортів, розроблених з урахуванням актуальних функціональних особливостей таких типів авіапідприємств, діагностування їх конкурентного статусу, ринкової частки, запропоновано, на відміну від існуючого, проводити кластерний аналіз профільних індикаторів вітчизняних авіапідприємств для виявлення їх стратегічних груп (кластерів авіакомпаній та кластерів аеропортів).

У результаті дослідження запропонована багаторівнева система індикаторів комплексного оцінювання ефекту від стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України (складається з індикаторів ефектів від стратегічного позиціонування авіакомпаній, аеропортів, Державного підприємства організації повітряного руху України та галузевих індикаторів, що мають кумулятивну властивість), яка розкриває взаємозв'язки між індикаторами формування ефекту на рівні авіаційних підприємств різних типів; її використання уможлиблює проведення комплексного оцінювання впливу діяльності авіаційних підприємств різних типів на результуючі показники авіаційної галузі України та розроблення управлінських рішень щодо подальшої лібералізації ринку авіаційних перевезень України.

За результатами дослідження запропоновані заходи щодо вдосконалення стратегічного позиціонування авіакомпаній для їх адаптації до діяльності в

умовах пандемії. Обґрунтовано використання диференційованого підходу щодо надання фінансової та іншої допомоги авіакомпаніям таких стратегічних груп, які є стратегічно вагомими для України, забезпечують формування її стратегічних позицій в регіоні та відчувають суттєвий конкурентний тиск з боку іноземних авіакомпаній (авіакомпанії кластерів «мережеві гібридні авіакомпанії» та «провідні гібридні авіакомпанії»), що сприятиме посиленню конкурентної позиції вітчизняних авіакомпаній на міжнародному ринку. Обґрунтована доцільність забезпечення розвитку авіаційної інфраструктури за рахунок впровадження альтернативних моделей володіння та використання аеропортів. Для кожного з виявлених кластерів вітчизняних аеропортів запропоновано перелік релевантних моделей. Наголошено на доцільності активного використання моделей державно-приватного партнерства для забезпечення розвитку регіональних аеропортів, що позитивно впливатиме на можливості їх стратегічного позиціонування. Для аеропортів усіх кластерів запропоновано розвивати конкуренцію у наданні послуг з наземного обслуговування літаків, пасажирів та вантажів, зокрема за участі авіаційних хендлінгових компаній.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні методичних складових діагностування, напрямів та заходів щодо удосконалення стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України в умовах лібералізації авіаційного простору. Основні результати дисертаційного дослідження сформульовано у вигляді практичних рекомендацій, що можуть бути застосовані безпосередньо органами державної влади (Державна авіаційна служба України) та на авіапідприємствах для проведення діагностування конкурентної позиції та опрацювання заходів щодо забезпечення вдосконалення стратегічного позиціонування. Прикладна цінність проведених наукових розробок підтверджується їх впровадженням у діяльність Державної авіаційної служби України (довідка про впровадження від 29 вересня 2020р.), ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (акт впровадження від 05 січня 2021р.), комунального підприємства Міжнародний аеропорт «Київ»

(Жуляни) (акт впровадження № 5.218 – 589/1 від 18.08.2020). Окремі положення та результати дослідження впроваджено в навчальний процес Національного авіаційного університету під час викладання навчальних дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Міжнародна економічна інтеграція» (акт від 17.09.2020).

Ключові слова: стратегічне позиціонування, авіаційні підприємства, авіакомпанії, аеропорти, міжнародні авіаперевезення, конкурентні переваги, конкурентна позиція, лібералізація повітряного простору.

ABSTRACT

Liskovych N. Yu. Strategic positioning of aviation enterprises. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge "Social and behavioral sciences" in the specialty 051 "Economics". – National Aviation University. Specialized Academic Council of the National Aviation University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kyiv, 2021. – 245p.

The dissertation is devoted to solving scientific problems that consist in deepening the theoretical foundations and scientific and methodological substantiation of the components of strategic positioning of Ukrainian aviation enterprises in the context of the liberalization of the aviation space.

As a result of the research the following were improved: the decomposition of the determinants of strategic positioning of aviation enterprises operating in the external and internal environment affect the capabilities and effectiveness of strategic positioning; in contrast to the existing ones, the determinants of the level of aviation enterprise (airline, airport, handling company), as well as external determinants of strategic positioning of Ukrainian airlines stimulating and deterring influence, respectively, global, macroeconomic and microeconomic levels; the basic model of the strategic positioning process of an aviation enterprise, through the introduction of a specialized diagnostic unit for complex diagnostics of competitive position, which in contrast it takes into account the specifics of the activities of various types of

airlines, in particular airlines and airports, and uses improved tools for assessing its current competitive position.

In the course of the research, further development was obtained: the decomposition of institutional determinants of strategic positioning of aviation enterprises, which, in contrast to the existing ones, is represented by a four-level system of aggregates of institutions at global, international, regional and national levels (general competence and air , which form, determine the requirements and standards for regulating the activities of airlines (airlines, airports, aviation handling companies, air navigation support services), more precisely characterizes their industry specifics; categorical and conceptual apparatus of strategic management theory in terms of clarifying the concept of “strategic positioning of aviation enterprises” and its focus: in contrast to the existing “strategic positioning of aviation enterprises”, it is proposed to understand the component of strategic management, the key function of which is to preserve, form and strengthen the competitive advantages of aviation enterprises in modern conditions of globalization, the spread and deepening of regional integration processes; tools for assessing the air transportation market based on the use of a systematic approach to assessing the state of competition in the air transportation market of Ukraine by taking into account the dynamics of concentration indices of five and three major airlines by the number of flights, the concentration index of the largest foreign low-cost airlines the concentration index of the largest domestic airlines and the share of foreign airlines in the amount of scheduled passenger traffic between Ukraine and the countries of the world, which gave the opportunity to establish the presence of the transformation of the air transportation market of Ukraine for 2016-2019 with highly concentrated in moderately concentrated and with the trend of increasing business activity, both domestic and foreign airlines, which led to the growth of indicators of the domestic airports in the implementation of the gradual liberalization of airspace of Ukraine; the complex of relevant indicators that can be used to identify strategic groups of domestic airlines based on cluster analysis allowing more details to classify domestic airlines five strategic groups (“cargo airlines”, “a hybrid airline”, “the leading hybrid

airline”, “secondary hybrid airline” and “charter airline”), in contrast to the current practice that distinguishes trucks, classic network airlines, low-cost airlines and charter; set of relevant indicators that can be used to identify strategic groups of airports in Ukraine, which gave the opportunity to spend more accurate cluster analysis to identify four clusters of airports: “airports hubs”, “international regional airports”, “sub-regional international airports” and “local airports”; scientific and methodical approach to diagnosing the competitive position of the Ukrainian carriers (airlines and airports) to determine the prerequisites to improve their strategic positioning based on the use of competence-based approach: after an extensive S.W.O.T. - analysis, content analysis of the competence matrices of airlines and airports, developed taking into account the current functional features of such types of airlines, assessing their competitive status, market share, it is proposed, in contrast to the existing one, to conduct a cluster analysis of profile indicators of domestic airlines to identify their strategic groups (airline clusters and airport clusters).

As a result of research, a multi-level system of indicators of integrated assessment of the effect of strategic positioning of aviation enterprises of Ukraine (consists of indicators of effects from strategic positioning of airlines, airports, the state enterprise of Air Traffic Organization of Ukraine and industry indicators that have a cumulative property) is proposed, which reveals the relationships between indicators of effect formation at the level of aviation enterprises of various types; its use makes it possible to conduct a comprehensive assessment of the impact of the activities of aviation enterprises of various types on the resulting indicators of the aviation industry of Ukraine and the development of management decisions on further liberalization of the air transportation market of Ukraine.

Based on the results of research, measures are proposed to improve the strategic positioning of airlines to adapt them to their activities in the context of a pandemic. It is justified to use a differentiated approach to providing financial and other assistance to airlines of such strategic groups that are strategically important for Ukraine, ensure the formation of its strategic positions in the region and experience significant competitive pressure from foreign airlines (airlines of the clusters “network hybrid

airlines” and “leading hybrid airlines”), which will help strengthen the competitive position of domestic airlines in the international market. The expediency of ensuring the development of aviation infrastructure through the introduction of alternative models of airport ownership and use is justified. A list of relevant models is proposed for each of the identified clusters of domestic airports. It is noted that it is advisable to actively use public-private partnership models to ensure the development of regional airports, which will positively affect the possibilities of their strategic positioning. For airports in all clusters, it is proposed to develop competition in the provision of ground handling services for aircraft, passengers and cargo, in particular with the participation of aviation handling companies.

The practical significance of the obtained results lies in the development and justification of methodological components of diagnosing, directions and measures to improve the strategic positioning of Ukrainian aviation enterprises in the context of the liberalization of the aviation space. The main results of the dissertation research are formulated in the form of practical recommendations that can be applied directly by state authorities (the State Aviation Service of Ukraine) and at airlines to diagnose a competitive position and work out measures to ensure the improvement of strategic positioning. The applied value of the conducted scientific developments is confirmed by their implementation in the activities of the State Aviation Service of Ukraine (certificate of implementation dated September 29, 2020), LLC “SkyUp Airline” (act of implementation dated January 05, 2021), Municipal Enterprise International Airport “Kyiv” (Zhuliany) (Implementation Act No. 5.218 – 589/1 of 18.08.2020). Certain provisions and results of the research were implemented in the educational process of the National Aviation University when teaching the academic disciplines “Strategic management”, “International economic integration” (Act of 17.09.2020).

Keywords: strategic positioning, aviation enterprises, airlines, airports, international air transportation, competitive advantages, competitive position, air space liberalization.

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Ліскович Н. Ю. Економічна сутність та вплив стратегічного позиціонування на ефективність управління підприємством / Н. Ю. Ліскович // Економіка. Фінанси. Право. - 2017. - № 3(2). - С. 21-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_3%282%29__6

2. Ліскович Н. Ю. Оцінка ефективності стратегічного управління авіаційних підприємств в Україні. Фаховий міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки", № 3(11), 2018, С.28-34. Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/economic2018/3/3508>

3. Gurina G., Podrieza S., Liskovich N. Yu. Prospects for development of export potential of aviation complex of Ukraine on the basis of public-private partnership. Eurasian journal of analytical chemistry, N3, 2018, vol.13, 665-673p., eMEJAC04050, Scopus. Режим доступу: <http://www.eurasianjournals.com/Prospects-For-Forming-The-Export-Potential-Of-nThe-Aviation-Complex-Of-Ukraine-On,109642,0,2.html> (Особистий внесок: систематизації характеристик державно-приватного партнерства в авіаційній галузі)

4. Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. Макроекономічні аспекти впливу розвитку повітряного транспорту на економіку України. «Причорноморські економічні студії». – ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». №48. 2019. С.133-141. (Особистий внесок: інформаційний пошук та узагальнення статистичної звітності щодо діяльності повітряного транспорту України, інформаційний пошук та узагальнення щодо лібералізації повітряного транспорту, зокрема України).

5. Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. Україна на шляху лібералізації авіаційного простору. Інфраструктура ринку – [електронне наукове фахове видання]. 2020. №40. С.3-13. Режим доступу: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-1> (Особистий внесок: проведено аналіз

двосторонніх угод про повітряне сполучення України з іншими країнами, аналіз динаміки рейсів авіакомпаній у повітряному просторі України).

6. Ліскович Н.Ю. Компетенційний підхід у стратегічному позиціонуванні авіаційних підприємств України. Причорноморські економічні студії. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». 2020. № 55. С. 115-120. Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2020/55_1_2020/20.pdf

7. Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. Ефективність стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України. Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. пр. – К.: НАУ, 2020. – Вип.4(78). С.113-121. *(Особистий внесок: систематизовано показники оцінювання ефекту від стратегічного позиціонування авіаційних підприємств за видами економічної діяльності; систематизація статистичної звітності щодо діяльності авіатранспортних підприємств України; обґрунтування спрямованості здійснення стратегічного позиціонування авіапідприємств України).*

8. Ovsak O. P., Liskovich N. Yu. Methodical components of estimation and provision of strategic positioning of air transport enterprises of Ukraine. *Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph.* – Poland: “Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. – 600 p. ISBN 978-9934-588-61-7.P. 546-562. *(Особистий внесок: проведення інформаційного пошуку та аналізу літературних джерел; обґрунтування використання компетентнісного підходу до вивчення конкурентної позиції авіапідприємств за видами економічної діяльності, формування елементів матриць SWOT – аналізу аеропортів та авіакомпаній, систематизація інструментарію оцінювання конкурентної позиції авіапідприємств).*

9. Liskovych N. Yu. Assesment tools for the competitive position of an aviation enterprise. The scientific heritage. 2021. Vol. 60, issue 1. Budapest, Hungary. DOI:10.24412/9215-0365-2021-60-3-27-30. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/assessing-tools-for-the-competitive-position-of-an-aviation-enterprise/viewer>

10. Ovsak Oksana Pavlivna, Liskovych Nazarii Yuriiovich, Nazarenko Oleksandra Pavlivna. Assessment of the competitive positions of national airlines of Ukraine. TEM Journal. 2021, Vol.10, issue 1, P.318-326. DOI: 10.18421/TEM101-40. ISSN: 2217-8309, індексується в наукометричних базах Scopus та WOS. https://www.temjournal.com/content/101/TEMJournalFebruary2021_318_326.html (Особистий внесок: виконання інформаційного пошуку статистичних даних по діяльності авіакомпаній, проведення оцінювання конкурентного статусу авіакомпаній України, систематизація профільних індикаторів авіакомпаній та їх розподіл за шкалами поділу).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Ліскович Н. Ю. Стратегічне позиціонування авіапідприємств в сучасних умовах. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф.. 28.10.2016 р. – С. 52-54

2. Ліскович Н. Ю. Стратегічне позиціонування та його вплив на ефективність управління підприємством. XVII міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів „Політ. Сучасні проблеми науки”. Напрямок «Економіка та управління» (4-7 квітня 2017 року). – С. 122-124

3. Ліскович Н. Ю. Необхідність вибору та реалізації стратегій при позиціонуванні. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф. — К. : Нац. авіац. ун-т. 20.10.2017 – С. 48-50

4. Ліскович Н. Ю. Методика аналізу ефективності стратегічного позиціонування авіапідприємств. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці». 09.11.2017 – С. 68-70

5. Ліскович Н. Ю. Аналіз сучасних тенденцій розвитку авіаційної галузі України. Міжнародна науково-практична конференція «Європейська інтеграція економіки, освіти і права» (22-23 березня 2018 року). С. 39-42.

Режим доступу: <http://www.otei.odessa.ua/wp-content/uploads/2018/03/Warsawa-International-Conference-2018.pdf>

6. Ліскович Н. Ю. Перспективи розвитку повітряних перевезень та авіації в Україні. Загальноукраїнська науково-практична конференція «Актуальні питання розвитку європейської економічної думки». 4 квітня 2018 року (на базі кафедри економічної теорії). С. 53-54

7. Ліскович Н. Ю. Проблеми у сфері розвитку авіаційної галузі України. XIII Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки та фінансів» (Київ - Санкт-Петербург - Відень). 30 квітня 2018 року. С. 45-48. Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/conf-2018/april/3758>

8. Liskovych N. Yu. Perspectives and strategic areas of development of the aviation industry in Ukraine. VIII Всесвітній конгрес «Авіація у XXI столітті» – «Безпека в авіації та космічні технології». 10-12 жовтня 2018 року. С. 11.32-11.35. Режим доступу: <http://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2018/schedConf/presentations>

9. Liskovych N. Yu. Competitiveness assessment of aviation infrastructure enterprises in Ukraine. Матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту». 25 жовтня 2019 р.: тези доп. – К., 2019. – С. 15-17.

10. Ліскович Н. Ю. Проблеми, що визначають особливості функціонування авіаційної галузі України. Наукове видання. Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної Науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених «Міжнародні, нормативні та управлінські аспекти соціально-економічного розвитку». м. Київ, 25 квітня 2020 р.: тези доп. – К., 2020. С. 44-46.

11. Ліскович Н. Ю. Чинники стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України. Матеріали III Міжнародної науково-практичної

конференції Кропивницький, 14 квітня 2020 р.: тези доп. – Кроп., 2020. – С. 251-253.

12. Liskovych N. Yu. Tools for improving the strategic positioning of aviation enterprises in Ukraine. The Ninth World Congress "AVIATION IN THE XXI-st CENTURY" – "Safety in Aviation and Space Technologies" Kyiv, September 22-24, 2020. Режим доступу: <http://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2020/paper/view/7693/6454>

13. Ліскович Н.Ю. Оцінка ефективності впровадження стратегічного позиціонування авіаційних підприємств. Збірник наукових матеріалів VIII Міжнародної інтернет —конференції «SCIENCE AND INNOVATION» 9-10 вересня 2020 р., Великобританія, Ліверпуль. С. 75-78. Режим доступу: http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/09/GB_site.pdf

14. Liskovych N. Yu. Improving the strategic positioning of Ukrainian airlines in the context of the pandemic. The materials of the XVI International academic professional conference “Modern management problems”. October 23, 2020. С. 33-34.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Українські аббревіатури

АВП – авіаційне підприємство

ЗПС - злітно-посадкова смуга

ДАСУ – Державна авіаційна служба України

ЄС – Європейський Союз

САП - Спільний Авіаційний Простір

МІУ - Міністерство інфраструктури України

ДАСУ - Державна авіаційна служба України

МАУ – Міжнародні авіалінії України

ПС – повітряне судно

ПММ – паливо-мастильні матеріали

Англійські аббревіатури

ООН - Організація об'єднаних націй

СОТ – Світова організація торгівлі

МВФ – Міжнародний валютний фонд

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації

OECD – Організація економічного співробітництва та розвитку

ICAO – Міжнародна організація цивільної авіації

IATA – Міжнародна асоціація повітряного транспорту

SITA – Міжнародне суспільство авіаційного електрозв'язку

IACA - Міжнародна асоціація перевізників

ІТА - Інститут повітряного транспорту

АСІ - Міжнародна рада аеропортів

АТАГ – Діюча група авіаційного транспорту

EUROCONTROL – Європейська організація з безпеки аеронавігації

ЕСАС – Європейська конференція цивільної авіації

АСІ Європа - Європейська асоціація аеропортів

LACAS – Латиноамериканська комісія цивільної авіації

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	15
ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	29
1.1. Теоретичні імперативи стратегічного позиціонування	29
1.2. Передумови та галузеві особливості стратегічного позиціонування авіаційних підприємств.....	41
1.3. Детермінанти стратегічного позиціонування авіаційних підприємств	56
Висновки до Розділу 1.....	70
Список використаних джерел до Розділу 1.....	73
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	84
2.1. Розвиток ринку авіаційних перевезень України.....	84
2.2. Аналіз стану конкуренції на ринку авіаперевезень України.....	106
2.3. Вплив лібералізації повітряного простору на конкурентну позицію авіаційних підприємств України	116
Висновки до Розділу 2.....	132
Список використаних джерел до Розділу 2.....	134
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	141
3.1. Методичні засади забезпечення діагностування конкурентних позицій в стратегічному позиціонуванні авіаційних підприємств	141
3.2. Оцінка результативності стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України в умовах лібералізації авіаційного простору	178

3.3. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України	185
Висновки до Розділу 3.....	199
Список використаних джерел до Розділу 3.....	204
ВИСНОВКИ	212
Додаток А. Комерційні права авіакомпаній - «Свободи повітря»	217
Додаток Б. Економічний вплив комерційної авіації	219
Додаток В. Карта найбільш розвинених аеропортів України	220
Додаток Г. Матриці компетенцій авіакомпаній та аеропортів.....	228
Додаток Д. Кластерний аналіз авіакомпаній України.....	232
Додаток Ж. Кластерний аналіз аеропортів України.....	236
Додаток З. Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження.....	240

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Високий рівень соціально-економічного розвитку національної економіки забезпечується за рахунок стійкого зростання ефективності діяльності підприємств та галузей економіки. Специфіка організації та здійснення повітряних перевезень визначає як характеристики управління авіаційною галуззю, так і особливості стратегічного управління авіаційними підприємствами. Так, авіаційні перевезення здійснюються авіакомпаніями, а відправлення та приймання рейсів з пасажирами, вантажами та поштою здійснюють аеропорти, які приймають як внутрішні, так і міжнародні рейси національних та іноземних авіакомпаній. Зазвичай, допуск іноземних авіакомпаній до виконання міжнародних рейсів в певну країну здійснюється на основі укладених двосторонніх угод між двома державами. Стійким сучасним трендом розвитку цивільної авіації світу є поширення лібералізації ринків авіаперевезень як за рахунок поступового розширення встановлених норм регулювання авіасполучення між країнами, так і встановленням особливих режимів, що дістали назву «відкрите небо». З огляду на розвиток інтеграційних процесів та спрямованість України до входження в Європейський авіаційний простір та поступове пристосування вітчизняного авіаційного законодавства до імплементації угоди про «відкрите» небо з ЄС, вирішення задачі удосконалення стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України в умовах лібералізації авіаційного простору набуває особливої актуальності.

Теоретичним та прикладним аспектам вдосконалення стратегічного управління підприємствами в умовах розвитку конкурентних ринків присвячено праці таких фундаторів стратегічного менеджменту та сучасних вчених – економістів як І.Х. Ансофф та М.Є. Портер, Д.А. Аакер та М.Л. Дамієн, А. А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд, Г.Дж. Хулей, К.Ж. Баттон, Л.В. Балабанова, К. І. Белоусова, В.А.Василенко, О.В. Вартанова, В.І. Отенко, Т.О. Примак, Ю.С. Погорелов, М.В. Корж, С.О. Рекіанов та інші. Дослідженню

стану та розробці питань забезпечення розвитку авіаційної галузі, у тому числі й стратегічному управлінню авіатранспортних підприємств присвячено праці таких вітчизняних та закордонних вчених, як О.В. Ареф'єва, А.В. Андрєєв, Б.В. Артамонов, А.В. Афанасьєв, Д.О.Бугайко, І.О. Геєць, М.Ю. Григорак, Г.В.Жаворонкова, В.М. Загорулько, В.Г.Коба, М.В. Колесник, М.В.Корж, Ю.Ф. Кулаєв, Л.Л. Литвиненко, О.М.Ложачевська, К.В. Марінцева, С.Г. Мізюк, З.В. Мокринська, В.О. Новак, О.П. Овсак, Т.І. Олешко, К.К. Руппель, І.П. Садловська, К.В. Сидоренко, Т.Н. Шкода, Г.М. Юн, та інших. Але попри наявність глибоких та ґрунтовних наукових праць, питання удосконалення стратегічного позиціонування національних авіапідприємств в умовах лібералізації повітряного простору України потребують детального опрацювання. Зокрема, необхідна конкретизація діагностичних аспектів конкурентного позиціонування та вдосконалення інструментарію стратегічного позиціонування національних авіакомпаній та аеропортів з урахуванням галузевих особливостей їх економічної діяльності.

Зв'язок наукової роботи з науковими програмами, планами, темами.

Напрямок дисертаційного дослідження безпосередньо пов'язаний з реалізацією положень Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджена Кабінетом Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р.). Дисертаційне дослідження виконане в межах науково - дослідних робіт кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету:

1) № 86/11.02.03 «Сучасні тенденції розвитку транспортної системи України в умовах поглиблення інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер № 0113U004932, термін виконання 2016-2019рр.). *Особистий внесок автора полягає в систематизації особливостей інтеграційних процесів на авіаційному транспорті, виявленню перешкод та передумов інтеграції України в Європейський спільний авіаційний простір. Автором здійснена систематизація інституційних детермінантів стратегічного позиціонування авіаційних підприємств та обґрунтована*

специфіка стратегічного управління авіаційними підприємствами з урахуванням спрямованості їх стратегічного позиціонування.

2) № 92/11.02.03 «Дослідження експортного потенціалу авіаційного комплексу України» (державний реєстраційний номер № 0119U103170 термін виконання 2019-2025рр.). *Особистий внесок автора полягає в проведенні аналізу статистичної звітності щодо зовнішньої торгівлі послугами повітряного транспорту України, а також у виявленні впливу стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України на формування експортного потенціалу авіаційного комплексу України.*

Результати дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі Національного авіаційного університету, зокрема у вигляді окремих лекцій та практичних завдань з дисципліни «Стратегічний менеджмент», а також «Міжнародна економічна інтеграція» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітніх програм «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» та «Менеджмент організацій та адміністрування». Впровадження зазначених результатів дисертаційного дослідження дозволило розширити та доповнити тематику навчальних дисциплін з урахуванням особливостей діяльності вітчизняних авіакомпаній та аеропортів в умовах розвитку інтеграційних процесів.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретичних засад, методичних положень, а також практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України в умовах лібералізації авіаційного простору.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- уточнити сутність, взаємозв'язки та складові процесу стратегічного позиціонування;
- виявити передумови та галузеві особливості стратегічного позиціонування авіаційних підприємств;

- систематизувати та уточнити детермінанти стратегічного позиціонування авіаційних підприємств;
- виявити ключові тенденції розвитку ринку авіаційних перевезень України;
- провести аналіз стану конкуренції на ринку авіаційних перевезень України та впливу лібералізації повітряного простору на конкурентну позицію авіаційних підприємств України;
- уточнити сутність та спрямованість стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України в умовах лібералізації авіаційного простору;
- уточнити компетенції авіаційних підприємств як джерела їх конкурентних переваг та слабкостей;
- уточнити методичні засади забезпечення діагностування конкурентних позицій в стратегічному позиціонуванні авіаційних підприємств;
- запропонувати й обґрунтувати систему індикаторів комплексного оцінювання ефекту від стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України в умовах лібералізації авіаційного простору;
- запропонувати пріоритетні напрямки та заходи вдосконалення стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегічного позиціонування авіаційних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення, а також практичні рекомендації щодо діагностування та забезпечення результативності стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України.

Методи дослідження: При проведенні дослідження використано сукупність загально-наукових та спеціальних методів: теоретичного узагальнення – для уточнення понятійного апарату стратегічного позиціонування авіаційних підприємств; статистичного та порівняльного аналізу – для оцінювання стану розвитку ринку авіаперевезень України; системний

підхід – для вивчення детермінантів стратегічного позиціонування авіаційних підприємств, а також до діагностування конкуренції на ринку авіаційних перевезень України та вивчення формування ефекту від стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України; компетентнісний підхід – для виявлення конкурентних переваг та слабкостей, вивчення конкурентної позиції певної авіакомпанії, аеропорту; системний та комплексний підходи – до діагностування конкурентної позиції авіаційних підприємств за видами економічної діяльності; метод багатовимірного аналізу (кластерний аналіз) та метод аналізу ієрархій – для виявлення стратегічних груп авіаційних підприємств за видами економічної діяльності; комплексний підхід – для розроблення рекомендацій щодо збереження, формування та посилення конкурентних переваг авіаційних підприємств України у сучасних умовах глобалізації, розширення та поглиблення процесів регіональної інтеграції.

При проведенні дослідження використано розміщені у відкритому доступі матеріали Державного комітету статистики України, Міністерства інфраструктури України, періодичних видань та звіти міжнародних організацій, у т.ч. авіаційних, звіти авіапідприємств тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих, розробленні та обґрунтуванні нових теоретико-методичних положень щодо забезпечення стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України в умовах лібералізації авіаційного простору.

Основні теоретичні та практичні положення, що відображають наукову новизну:

вперше:

- запропонована багаторівнева система індикаторів комплексного оцінювання ефекту від стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України (складається з індикаторів ефектів від стратегічного позиціонування авіакомпаній, аеропортів, Державного підприємства організації повітряного руху України та галузевих індикаторів, що мають кумулятивну властивість), яка розкриває взаємозв'язки між індикаторами формування ефекту на рівні

авіаційних підприємств різних типів; її використання уможливило проведення комплексного оцінювання впливу діяльності авіаційних підприємств різних типів на результуючі показники авіаційної галузі України та розроблення управлінських рішень щодо подальшої лібералізації ринку авіаційних перевезень України.

удосконалено:

- декомпозицію детермінантів стратегічного позиціонування авіаційних підприємств, що діють у зовнішньому та внутрішньому середовищі, впливають на можливості та ефективність стратегічного позиціонування; на відміну від існуючих виокремлено детермінанти рівня авіаційного підприємства (авіакомпанії, аеропорту, хендлінгової компанії), а також зовнішні детермінанти стратегічного позиціонування авіапідприємств України стимулюючого та стримуючого впливу відповідно глобального, макроекономічного та мікроекономічного рівнів, що стало основою формування комплексу профільних індикаторів таких типів авіапідприємств України;

- базову модель процесу стратегічного позиціонування авіаційного підприємства, за рахунок впровадження спеціалізованого діагностичного блоку з комплексного діагностування конкурентної позиції, що на відміну від існуючих, враховує специфіку діяльності авіапідприємств різних типів, зокрема авіакомпаній та аеропортів, та використовує вдосконалений інструментарій оцінювання його поточної конкурентної позиції;

набули подальшого розвитку:

- декомпозиція інституційних детермінантів стратегічного позиціонування авіаційних підприємств, яка на відміну від існуючих представлена чотирьох рівневою системою сукупностей інституцій глобального, міжнародного, регіонального та національного рівнів (загальної компетенції та авіаційної), які формують, визначають вимоги та стандарти щодо регулювання діяльності авіапідприємств (авіакомпаній, аеропортів, авіаційних хендлінгових компаній, служб аеронавігаційного забезпечення), що

точніше характеризує їх галузеву специфіку.

- категоріально-понятійний апарат теорії стратегічного менеджменту в частині уточнення поняття «стратегічне позиціонування авіаційних підприємств» та його спрямованості: на відміну від існуючих під «стратегічним позиціонуванням авіаційних підприємств» запропоновано розуміти складову стратегічного менеджменту, ключовою функцією якої є збереження, формування та посилення конкурентних переваг авіаційних підприємств у сучасних умовах глобалізації, поширення та поглиблення процесів регіональної інтеграції. Стратегічне позиціонування авіаційного підприємства спрямоване на досягнення ним цільової конкурентної позиції, в умовах агресивного конкурентного зовнішнього середовища, що формується під впливом детермінантів глобального, макроекономічного та мікроекономічного рівнів дії; при цьому стратегічна позиція авіаційного підприємства поєднує позиції свого продукту, бренду та авіаційного бізнесу.

- інструментарій оцінювання ринку авіаційних перевезень на основі використання системного підходу до оцінювання стану конкуренції на ринку авіаційних перевезень України за допомогою врахування динаміки індексів концентрації п'яти та трьох найбільших авіакомпаній за кількістю рейсів, індексу концентрації найбільших іноземних лоукост-авіакомпаній, індексу концентрації найбільших вітчизняних авіакомпаній та частки іноземних авіакомпаній в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу, що надало можливість встановити наявність трансформації ринку авіаційних перевезень України за 2016-2019рр. з висококонцентрованого на помірно концентрований та тенденцію підвищення ділової активності як вітчизняних, так і іноземних авіакомпаній, що обумовило зростання обсягових показників вітчизняних аеропортів при здійсненні поступової лібералізації повітряного простору України;

- комплекс профільних індикаторів, що може бути використаний для виявлення стратегічних груп вітчизняних авіакомпаній на основі кластерного аналізу, що надало можливість більш детально класифікувати

вітчизняні авіакомпанії на п'ять стратегічних груп («вантажні авіакомпанії», «мережеві гібридні авіакомпанії», «провідні гібридні авіакомпанії», «другорядні гібридні авіакомпанії» та «чартерні авіакомпанії»), на відміну від існуючої практики, що розрізняє вантажні, класичні мережеві авіакомпанії, лоукост-авіакомпанії та чартерні. Запропонована деталізація уможливило застосування диференційованого підходу щодо надання фінансової та іншої допомоги авіакомпаніям стратегічних груп, що забезпечують значний внесок у розвиток авіаційної галузі України (авіакомпаній кластерів «мережеві гібридні авіакомпанії» та «провідні гібридні авіакомпанії»);

- комплекс профільних індикаторів, що може бути використаний для виявлення стратегічних груп аеропортів України, що надало можливість провести більш точний кластерний аналіз та виявити чотири кластери аеропортів: «аеропорти-хаби», «міжнародні регіональні аеропорти», «міжнародні субрегіональні аеропорти» та «локальні аеропорти». Таке уточнення уможливило використання серед сукупності аеропортів диференційованого підходу щодо використання інструментарію стратегічного позиціонування, розроблення управлінських рішень щодо вдосконалення моделі володіння та управління аеропортами.

- науково-методичний підхід до діагностування конкурентної позиції авіапідприємств України (авіакомпаній та аеропортів) для визначення передумов щодо вдосконалення їх стратегічного позиціонування на основі використання компетентнісного підходу: після проведення розширеного S.W.O.T. – аналізу, контент-аналізу матриць компетенцій авіакомпаній та аеропортів, розроблених з урахуванням актуальних функціональних особливостей таких типів авіапідприємств, оцінювання їх конкурентного статусу, ринкової частки, запропоновано, на відміну від існуючого, проводити кластерний аналіз профільних індикаторів вітчизняних авіапідприємств для виявлення їх стратегічних груп (кластерів авіакомпаній та кластерів аеропортів). Виявлена таким чином поточна конкурентна позиція авіапідприємства складає основу для формування його цільової стратегічної

позиції на основі всебічного урахування ринкової ситуації.

Матеріали дисертаційної роботи мають як теоретико-методичне, так і практичне значення.

Практичне значення одержаних результатів. Наукові розробки, висновки і практичні рекомендації дослідження були впроваджені в діяльність: Державної авіаційної служби України – автором запропоновано науково-практичні рекомендації щодо виявлення стратегічних груп авіаційних підприємств України, методичних складових вибору моделі власності та експлуатації для стратегічних груп аеропортів в рамках розширення моделі державного володіння на основі розвитку форм державно-приватного партнерства та багаторівнева система індикаторів ефекту стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України (Акт впровадження від 29.09.2020); комунального підприємства Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) – методичні напрацювання щодо комплексного оцінювання конкурентної позиції авіаційних підприємств були використані на діагностичному етапі процесу стратегічного планування для виявлення загроз та можливостей діяльності МА «Київ», оцінювання його положення на ринку, систематизовані в дисертаційному дослідженні моделі володіння та управління аеропортами використані для розширення альтернатив інвестиційної та операційної діяльності Комунального підприємства Міжнародний аеропорт «Київ» (Акт впровадження № 5.218 – 589/1 від 18.08.2020); ТОВ «Авіакомпанія «Скайап» – методика визначення ключових компетенцій стратегічних груп авіапідприємств, інструментарій оцінювання конкурентної позиції авіаційного підприємства (Акт впровадження від 05.01.2021). Окремі положення та результати дослідження впроваджено в навчальний процес Національного авіаційного університету під час викладання навчальних дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Міжнародна економічна інтеграція» (акт від 17.09.2020).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою роботою. Наукові положення, розробки та результати,

викладені у дисертаційному дослідженні отримані автором самостійно. Використанні ідеї, результати та тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело. Особистий внесок автора в опублікованих у співавторстві працях представлено у списку наукових публікацій. Зі змісту наукових праць, що були опубліковані у співавторстві, на захист винесені лише наукові положення, отримані в результаті одноосібного опрацювання здобувача.

Апробація результатів дослідження. Результати дисертаційного дослідження доповідалися на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (м. Київ, 28 жовтня 2016 р.), XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Політ. Сучасні проблеми науки. Напрямок “Економіка та управління”» (м. Київ, 4-7 квітня 2017 р.), XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (м. Київ, 20 жовтня 2017 р.), XI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці» (м. Київ, 9 листопада 2017 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Європейська інтеграція економіки, освіти і права» (м. Варшава, 22-23 березня, 2018 р.), XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та фінансів» (м. Харків, 30 квітня 2018 р.), Загальноукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання розвитку європейської економічної думки» (м. Київ, 4 квітня 2018 р.), VIII Всесвітньому конгресі “Авіація у XXI столітті” – “Безпека в авіації та космічні технології” (м. Київ, 10-12 жовтня, 2018 р.), XV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (м. Київ, 25 жовтня 2019 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р.), Науково-практичній конференції для студентів, аспірантів та молодих учених «Міжнародні, нормативні та управлінські аспекти соціально-економічного розвитку» (м. Київ, 25 квітня 2020 р.), IX Всесвітньому конгресі “Авіація у XXI столітті” – “Безпека в авіації та космічні технології” (м. Київ,

22-24 вересня, 2020 р.), VIII Міжнародній інтернет —конференції «SCIENCE AND INNOVATION» (м. Ліверпуль, 9-10 вересня 2020 р.), XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (м. Київ, 23 жовтня 2020 р.) та ін.

Публікації. За матеріалами дисертаційної роботи опубліковано 24 наукових праці, у т.ч. 6 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б», 3 статті в іноземних виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах, зокрема 2 з них опубліковані у виданнях, що індексуються у наукометричних базах «Scopus» та «Web of Science», 1 колективна монографія (розділ), що видана у країні Євросоюзу (Польща) та 14 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списків використаних джерел до розділів, висновків та додатків. Загальний обсяг роботи становить 245 сторінок, основний зміст роботи викладено на 216 сторінках (8,5 авторських аркушів). Дисертація містить 27 таблиць, 49 рисунків, 7 додатків (32 сторінки), список використаних джерел становить 190 найменувань, з них 91 англомовне.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні імперативи стратегічного позиціонування

Багато відомих дослідників зосередили свою роботу на вивченні теоретичних та практичних аспектів стратегічного позиціонування: Ж.-Н. Капферер, Дж. Траут та Е. Райс, Дж. Дж. Ламбен, О. В. Зозулов, С. Дібба, Г. Гулей та ін. Д. Аакер, К. Крофорд, Р. Моборн, У. Кім, Ф. Котлер, Ю. Погорелов, К. Белоусова, І. Перезова, І. Андрющенко, А. Васильєв, Л. Криворотенко, М. Портер, Т. Примак, А. Сливоцький та інші. В економічній літературі поняття «позиціонування товару» використовується для визначення місця нового товару або послуги в ряду існуючих, тобто встановлення області його застосування поряд з іншими, можливості витіснення їм подібних товарів і конкуренції з ними. Загальна ситуація з розробкою питань позиціонування в стратегічному управлінні зводиться до того, що в абсолютній більшості під позиціонуванням, формуванням та реалізацією своєї стратегічної позиції у зовнішньому середовищі розуміється позиція на ринку по відношенню до товару фірми і до конкурентів (або товарам конкурентів).

При цьому в економічній науці лише в останнє десятиріччя проводились опрацювання питань визначення сутності та складових стратегічного позиціонування підприємств, як ділових бізнес-структур, у зв'язку із розробкою питань підвищення їх конкурентоспроможності. У зв'язку з тим, що існує тісний зв'язок між різними складовими конкурентоспроможності підприємства та залежності його конкурентоспроможності як бізнес-структури від конкурентоспроможності продукції, стратегічне позиціонування підприємства розглядається як визначення його позиції на всіх наявних ринках та виявлення сприятливих та негативних факторів середовища щодо позиції

підприємства (Василенко В. А. 2014), (Решетнікова Т. П. 2003), (Драган О. І. 2006), (Отенко В. І. 2010).

Стратегічне позиціонування підприємства має складну природу, може розглядатися в аналітичному та дієвому аспектах, що дозволяє вважати його одночасно процесом і результатом (Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. 2014), як представлено на рис. 1.1.

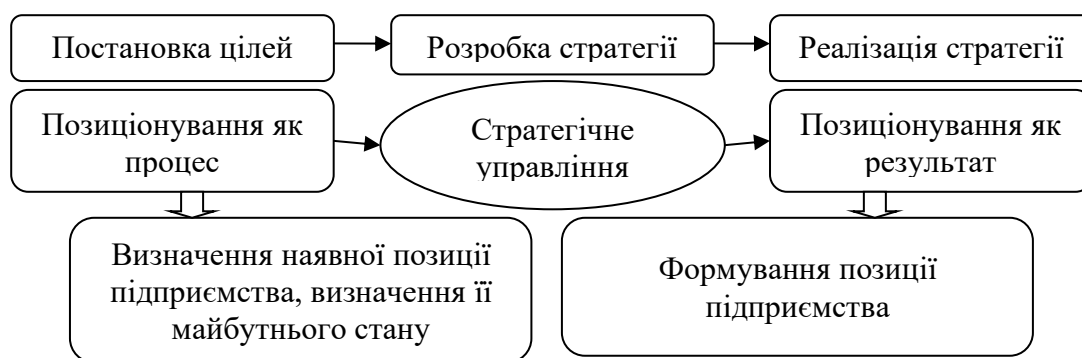


Рис. 1.1. Подвійна природа стратегічного позиціонування підприємства
Джерело: (Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. 2014)

Діяльність зі стратегічного позиціонування підприємства досить різноманітна, тому не може бути зосереджена на єдиній меті, слід визначити кілька найбільш значних орієнтирів дій (Ліскович Н. Ю. 2018б). Аналіз наукових джерел надав можливість систематизувати ключові позиції, в рамках яких підприємству слід визначити свої цілі при стратегічному позиціонуванні Друкер П. (2004), (Ламбен Ж.-Ж. 2006), (Тарнавська Н. П. 2009), (Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. 2014), (Тарасенко О.М. Солнцев С.О. 2016):

1. Положення на ринку. Підприємство визначає позицію по відношенню до конкурентів, визначає свою конкурентоспроможність.
2. Інновації. Визначення нових способів управління стратегічним позиціонуванням.
3. Продуктивність. Досягнення певних результатів господарювання при обраній стратегії позиціонування.

4. Ресурси. Підприємству слід оцінити економічні ресурси, матеріально-виробничі запаси, обладнання, готівку, необхідні для здійснення позиціонування.

5. Прибутковість. Формується здатність організації отримувати доходи понад витрат, необхідних для здійснення позиціонування.

6. Управлінські аспекти. Виражені в якості менеджменту, шкали персональних досягнень менеджерів, які працюють в організації.

7. Персонал. Виконання трудових функцій і ставлення до роботи, вибір ефективних способів мотивації людей, зайнятих стратегічним позиціонуванням.

8. Соціальна відповідальність, яка розуміється як обов'язок підприємства сприяти добробуту суспільства

9. Після того як визначені цілі стратегічного позиціонування необхідно провести комплексну оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Оцінюється стан підприємства в даний момент, на основі чого вибирається бажана позиція підприємства в майбутньому. Далі розробляється ряд альтернативних стратегій позиціонування.

Позиція підприємства використовується в якості інструменту оцінювання результативності його діяльності, як систематизовано на рис.1.2. Важливість позиції підприємства, її тісний зв'язок з результатами та характеристиками діяльності підприємства зумовлюють важливість стратегічного позиціонування підприємства у аналітичному та діяльнісному аспектах та увагу до його проведення (Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. 2014).

Як показав проведений аналіз наукових праць, процес стратегічного позиціонування підприємства складається з послідовності певних дій, які повинні проводитися при позиціонуванні підприємства на ринку та відображають окремі етапи управлінського процесу стратегічного позиціонування підприємства, спрямованого на оптимізацію і підвищення ефективності його функціонування та забезпечення розвитку (Michael J. Leiblein, Arvids A. Ziedonis. 2011), (Oswald A. J. 2011), (Василенко В. А. 2014).

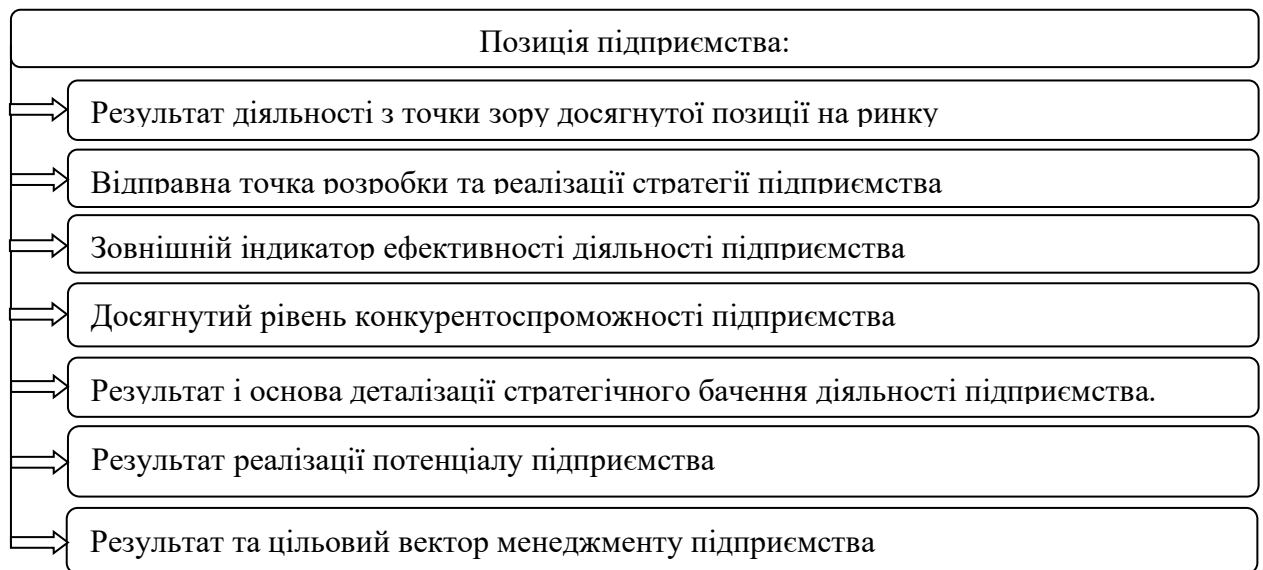


Рис. 1.2. Характеристика позиції підприємства з точки зору результатів його діяльності

Джерело: систематизовано на основі: (Клименко С. М.2006), (Козак Л. В.2011), (Тарасенко О.М., Солнцев С.О. 2016)

Роботу зі стратегічного позиціонування підприємства розпочинають з визначення цільових орієнтирів діяльності, всю сукупність яких можна розділити на три основні типи:

1) ідеали – орієнтири, які не розраховують досягти в доступному для огляду періоді, але прагнуть наблизитися до них (бачення, місія);

2) цілі – найбільш загальні орієнтири діяльності підприємницької бізнес-структури в плановому періоді, досягнення яких передбачається в повному обсязі або в своїй більшій частині;

3) завдання – конкретні, кількісно вимірювані орієнтири, опису серії робочих функцій, що визначають форму і час виконання завдань (Ансофф И.1999). До ідеалів організації відносять її бачення, яке представляє собою керівну філософію бізнесу, обґрунтування місії існування фірми. Бачення компанії зазвичай відображає суб'єктивне сприйняття або розуміння компанією свого становища в сьогоденні або майбутньому серед інших

компаній, що займаються приблизно тим же бізнесом, тобто свого роду позиціонування в даному сегменті ринку. Місія – більш конкретний орієнтир, ніж бачення. У місії є обмеження – період часу, після закінчення якого вона повинна бути виконана. Так само як і бачення, місія дає загальний напрямок діяльності організації (Ліскович Н. Ю. 2018б). Місія підприємства всім своїм змістом спрямована у зовнішнє середовище і служить для більш точного позиціонування організації на своєму ринку. Розробка місії необхідна для утримання старих і залучення нових клієнтів і споживачів продукції (Aaker D.A., Damien M.L. 2010). Місія має особливе значення в діяльності фірми зі стратегічного позиціонування по ряду причин. Перш за все, місія є вихідним пунктом для всіх планових рішень організації, пов'язаних з вибором позиції підприємства для подальшого визначення його цілей і завдань. Завдяки місії здійснюється єднання всередині організації, об'єднуються дії працівників. І, нарешті, місія сприяє формуванню або закріпленню певного бажаного іміджу фірми в уявленнях суб'єктів зовнішнього середовища (Портер М. 2008б).

Після того як визначена місія підприємства, необхідно визначити конкретні цілі, які допоможуть перейти до окремих планів роботи, за допомогою яких можна домогтися бажаної стратегічної позиції. Цілі організації ділять на економічні та неекономічні. До неекономічних можна віднести соціальні цілі, наприклад, поліпшення умов праці. Економічні цілі організації, виражені в показниках господарської діяльності, які можна, в свою чергу, розділити на кількісні і якісні. Як економічні, так і неекономічні цілі можуть бути розділені з точки зору періоду їх досягнення на коротко-, середньо- і довгострокові (Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. 2004).

1. Оцінку поточної стратегічної позиції, тобто її конкурентної позиції здійснюють при використанні матричних методів, експертних, а також економічних. До останніх можна віднести визначення положення підприємства на ринку на основі його ринкової частки. Останній спосіб рекомендує зокрема Азоєв Г. та Челенков А (Азоєв Г., Челенков А. 2000). У деяких авторів поняття «конкурентна позиція» уособлює досягнуту позицію

підприємства. Так, В. Пономаренко, А. Тридед та Н. Кизим (2013) вважають, що конкурентна позиція підприємства визначається його місцем у конкретних сегментах ринку. Поняття «конкурентна позиція» є важливим з точки зору аналізу конкуренції, оскільки воно відображає конкурентні відносини, результат конкурентної боротьби та підставу для існування підприємства у конкурентному середовищі. Тобто конкурентна позиція підприємства – це положення підприємства у певному ринковому сегменті за рахунок більш ефективної (чи менш ефективної) реалізації обраної ним конкурентної стратегії у порівнянні з підприємствами – конкурентами (Ліскович Н. Ю. 2016).

Ефективність обраної стратегії визначається на основі критеріїв, які визначаються ще на етапі альтернативного стратегічного позиціонування та вибору стратегії. Критерії оцінки після реалізації стратегії відносяться до її ефективності та надійності. Так, стратегія, за допомогою якої підприємство доб'ється бажаної позиції, є ефективною, якщо вона досягає своїх цілей, і надійною, якщо вона в змозі добитися цього послідовно (Ліскович Н. Ю. 2017а). До основних критеріїв оцінювання стратегії дослідники також відносять наступні: адекватність навколишньому середовищу, адекватність внутрішньому середовищу, адекватність колективу, адекватність цінностям керівництва, адекватність відносин з громадськістю (Ансофф І. 1999), (Балабанова І. В. 2006), (Хулей Г. Дж. 2002).

Ю. С. Погорелов та К. І. Белоусова виявили, що стратегічне позиціонування як визначення позиції підприємства (наявної або майбутньої) набуває важливості зі зростанням рівня управління, а важливість стратегічного позиціонування як досягнення позиції підприємства, навпаки, зменшується (Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. 2014). Визначення позиції підприємства залежно від рівня управління є різним (аналітичні процедури, стратегічний вибір, бачення тощо), як представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Участь власників і менеджерів різних рівнів управління у стратегічному позиціонуванні підприємства (Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. 2014)

В сучасних умовах стратегії позиціонування є невід’ємною частиною будь-якої успішної маркетингової стратегії підприємства, найважливішим інструментом перемоги в конкурентній боротьбі за споживачів. Їх роль та значення постійно зростає. З одного боку, посилюється вплив стратегій позиціонування на формування інших складових маркетингової стратегії і, як наслідок, на корпоративні стратегії вищого порядку, а з іншого – вони є основним засобом не тільки формування попиту на товари підприємства, але й донесення до цільової аудиторії корпоративних цінностей та філософії бізнесу (Козак Л. В. 2011), (Томпсон А. А. 1998), (Хэмел Г. 2005).

В дослідженні Р.М. Гранта розкрито, що стратегічне становище підприємства визначається комбінованим впливом таких агрегатів, як стратегічний потенціал та стратегічний клімат. Виходячи з їх співвідношення, він виділив такі різновиди, як сильна стратегічна позиція, стратегічна позиція невикористаних можливостей, нейтральна і слабка стратегічна позиція. Він також розрізнив стратегічні позиції підприємства: за ознаками (за конкретними показниками), за конкурентною позицією, за рівнем застосування (найкращий товар для конкретних цілей), за споживачам (продукт найкращий для певної категорії споживачів) та за конкурентом, за категорією товару (товар - лідер у певній категорії товарів) та співвідношенні «ціна - якість» (Грант Р.М. 2008).

М. Портер у своїх роботах продемонстрував, що стратегічна позиція підприємства залежить від обраної ним моделі поведінки, яка формується на основі певних принципів, що регулюють внутрішню структуру, взаємодію підприємства з бізнесом навколишнє середовище, способи залучення, об'єднання та використання ресурсів. Він виділив напрями стратегічного позиціонування підприємства: широта асортименту, потреби певного сегменту споживачів, орієнтована на доступ до певної категорії споживачів за допомогою поєднання різних видів діяльності, що дозволяє задовольнити потреби на найменша вартість (Портер М. Е. 2005), (Портер М. Е. 2008а).

Таким чином, позиціонування є стратегічним для підприємства, оскільки воно має на меті формування довгострокової лояльності до товару, бренду, підприємства та бізнесу в цілому. Стратегічна позиція компанії по своїй суті є синтезуючою категорією, оскільки поєднує позиції продукту, бренду та бізнесу. Як невід'ємна складова процесу стратегічного менеджменту стратегічне позиціонування підприємства спрямоване на виявлення його наявної, поточної позиції та визначення, формування його майбутньої, цільової позиції (Ліскович Н. Ю. 2017б). З авторської точки зору, діагностика конкурентної позиції має спиратись на ретельний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Інструментарій її здійснення на підприємствах різних видів економічної діяльності має спільні риси, а також і суттєві відмінності. Останні визначаються галузевою специфікою, можливостями доступу до фінансової, внутрішньої звітності підприємств та використовуваними для їх обробки методами.

Процес стратегічного позиціонування підприємства можна представити послідовністю окремих етапів управлінського процесу, спрямованого на оптимізацію та підвищення ефективності функціонування підприємства, починаючи з усвідомлення/перегляду місії задля установки відповідних конкретних цілей стратегічного позиціонування підприємства, як представлено на рис.1.4.



Рис. 1.4. Модель процесу стратегічного позиціонування підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу (Василенко В. А. 2014), (Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. 2014)

На основі проведення комплексної оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства виявляється наявна конкурентна позиція підприємства та визначається цільова позиція підприємства на майбутнє, далі мають бути проаналізовані альтернативні стратегії позиціонування та здійснено вибір стратегії позиціонування на майбутній період для забезпечення розвитку підприємства. На основі оцінювання досягнутої конкурентної позиції, її порівняння з цільовою має здійснюватися перегляд стратегії позиціонування (Ліскович Н. Ю. 2017с) та проводитись корегування цілей стратегічного позиціонування, тому на рис.1.4 автором додано

циклічний компонент. В той же час, стратегічне позиціонування підприємства пов'язане не лише з його наявною або майбутньою позицією, але і з конкурентним потенціалом підприємства (Гудзинський О.Д. 2010), (Лужецький А.І. 2013).

Зв'язок категорії «стратегічне позиціонування» з іншими категоріями стратегічного менеджменту підприємства, прослідкований на основі аналізу складових стратегічного менеджменту підприємства та наукових джерел представлено на рис.1.5.

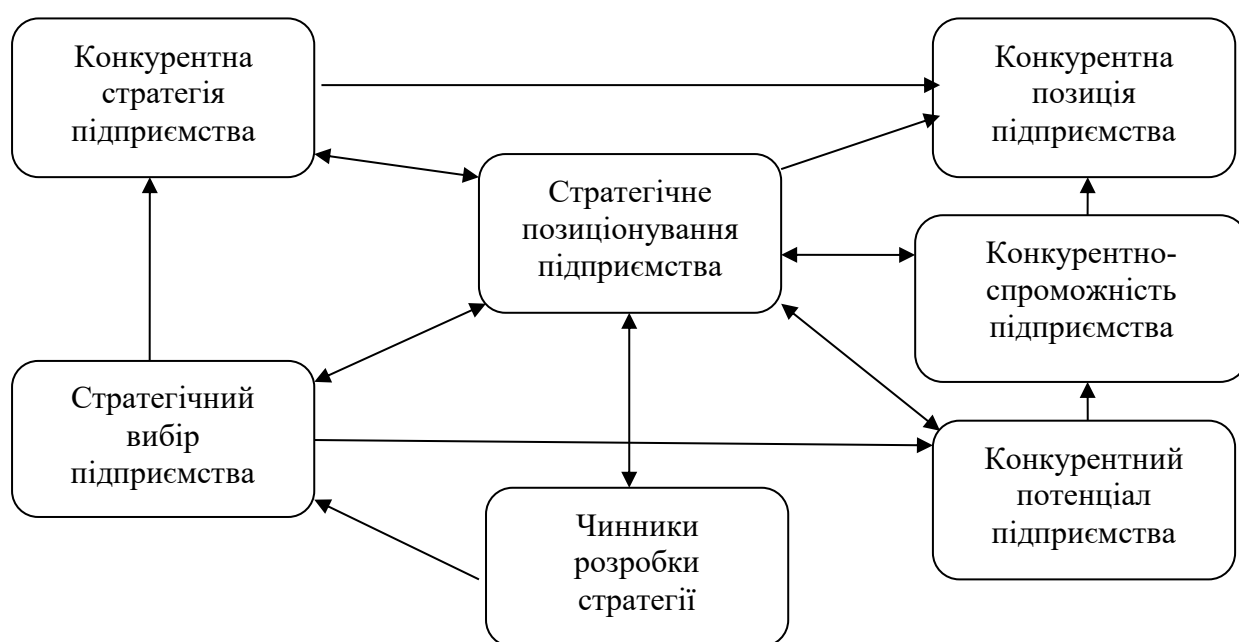


Рис.1.5.Зв'язок категорії «стратегічне позиціонування» з іншими категоріями стратегічного менеджменту підприємства

Джерело: вдосконалено автором на основі аналізу (Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. 2014), (Гудзинський О.Д. 2010), (Лужецький А.І. 2013).

Зокрема, визначено, що конкурентний потенціал опосередковано визначає конкурентну позицію, в міру його розкриття наявною конкурентоспроможністю підприємства а стратегічний вибір підприємства впливає на його конкурентний потенціал і стратегію, однак, і сам стратегічний вибір залежить від впливу чинників розроблення стратегії. Наявність значної

кількості зв'язків веде до того, що лише конкурентна позиція може вважатися наслідковою, оскільки на неї чинять вплив стратегічне позиціонування, конкурентний потенціал і стратегія (Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. 2014). Таким чином, важливе значення стратегічного позиціонування визначається його роллю об'єднання стратегії, конкурентної позиції, стратегічного вибору, конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності, чинників розробки стратегії в системі стратегічного менеджменту підприємства.

Т.Примак пропонує наступні критерії класифікації стратегій позиціонування: за товаром, виробником, споживачем, службою, участю у громадському житті та громадських рухах. Вона наголошує, що позиціонування може здійснюватися на одній, двох, трьох ознаках. Вибір стратегії позиціонування залежить від специфіки кожної компанії та продукції, яку вона виробляє (Примак Т. О. 2012). В свою чергу, Погорелов Ю. С. та Белоусова К. І. пропонують до використання наступну типологію позицій (табл. 1.1), критерії якої відображають середовище оцінювання позиції – внутрішнє або зовнішнє.

Надані типи позиції підприємства дозволяють надати характеристику позиції підприємства як з боку зовнішнього, так і з боку внутрішнього середовища, уточнити зміст позиції, що становить інтерес із погляду характеристики наявної і визначення майбутньої позиції підприємства. Методичне забезпечення процесу перевірки актуальності стратегічної позиції підприємства розроблене О.М. Тарасенко та С.О. Солнцевим, зокрема, у логічній послідовності прописані складові аналізу існуючої позиції та послідовність дій з актуалізації позиції у вигляді репозиціонування та збереження існуючої позиції. Проведена деталізація видів репозиціонування: репозиціонування іміджу, репозиціонування товару, приховане репозиціонування та явне репозиціонування (Тарасенко О.М. Солнцев С.О. 2016). Зазначена методика має більше відношення до позиціонування саме продукції підприємства.

Таблиця 1.1

Типологія позиції підприємства

Критерій	Середовище оцінювання	Типи позиції підприємства
Реакція на зміни зовнішнього середовища	Зовнішнє середовище	Реактивна, проактивна
Змінюваність позиції		Динамічна, статична
Характер зміни позиції (тільки для динамічної позиції підприємства)		Зростання, стабілізація, деградація
Принциповий напрям стратегії підприємства		Атакуюча, захисна
Ресурсний напрям стратегії підприємства		Розвиток сильних сторін, ліквідація слабих сторін
Орієнтація на підтримку змін у діяльності підприємства		«Розмороження», «рух», «замороження»
Орієнтація на збереження існуючої або формування нової позиції		Позиція, що орієнтована на розвиток, позиція, що орієнтована на стабілізацію

Джерело: (Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. 2014)

Проведене дослідження показало, що як невід’ємна складова процесу стратегічного менеджменту, стратегічне позиціонування підприємства спрямоване на виявлення його наявної, поточної позиції та визначення, формування його майбутньої, цільової стратегічної позиції. Стратегічне позиціонування підприємства можна представити послідовністю окремих етапів управлінського процесу, спрямованого на оптимізацію, підвищення ефективності діяльності та розвиток підприємства.

Таким чином, позиціонування є стратегічним для підприємства, оскільки воно має на меті формування довгострокової лояльності до товару, бренду, підприємства та бізнесу в цілому. Стратегічна позиція компанії по своїй суті є синтезуючою категорією, оскільки поєднує позиції продукту, бренду та бізнесу. Як невід’ємна складова процесу стратегічного менеджменту стратегічне позиціонування підприємства спрямоване на виявлення його наявної, поточної позиції та визначення, формування його майбутньої, цільової позиції. З авторської точки зору, діагностика конкурентної позиції

має спиратись на ретельний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Інструментарій її здійснення на підприємствах різних видів економічної діяльності має спільні риси, а також і суттєві відмінності. Останні визначаються галузевою специфікою, можливостями доступу до фінансової, внутрішньої звітності підприємств та використовуваними для їх обробки методами.

1.2. Передумови та галузеві особливості стратегічного позиціонування авіаційних підприємств

Транспорт є важливою галуззю світової економіки, соціально-економічних систем будь-якого рівня. Вбудований в народно - господарські зв'язки економіки всіх рівнів, він безпосередньо реагує на зміни ділової активності інших галузей, змінюючи обсяги своєї продукції. Особливістю останньої є здійснення перевезень пасажирів та/або вантажів, яка являє собою послугу з перевезення. Повітряний транспорт є однією з галузей транспорту, що розвиваються найбільш динамічно.

Господарську діяльність у сфері цивільної авіації здійснюють авіаційні підприємства. Так, у Повітряному Кодексі України надане визначення авіаційної діяльності та суб'єктів авіаційної діяльності, зокрема трактуючи останніх як «фізичні та юридичні особи незалежно від форми власності, відомчої підпорядкованості, які провадять діяльність у галузі цивільної авіації» (Повітряний кодекс України). До підприємств, що функціонують в галузі цивільної авіації відносять авіакомпанії, аеропорти (включаючи аеродромні комплекси), авіаційні хендлінгові компанії та служби аеронавігаційного забезпечення повітряного руху.

Конкурентне середовище даної галузі створюється основними типами авіаційних підприємств (АВП), дослідженими в роботі: авіакомпаніями (АК), аеропортами (АП), авіаційними хендлінговими компаніями (АХК), що здійснюють наземне обслуговування рейсів. Конкуренція виступає рушійною

силою розвитку ринку авіаперевезень, тому що обумовлює необхідність надання авіаційними підприємствами конкурентоспроможної продукції.

До неконкурентного сектору авіатранспортного ринку країни відносять: службу аеронавігаційного забезпечення повітряного руху, аеродромні комплекси, органи регулювання діяльності авіаційних підприємств країни, як представлено на рис.1.6. Причому, служба аеронавігаційного забезпечення повітряного руху є технологічним монополістом у певній країні. Відповідно, аеродромні комплекси являють собою природні монополії.



Рис.1.6. Учасники авіатранспортного ринку країни, що формують галузеве конкурентне середовище

Джерело: систематизовано автором за (Андреев А.В. 2012), (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., 2020)

Основним регулятором конкурентного сектору авіатранспортного ринку країни є держава в особі органів управління і контролю, що здійснює

управління на основі нормативної бази країни, до якої відносяться Повітряний кодекс, Податковий кодекс, антимонопольне законодавство, система правил сертифікації та ліцензування, митне законодавство, міжнародне законодавство (галузеві стандарти ICAO, ISO, IATA тощо). Також, держава здійснює регулювання конкурентного сектора авіатранспортного ринку за допомогою: ведення реєстру авіакомпаній, аеропортів, операторів наземного обслуговування повітряних суден, регламентування та розробки вимог до авіаційної техніки, системи регулювання та контролю забезпечення безпеки польотів, атестації авіаційного персоналу. Галузевою особливістю авіаційних підприємств є наявність системи державного регулювання, регламентування, що відповідає міжнародним стандартам та директивам міжнародної організації цивільної авіації (ICAO). Відповідно до профілю діяльності для авіапідприємств визначальним є членство в Міжнародній асоціації авіаційного транспорту (IATA).

При реалізації конкурентної стратегії, менеджмент авіаційних підприємств (АВП): авіакомпаній, аеропортів, авіаційних хендлінгових компаній безпосередньо впливає на конкурентне середовище відповідного профільного сегменту діяльності на ринку авіаперевезень. Актуальність цього дослідження багато в чому обумовлена галузевою специфікою діяльності авіаційних підприємств різних видів економічної діяльності.

Особливістю реалізації ринкових відносин на повітряному транспорті виступає ключова роль авіакомпанії, діяльність якої є джерелом доходів аеропорту, авіаційних хендлінгових компаній, служби аеронавігаційного забезпечення повітряного руху, оскільки вона є отримувачем їх послуг.

Авіакомпанії, що виконують польоти на внутрішніх та міжнародних маршрутах, працюють у складних ринкових умовах, змушені пристосовуватися до вимог ринку, враховувати наявність конкурентів та їх поведінку. Комерційна експлуатація міжнародних повітряних ліній включає в себе наступні основні напрямки діяльності авіакомпаній: міжнародно-правова, а також зовнішньоекономічна діяльність щодо укладання комерційних угод по

відкриттю та експлуатації міжнародних повітряних ліній, організація та забезпечення міжнародних повітряних перевезень. Велика кількість авіакомпаній, гостра конкурентна боротьба між ними, високі експлуатаційні витрати, які необхідно покрити за рахунок основних джерел надходження доходів від комерційної експлуатації і отримати при цьому прибуток, вимагають зваженого підходу до комерційної політики авіакомпаній, яка реалізується в рамках її конкурентної стратегії. При розробці ринкової стратегії авіакомпанії повинні враховувати ринкове позиціонування, сильні і слабкі сторони діяльності, стан національної та міжнародної економіки, а також сучасні тенденції авіатранспортної галузі в країні і за кордоном (Андреев А.В. 2011б).

Конкурентна стратегія АВП реалізує концепцію розвитку авіаційного бізнесу в певних сегментах діяльності, спирається на наявну конкуренту позицію або конкурентоспроможність. Відповідно, пов'язаною з конкурентною стратегією є система дій АВП, спрямована на досягнення стратегічних цілей авіаційного підприємства щодо положення на ринку, тобто стратегічної позиції АВП. Важливою складовою реалізації конкурентної стратегії авіакомпанії є бізнес-технології поєднання її виробничих ресурсів для забезпечення надання авіатранспортних послуг відповідної якості для певного ринкового сегменту. Для цього авіакомпанії використовують: мережу маршрутів, парк ПС, тарифну політику, систему продажу авіаквитків, управління бізнес-процесами. Бізнес-технології поєднання зазначених складових комерційної діяльності авіакомпанії забезпечують формування доходів, покриття витрат та формування прибутку.

Безпосередньо авіаційні перевезення здійснюються авіакомпаніями, а прийом та відправлення рейсів авіакомпаній здійснюється аеропортами, які крім цього разом з авіаційними хендлінговими компаніями надають послуги з комерційного обслуговування рейсів, відповідно до укладених с авіакомпаніями угод щодо надання наземного обслуговування (Крапко О.М. 2015). Якщо детальніше, то в системі повітряного транспорту аеропорт є

підприємством, авіаційна діяльність якого включає різні складові обслуговування рейсів, як представлено на рис. 1.7: забезпечення злітно-посадкових операцій повітряних суден, обробку (прийом, відправка) багажу, пошти та вантажу, а також обслуговування авіаперевізників (екіпажів), пасажирів (прийом, відправка) і клієнтури, технічне і комерційне обслуговування повітряних суден (ПС).

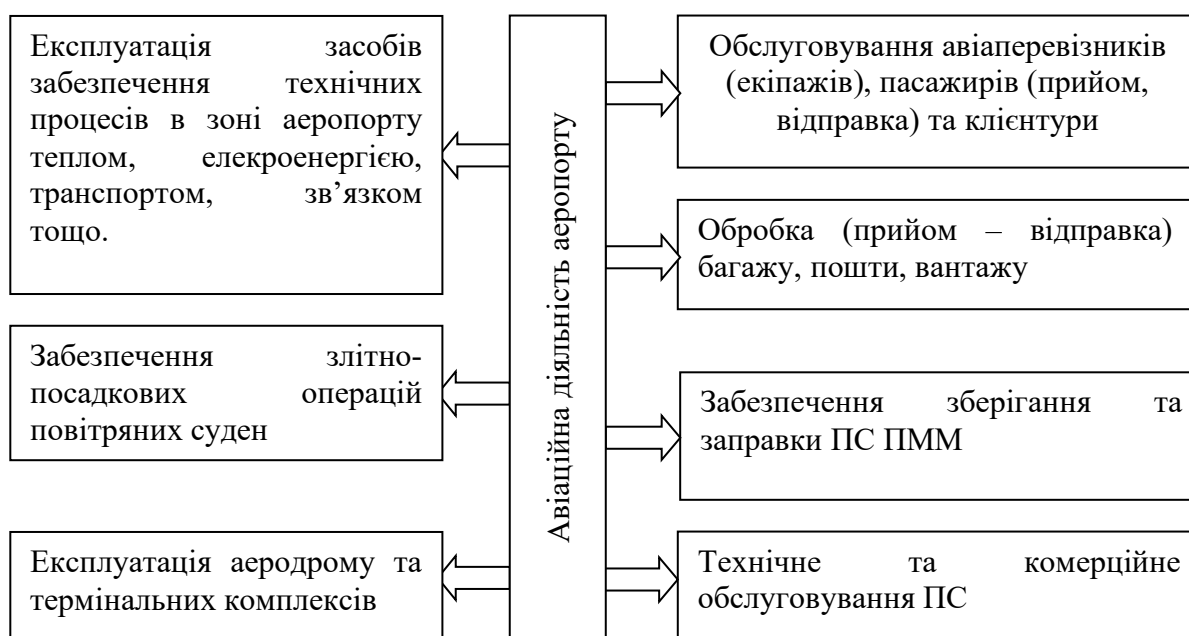


Рис. 1.7. Складові авіаційної діяльності аеропорту

Джерело: систематизовано автором на основі (Апопій В.В.2008), (Ашфорд Н. 2011), (ІСАО 2020)

Такі види діяльності, як експлуатація аеродрому, аеровокзалу, забезпечення зберігання та заправки повітряних суден (ПС) ПММ та експлуатація засобів забезпечення технічних процесів в зоні аеропорту теплом, електроенергією, транспортом і зв'язком тощо, можна віднести до забезпечуючої основну діяльність аеропорту (ІСАО 2020). Але без останніх виконання основних видів діяльності аеропортів неможливо. У розпорядження аеропорту, як правило, знаходиться наступний комплекс: будівлі та споруди пасажирсько-вантажного комплексу (терміналів); льотне поле - аеродром,

спеціально обладнаний земельна ділянка з льотними смугами, системою руліжних доріжок, перону, місць стоянок ПС і майданчиків спеціального призначення з обслуговування ПС; будівлі і споруди для технічного обслуговування ПС; об'єкти управління повітряним рухом (УПР) та радіонавігаційної посадки; будівлі і споруди для зберігання та заправки ПММ; будівлі і споруди по забезпеченню теплом, електроенергією, зв'язком, транспортом та допоміжного призначення (Ашфорд Н. 2011), (ІСАО 2020).

Основні аеропортові послуги по наземному обслуговуванню авіаперевезень систематизовано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні аеропортові послуги по наземному обслуговуванню авіаперевезень

Авіаційні послуги			Неавіаційні послуги
Послуги по обслуговуванню авіакомпаній	Послуги по обслуговуванню пасажирів	Послуги по обслуговуванню клієнтів	Послуги по обслуговуванню пасажирів, авіакомпаній, клієнтів
<ul style="list-style-type: none"> - зліт та посадка ПС; - оперативне обслуговування ПС; - обслуговування екіпажів тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - обслуговування пасажирів по зустрічі та посадці у ПС; - реєстрація пасажирів; - обробка багажу; - спецконтроль тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - обробка грузів та пошти; - продаж авіаквитків 	<ul style="list-style-type: none"> - торгіві; - пункти харчування; - паркінги; - готелі; - дозвілля тощо.

Джерело: систематизовано автором на основі (Апопій В.В.2008), (Ашфорд Н. 2011), (ІАТА 2020)

Альтернативними виконавцями наземних послуг із забезпечення авіаперевезень може бути персонал аеропорту, авіакомпанії вітчизняної чи іноземної, а також хендлінгових компаній. Відповідно, застосування того чи іншого варіанту взаємодії залежить від умов роботи і стану авіапідприємства,

аеропорту, авіакомпанії та наявності на авіаційному ринку партнерів - агентських та хендлінгових компаній. Відповідно до загальносвітової практики, наземне обслуговування ПС як вид діяльності, виступає в якості самостійного компонента повітряного транспорту та утворює окремий конкурентний ринок, як в аеропорту, так і в загальногалузевих масштабах. На рис. 1.8. представлена структура наземного обслуговування авіаперевезень.

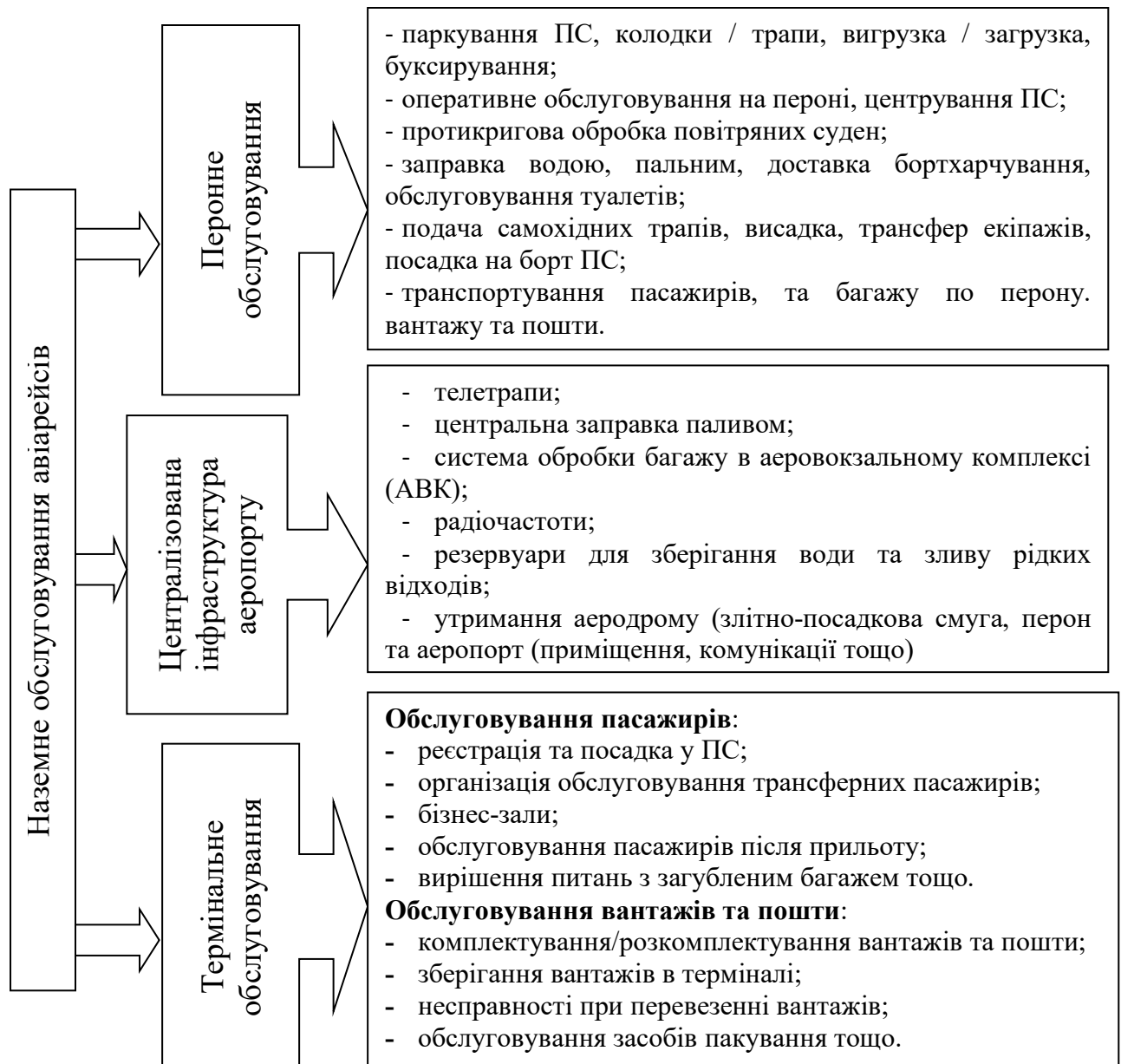


Рис.1.8. Структура наземного обслуговування авіаперевезень

Джерело: складно автором на основі аналізу: (Апопій В.В.2008), (Ашфорд Н. 2011), (Belobaba P., Odoni A., Reynolds T. 2012), (ICAO 2020).

Розвиненість аеропорту характеризують наявні злітно-посадкові смуги (ЗПС), визначальними параметрами яких є їх розміри, відстані для зльоту, зупинки та посадки повітряного судна, якісними характеристиками покриття.

Слід зазначити, що зношеність ЗПС є однією з основних проблем аеропортів світу. Модернізація ЗПС та будівництво нових є основними елементами програм розвитку аеропортової інфраструктури (OECD, 2014), зважаючи на світове зростання пасажиро- та вантажопотоків.

Пропускна спроможність аеродрому також визначає розвинутість системи рульових доріжок і перонів. Причому наявність декількох магістральних руліжних доріжок створює додаткові виробничі можливості для аеропортів (Santos M., Pais A., 2015).

До термінальних функцій аеропорту відносять ті, що виробляються за межами підконтрольної зони аеропорту, а саме: реєстрація пасажирів, обробка їх багажу, операції з реєстрації вантажів на складі тощо. Види діяльності, що здійснюються межах підконтрольної зони аеропорту та відносяться до «перонних функцій» наземного обслуговування авіап перевезень мають режимні обмеження щодо доступу.

В інфраструктурному відношенні, пасажирські та вантажні термінали являють собою так звану граничну зону між двома описаними вище видами функцій, увесь повний цикл яких являє собою оборотний цикл обслуговування ПС «на пероні», починаючи з прибуття ПС на місце стоянки та закінчуючи відправленням. Різні функції наземного обслуговування можуть здійснюватися послідовно або одночасно, одним або кількома операторами, в залежності від специфіки конкретного аеропорту. Термінал характеризується такими показниками: загальна площа, пропускна спроможність, кількість телескопічних трапів для пасажирів, кількість ліфтів, ескалаторів, кількість стійок реєстрації, митного та паспортного контролю, кількість пунктів огляду, зони пакування багажу тощо (Belobaba, Odoni, Reynolds, 2012). Термінали аеропортів активно реагують на всі зміни, що стосуються технологій обслуговування пасажирів та обробки вантажів, а також впровадження заходів

щодо авіаційної безпеки. В той же час більша їх частина потребує впровадження термінових заходів з модернізації та переоснащення (Morichi, Acharya, 2012), (Ліскович Н. Ю. 2018б). Галузь наземного обслуговування авіаперевезень має стійку тенденцію зростання як в загальносвітовому, так і в регіональному масштабах. Найбільші темпи зростання демонструють країни Південно-східної Азії, перш за все Китай. Ємність світового ринку наземного обслуговування в 2019 році становила 31 млрд. євро, і має стійку тенденцію для подальшого зростання (IATA, 2019).

Аеропорти зайняті відправкою та прийняттям як внутрішніх, так і міжнародних рейсів національних та іноземних авіакомпаній. Нормативно-правова база міжнародної цивільної авіації була встановлена під час Чиказької конвенції 1944р., яка визначила, що дві держави будуть домовлятися про умови експлуатації комерційних повітряних перевезень шляхом укладення двосторонньої угоди про повітряне сполучення. Конвенція також визначила «Свободи повітря», наведені у Додатку А, які обумовлювали умови для майбутніх авіаційних переговорів. Зазвичай, допуск іноземних авіакомпаній до виконання міжнародних рейсів в певну країну здійснюється на основі укладених двосторонніх угод між двома державами. В цих угодах визначаються авіаперевізники з обох країн та усі комерційні умови експлуатації повітряних ліній. За своєю суттю такі угоди виступають у якості бар'єру входу авіакомпаній на певний авіаційний ринок. Звісно, такі угоди суттєво обмежують конкуренцію на ринках авіаційних перевезень. Тому для розвитку ринків приблизно з 1990 років спочатку у США, а потім в Європі та в усьому світі почались процеси лібералізації авіаційного простору (Button K., Taylor S., 2000).

У табл. 1.3. представлена систематизація видів міжнародних угод щодо повітряного сполучення, відповідно до якої розрізняються три види міжнародних авіаційних угод, що використовуються авіакомпаніями на теперішній час.

Таблиця 1.3

Відмінності міжнародних угод щодо повітряного сполучення

Тип угоди	Немає обмежень на провізні ємності та частоту?	Свобода у встановленні тарифів?	Розширені права перевезень (5-та свобода повітря на зовнішні	Чи дозволені іноземне володіння та контроль?	Чи здійснюється «каботаж»
Традиційна двостороння угода	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
Угода «відкрите небо»	Так	Так	Так	Ні	Ні
Угода «Відкритий авіаційний простір»	Так	Так	Так	Так	Так

Джерело: систематизовано автором на основі (CAA 2006), European Commission and U.S. DOT, 2010), (Morrison W.G., Jaap de Wit. 2019)

По-перше, існують традиційні двосторонні державні угоди, які включають більшість існуючих угод у всьому світі.

По-друге, існують угоди за зразком угод США про «Відкрите небо» (1992 року) з Нідерландами та Сінгапуром. Такі двосторонні угоди «Відкрите небо» знімають більшість обмежень, встановлених традиційними двосторонніми угодами (рис.1.9).

Темним кольором на рис.1.9 зображені держави, які підписали одну або кілька двосторонніх угод про «відкрите небо». Загалом з 1992 року 145 держав підписали одну або кілька угод про відкрите небо, тобто 76 % членів ІКАО (ICAO 2012).

По-третє, існують повністю ліберальні угоди про «Відкритий авіаційний простір», які включають скасування обмежень щодо власності та дозволяють

каботаж, тобто право авіакомпанії однієї держави-члена здійснювати маршрут у межах іншої держави-члена (Piermartini, Roberta & Rousová, Linda, 2008).



Рис. 1.9. Країни, що уклали двосторонні угоди про «відкрите небо»
Джерело: (ІСАО 2012)

На сьогоднішній день Європейський Союз є єдиним у світі ринком, який використовує багатосторонні рамки з правами каботажу для свого Єдиного європейського авіаційного ринку на відміну від двосторонніх угод між країнами (European Commission 2013). Європейські реформи лібералізації були розпочаті в 1987 р., Свобода надання послуг з пасажирського перевезення (п'ята свобода повітря) в межах ЄС була додана в 1993 р., а права каботажу були додані в 1997 р.

Незважаючи на те, що індивідуальні схеми руху після лібералізації відрізняються в різних країнах, дослідження показують, що в середньому темпи зростання після лібералізації зазвичай зростають у порівнянні з рівнями до лібералізації. Фактично, після вивчення 190 країн та 2000 двосторонніх угод про авіаперевезення, дослідження InterVISTAS-ga2 Consulting, Inc. показало, що зростання обсягу перевезень після лібералізації, як правило, перевищував темпи зростання до лібералізації на 12–35 відсотків (InterVISTAS-ga2, 2016).

Знаковим є те, що, реформи лібералізації повітряного простору, маркетингові нововведення і оптимізація витрат призвели до появи авіакомпаній - лоукостерів або «no flills» - «без надлишків» (IATA 2017). Першою авіакомпанією з такою стратегічною поведінкою була американська авіакомпанія «Southwest Airlines». В Європі її стратегію перейняла авіакомпанія «Ryanair», яка з 1995 року закрила нерентабельні рейси, оптимізувала маршрути та парк повітряних суден виключно єдиним типом: Boeing 737. З 1997 року авіакомпанія «Ryanair» розширила свою експансію на континентальну Європу. Знаковим моментом є те, що авіакомпанія експлуатує невеликі провінційні аеропорти, раніше нерентабельні аеродроми.

Відмінність стратегії лоукост – перевізників від класичних мережевих авіакомпаній та регіональних полягає в тому, що пасажиром пропонуються рейси в не дуже зручні, другорядні регіональні аеропорти, в не дуже зручний час, без харчування, а іноді і без стюардес, і в менш комфортабельних салонах. Основною конкурентною перевагою таких авіакомпаній є дуже низька вартість авіаквитків при їх попередній купівлі. З самого начала такі квитки на рейси таких авіакомпаній продавались виключно через Інтернет – сайт авіакомпанії. Низька вартість компенсувала всі незручності - економія могла скласти 99%. Подібні рейси швидко стали популярними, Відповідно, інші авіакомпанії перейняли таку бізнес-модель організації діяльності.

У теперішній час на міжнародному ринку пасажирських перевезень конкурентна боротьба ведеться як між авіакомпаніями-представниками однієї бізнес-моделі, так і різних моделей. Щодо сприйняття традиційними авіакомпаніями ситуації, що склалася на ринку, то існує впевненість у власних перевагах та використання захисних лідерських стратегій. Зокрема до останніх відносять: використання фронтальної оборони – за рахунок створення цінових, ліцензійних та інших захисних бар'єрів; здійснення флангової оборони – за рахунок захисту конкурентної позиції на основних напрямках; проведення активної оборони, з застосуванням заходів, які випереджають конкурентів та

проведення контрнаступу у відповідь на дії конкурентів (Мокринська З.В. 2009), (Жаворонкова Г.В., Садловська І.П., Шкода Т.Н. 2012).

Серед лоукост-авіакомпаній ведеться жорстка конкурентна боротьба, схожа на цінові війни, наприклад в Європі – між «Ryanair», «EasyJet» та «Wizz Air» (IATA 2017). Причому, якщо у 1990-х роках такі авіакомпанії не пропонували знижок для часто подорожуючих пасажирів, то тепер вони активно рекламують такі програми задля збереження своїх клієнтів. Більш того, сучасні лоукост – перевізники на своїх інтернет – сайтах активно пропонують опції щодо бронювання номерів у готелях, купівлі турів на відпочинок, оренди автомобілів у країні призначення, а також програм набору балів для знижок на авіаквитки при користуванні кредитними картами, наприклад картка «Rapid Rewards Credit Card» від «Southwest Airlines» (website «Southwest Airlines»). Лоукост – авіакомпанії ведуть активну міжвидову конкурентну боротьбу з наземними видами транспорту, продавцями товарів, які купуються пасажирами тощо.

Така активна позиція лоукост – авіакомпаній привела до зниження обсягів перевезень регіональних авіакомпаній (США), а також класичних мережевих авіакомпаній (Європа), та проведення процедур банкрутств у минулому потужних авіаперевізників («Sabena» та «Swissair», «MAJjet», «Silverjet», «EOS», «Balkan Bulgarian Airlines» тощо). В свою чергу, відбувалось багато банкрутств і серед бюджетних перевізників (Lowcostairlines.org). В той же час, була розповсюджена практика, коли мережеві авіакомпанії створювали дочірні лоукост – авіакомпанії для того, щоб витіснити лоукост конкурентів з ринку. Після успішного витіснення такі мережеві авіакомпанії, які користувалися перевагами монополії, піднімали тарифи. Як приклад такої інтеграційної взаємодії – авіакомпанії «KLM» з бюджетним партнером «BuzzAway» та «British Airways» з лоукост – партнером «GoFly» (IATA 2017).

На ринку коротких маршрутів зростання активності низько затратних перевізників, таких як «Southwest Airlines» у США та «Ryanair» в Європі, які

здійснюють або точкові перевезення, схожі на автобусні послуги (які користуються економією на масштабах, що виникає внаслідок високого завантаження повітряних суден одного типу та на основі комбінування серії коротких сегментів) або радіальних послуг (коли авіакомпанія здійснює набір маршрутів з аеропорту, але не забезпечує їх з'єднання між собою), негативно вплинула на життєздатність мережевих операторів (OECD 2008). Тому в останні десять років традиційні мережеві оператори переключились з ринків перевезень на невеликі відстані на міжнародні далекомагістральні маршрути), і як свідчать прогнози корпорації «Boeing» та консорціуму «Airbus» така тенденція має зберегтись у майбутньому (IATA, 2019).

Таким чином, успішна реалізація конкурентної стратегії АК обумовлює необхідність гармонізації використовуваної бізнес - моделі, ринкових цілей, сучасних галузевих тенденцій і кон'юнктури цільових ринків. Вирішення зазначеного завдання не завжди передбачає використання стандартних стратегій. Зважаючи на функціональні характеристики авіаційних підприємств, особливості їх виробничих процесів, участь у суспільному виробництві, їх активну зовнішньоекономічну діяльність, значну роль у забезпеченні міжнародних зв'язків, торгівлі, руху робочої сили, потоків товарів та послуг, багато дослідників та відомих міжнародних організацій акцентують увагу на наявності позитивного, сприятливого впливу діяльності авіаційних підприємств на економіку країни та регіону (Cooper A. and Smith P., 2005), (ATAG 2005), (Kasarda. J. D.2004), (Kasarda J. D. and. Green J. D., 1991), (Button K.and Taylor S., 2000), (Cech P., 2004). Аналіз представлених у Додатку Б даних показав, що невідповідність термінології та методології є причиною різних результатів оцінки впливу авіаційного трафіку на аеропорти подібних розмірів. Більш того, кількісно визначити сприятливий вплив повітряного транспорту на економіку певної країни досить складно, що пов'язано з труднощами у відокремленні впливу повітряного транспорту від інших неконтрольованих змінних, таких як наслідки глобалізації чи здійснення інституційних перетворень.

Міжнародний повітряний транспорт відіграє вирішальну роль у процесі міжнародної інтеграції, а також впливає на розвиток інших галузей економіки. За рахунок скорочення часу, необхідного для бізнес-подорожі чи туристичної, повітряний транспорт є важливим визначальним фактором загальних транспортних витрат. Час є також важливим визначальним фактором торгівлі, і він є головним фактором у визначенні вибору виду транспорту для подорожі до віддалених місць. З цієї причини повітряний пасажирський транспорт має важливе значення для розвитку сектору бізнес – подорожей, міжнародного туризму, а також торгівлі. Відповідно, повітряний транспорт є важливою галуззю суспільного виробництва. Змінюючи обсягові та фінансові показники діяльності, повітряний транспорт впливає на економічну систему країн, зокрема й у сфері зайнятості, як представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Робочі місця на авіаційних та суміжних підприємствах за регіонами світу

Частка зайнятих у:	Азіатсько-тихоокеанський регіон	Європа	Латинська Америка	Близький Схід	Північна Америка
Авіакомпаніях та хендлінгових компаніях (екіпаж, персонал на реєстрації пасажирів, - з технічного обслуговування рейсів, головного офісу, відділів бронювання)	32,5%	22,3%	20,7%	41,8%	24,6%
Наданні аеронавігаційних послуг	2,6%	2,5%	2,8%	1,1%	1,4%
Аеропортах (зайняті в управлінні аеропортів, в технічному обслуговуванні, службах безпеки та експлуатації)	6,7%	6,0%	8,3%	5,9%	2,1%
Різних сферах обслуговування в аеропорту (робітники закладів торгівлі, ресторанів, готелів тощо).	50,5%	54,6%	53,9%	50,3%	52,3%
Авіаційній промисловості (зайняті у виробництві цивільних літаків, включаючи системи, компоненти, повітряні рами та двигуни)	7,7%	14,5%	14,2%	1,0%	19,6%

Джерело: (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020)

Як бачимо з табл.1.6, спільним для усіх регіонів є те що, більше 50% робітників є зайнятими у різних сферах обслуговування в аеропорту (робітники закладів торгівлі, ресторанів, готелів тощо), в той час як частка зайнятих у авіакомпаніях та хендлінгових компаніях (льотний екіпаж, персонал на реєстрації пасажирів, персонал з технічного обслуговування рейсів, персонал головного офісу та відділів бронювання) коливається в діапазоні – 22-42%. За результатами досліджень фахівців IATA, ATAG, завдяки мультиплікативному ефекту, що має місце в авіаційній галузі, кожні 100 робочих місць створені авіаційним транспортом сприяють створенню додаткових 600 робочих місць у суміжних галузях (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020).

1.3. Детермінанти стратегічного позиціонування авіаційних підприємств

Як показав проведений аналіз особливостей діяльності авіаційних підприємств, їх послуги спрямовані на задоволення потреби економіки в пасажирських авіаперевезеннях та перевезеннях вантажів, пошти. Для цього з огляду на наявну на ринку конкуренцію, авіакомпанії формують пропозицію послуг повітряних перевезень, для чого вони приймають виважені рішення щодо експлуатації певних маршрутів, ціноутворення, розкладу рейсів, здійснюючи для цього аналіз та прогнозування попиту, оцінки можливості маршруту як частини загальної мережі подорожі, оцінюють можливості аеропортової та навігаційної інфраструктури та свої наявні внутрішні ресурси (Ліскович Н. Ю. 2018б). В свою чергу, аеропорти також розробляють господарські рішення щодо забезпечення готовності інфраструктури до обслуговування рейсів та пасажиропотоку, розподілу та узгодження слотів, враховуючи пропускну спроможність аеродрому та терміналів. Тому необхідно провести аналіз та систематизацію детермінантів, що впливають на

можливості авіаційних підприємств щодо вдосконалення стратегічного позиціонування, а саме, досягнення стратегічної позиції, формування та використання інструментарію досягнення цільової стратегії та визначають його ефективність.

В галузі повітряного транспорту уряди країн суттєво впливають на можливості авіакомпаній здійснювати авіаційні перевезення та аеропортів приймати та відправляти літаки та обслуговувати пасажирів, вантаж та пошту, тобто впливають на пропозицію авіаційних послуг. Так, уряди країн впливають на конкурентне середовище та готовність авіакомпаній діяти за допомогою різноманітних регуляторних механізмів: дерегуляція внутрішніх служб, лібералізація міжнародних послуг, надання підтримки національним перевізникам, що фінансуються урядом. Крім того, уряди можуть впливати на розширення технічної можливості інфраструктури та експлуатаційні витрати авіакомпаній шляхом будівництва та розширення аеропортів, дотримання міжнародних стандартів безпеки та охорони навколишнього середовища, модернізації аеронавігаційної інфраструктури, оперативних стимулів, таких як податкові стимули для сприяння операціям у слабо використовуваних другорядних аеропортах, та розвитку інших видів транспорту.

Можна сказати, що в ринкових умовах господарювання взаємозв'язок між попитом та пропозицією визначає розподіл ресурсів авіакомпанії за певним маршрутом. Ці відносини піддаються екзогенним потрясінням попиту, таким як війни та терористичні акти, політичні та економічні санкції, зміни візових вимог, виникнення ризиків для здоров'я, стихійних лих, значних змін на світових фінансових ринках чи обмінних курсах, нафтових шоків.

Тут треба зазначити, що такі інструменти як бізнес-моделі та стратегії розвитку авіакомпаній є одними з визначальних параметрів їх стратегічного позиціонування (Жаворонкова Г.В., Садловська І.П., Шкода Т.Н. 2012), (Суворова І.М., 2014), (Ліскович Н. Ю. 2015), (Ліскович Н. Ю., 2017в). Основу вибору конкурентної стратегії авіакомпанії для різних бізнес-моделей обумовлює можливість виникнення нових конкурентних переваг. Так, теорія

стратегічного менеджменту виділяє три основних підходи до досягнення конкурентної переваги: перевага у витратах, диференціація і фокусування (Портер М., 2008а). Стратегія переваги в витратах означає здатність авіакомпанії реалізовувати продукцію дешевше конкурентів. Така стратегія забезпечується жорстким контролем всіх видів витрат. Вибір стратегії може визначатися наявністю великого числа споживачів, для яких головним фактором вибору є ціна. Прикладом реалізації такої стратегії є бізнес-модель бюджетної (лоукост) авіакомпанії. Стратегії диференціації та фокусування тісно пов'язані в тому, що фокусування можна вважати диференціацією на вузькому сегменті ринку (Портер М., 2008б) Диференціація продукції авіакомпанії на ринку означає її здатність забезпечити більш високу споживчу вартість в порівнянні з конкурентами.

У табл. 1.7 представлені найпоширеніші бізнес-моделі авіакомпаній з акцентуванням на основі формування конкурентних стратегій та переваг авіакомпанії відповідно до бізнес-моделей.

Аналіз контенту табл.1.7 показав, що різні типи конкурентних переваг обумовлюють вибір конкурентної стратегії авіакомпанії для різних бізнес-моделей. Диверсифікація діяльності виступає інструментом для отримання прибутку в нових для авіакомпанії сегментах ринку. В той же час аналіз сучасних тенденцій показав, що провідні авіакомпанії задля збереження наявних та формування нових конкурентних переваг почали активно розвивати гібридні бізнес-моделі. Вищевикладене дозволяє зробити висновок, що вибір бізнес - моделі є одним з найбільш значущих чинників впливу на конкурентні позиції авіакомпанії на цільових ринках. Так, стратегії розширення авіакомпаній та зміна їх бізнес-моделей зіграли важливу роль у стимулюванні розвитку повітряного транспорту у таких країнах як Китай, Індія, Південній Африка, Туреччина, Об'єднані Арабські Емірати, Катар, Ірландія, Словаччина, США, Кувейт, Бельгія та Швейцарія. Зокрема, проведений аналіз джерел показав, що зумовлені урядом зміни нормативної бази шляхом міжнародної лібералізації та внутрішньої дерегуляції дали змогу

зростати авіакомпаніям у Китаї, Індії, ПАР, Туреччині, ОАЕ, Ірландії, Словаччині, США, Бельгії та Швейцарії (Gaspari F., 2011), (Piermartini R., Rousová L. 2008), (InterVISTAS-EU Consulting Inc.2016).

Таблиця 1.7

Найпоширеніші бізнес-моделі авіакомпаній світу

Типи бізнес-моделей авіакомпаній	Основа формування конкурентної стратегії	Основа формування конкурентних переваг авіакомпанії	Приклади
Мережевий оператор магістральних рейсів	Широка мережа дальніх маршрутів, значний сегмент на конкурентних ринках	Розмір мережі та стиковки, сучасний парк далекомагістральних ПС, отримання ефекту масштабу (великий розмір ПС сприяє виникненню ефекту масштабу), розташування у базовому аеропорту – хабі	«Lufthansa», «Air France», «KLM», «Qatar airways», «Sabena» «Swissair» «British Airways»
Мережевий оператор ближніх рейсів	Регіональна авіакомпанія з високою частотою місцевих маршрутів, пов'язаний з глобальними мережами за рахунок стиковок рейсів	Сила та вплив на місцевому ринку, лояльність клієнтів, домінування у містах ринку, отримання ефекту масштабу завдяки високій частоті рейсів ПС одного типу	«AirBaltic», «Alaska», «SAS» «MAXjet», «EOS», «Silverjet», «Balkan Bulgarian Airlines» «ExpressJet Airlines», «Chautauqua Airlines»
Лоукост перевізник	Міжнародна та регіональна авіакомпанія з високою частотою маршрутів однакової тривалості, на ПС одного типу	Сила та вплив на міжнародному та регіональному ринку, лояльність клієнтів, отримання ефекту масштабу завдяки високій частоті рейсів ПС одного типу	«Ryanair», «Southwest Airlines», «EasyJet», «Wizz Air», «GoFly» «BuzzAway»,
Регіональний перевізник (оператор невеликих ПС)	«Нішева» авіакомпанія з цільовими характеристиками перевезень	Вибір ринку, адаптований продукт, оптимізована частота рейсів	«Eurowings», «Continental Connection»
Оператор наскрізних рейсів (для відпочинку)	Постачальники самих дешевих авіаперевезень до кон'юнктурних пунктів призначення	Низькі питомі витрати, вибір ринку, ефективний менеджмент	«Air Scotland», «BerlinJet», «My Way Airlines», «Aero California»

Джерело: складено автором за результатом систематизації (Button, K.J. 2009в), (Андреев А.В. 2011б), (Жаворонкова Г.В., Садловська І.П., Шкода Т.Н. 2012), (IATA 2017), (Morrison W.G., Jaap de Wit. 2019)

Галузевою особливістю діяльності авіаційних підприємств є наявність системи державного регулювання, регламентування, що відповідає міжнародним стандартам та директивам міжнародної організації цивільної авіації (ІСАО). Також, відповідно до профілю діяльності для авіапідприємств визначальним є членство в Міжнародній асоціації авіаційного транспорту (ІАТА). Сильно впливають на діяльність авіаційних підприємств і регіональні організації. Наприклад, Європейська конференція цивільної авіації (ЕСАС), маючи за мету усунення обмежень у свободі надання послуг на ринку наземного обслуговування авіаперевезень в рамках єдиної транспортної політики ЄС прийняла Директиву 96/67/ЄС, яка забезпечує нормативно - правову основу регулювання діяльності ринку наземного обслуговування в аеропортах країн ЄС, зокрема регламентує допустиму кількість конкурентів, форми їх допуску на ринок наземного обслуговування авіарейсів, забезпечує захист від дискримінації на конкурентних ринках. Результатом її впровадження в країнах ЄС, а також в цілому на світовому ринку авіаційних перевезень, відбулись суттєві перетворення. Так, отримав широкий розвиток аутсорсинг наземного обслуговування шляхом його передачі для виконання профільними операторами - з'явилися профільні аеропортові оператори в області наземного обслуговування повітряних суден, розвинулись навіть альянси таких операторів, та мережеві оператори наземного обслуговування. Суттєво розвинулась інфраструктура галузі наземного обслуговування, зокрема: підвищилась інтенсивність конкуренції серед аеропортових операторів. зросли показники якості наземного обслуговування, значно знизилась вартість наземного обслуговування рейсів авіакомпаній при відповідній зміні структури договорів (Document 31996L0067), (Андреев А.В. 2011а), (Корж М.В., Сидоренко К.В. (2015b), (Скрылева Е.В. 2018).

На рис.1.10 представлено систематизовані інституційні детермінанти стратегічного позиціонування авіаційних підприємств, які визначають різні аспекти авіаційної діяльності. Система інституційних детермінантів стратегічного позиціонування авіаційних підприємств являє собою сукупність

інституцій глобального, міжнародного, регіонального та національного рівнів, які формують, визначають вимоги та стандарти щодо регулювання діяльності підприємств повітряного транспорту.

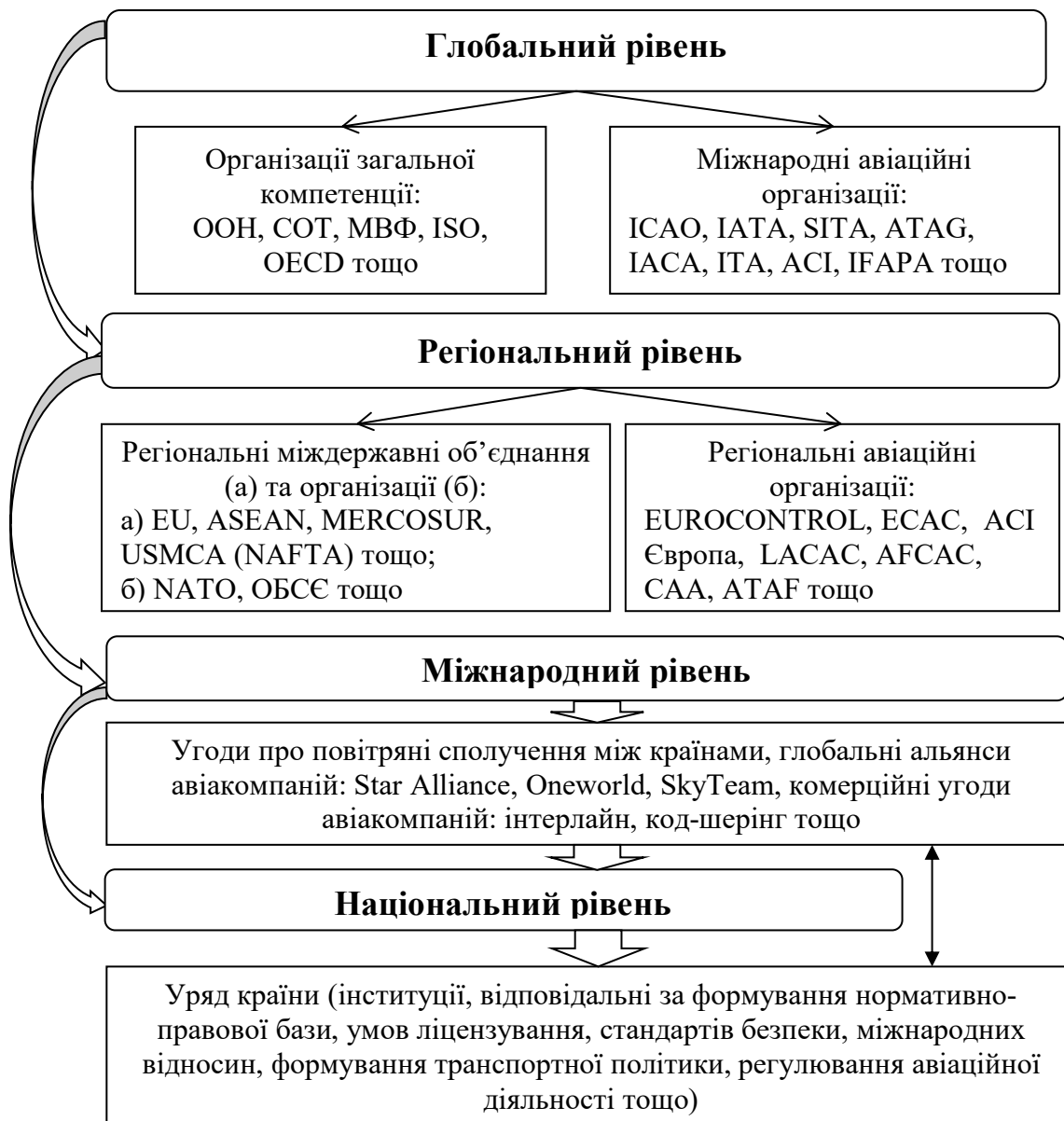


Рис.1.10. Система інституційних детермінантів стратегічного позиціонування авіаційних підприємств

Джерело: складено автором

Так до інституцій глобального рівня, що визначають вимоги до створення та діяльності авіаційних підприємств віднесені організації загальної

компетенції та міжнародні авіаційні організації. Організації загальної компетенції: Організація об'єднаних націй (ООН), Світова організація торгівлі (СОТ), Міжнародний валютний фонд (МВФ), Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), що визначають ціннісно-правові та соціально-економічні передумови розвитку.

Міжнародні авіаційні організації: Міжнародна організація цивільної авіації (ICAO), Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA), Міжнародне суспільство авіаційного електрозв'язку (SITA), Міжнародна асоціація перевізників (IACA), Інститут повітряного транспорту (ІТА), Міжнародна рада аеропортів (АСІ), Міжнародний фонд асоціацій авіапасажирів (IFAPA), діюча група авіаційного транспорту (АТАГ) визначають міжнародні правові норми, стандарти та процедури щодо здійснення авіаційних перевезень, з загальної позиції світового розвитку. Їх членами є як держави (ICAO), так і авіакомпанії, аеропорти та інші суб'єкти авіаційного бізнесу.

Регіональні міждержавні об'єднання та регіональні авіаційні організації впливають на створення можливостей та визначають вимоги щодо здійснення авіаційної діяльності спираючись на особливості та пріоритетні задачі розвитку регіону: Європейська організація з безпеки аеронавігації (EUROCONTROL), Європейська конференція цивільної авіації (ЕСАС), Європейська асоціація аеропортів (АСІ Європа), Латиноамериканська комісія цивільної авіації (LACAC), Африканська комісія цивільної авіації (AFCAC), Авіаційна регулююча організація Великої Британії (CAA), Міжнародна асоціація повітряних перевезень (АТАФ) тощо. Міжнародний рівень представлений глобальними альянсами авіакомпаній: «Star Alliance», «Oneworld», «SkyTeam», різноманітним комерційним угодам авіакомпаній: інтерлайн, код-шерінг тощо, що уможливають посилення стратегічної позиції авіаційного підприємства. Національний рівень інституційних детермінант стратегічного позиціонування авіаційних підприємств представлений урядовими

інституціями країни, відповідальними за формування нормативно-правової бази, умов ліцензування, стандартів безпеки, міжнародних відносин, формування транспортної політики, регулювання авіаційної діяльності тощо (Радчук О. П. 2018), (Брусакова О. В. 2020).

Роль міжнародного повітряного транспорту постійно змінюється з перших днів, коли його розглядали як свого роду «експрес-доставки» для перевезення експрес-пошти. Потім повітряний транспорт славі провідним засобом подорожей для багатих, пізніше (після Другої світової війни) - він став альтернативним вибором для ділових подорожей на великі відстані, у зв'язку з розширенням торгівлі, а потім масовим видом транспорту для поїздок на відпочинок та приватних, ділових та інших подорожей. Останньому сприяв розвиток технологій та проведення реформ з дерегулювання, що привело до зниження витрат суб'єктів підприємництва, зокрема й авіаційного бізнесу. З іншого боку, збільшення дозвілля у розвинутих економіках та зростаючий наявний дохід стимулювали туризм. Незважаючи на те, що всі ці вимоги до міжнародних повітряних перевезень залишаються, є ще один, який є важливим та залишиться таким у найближчому майбутньому: попит на повітряні перевезення для міграції робочої сили (Button and Vega, 2008).

Так, інституційні та технічні зміни, що відбулися, особливо за останні три десятиліття, кардинально змінили цю картину (ICAO, 2015). Швидкість і гнучкість повітряних перевезень ефективно скоротили «відстань» між країнами-реципієнтами, такими як США та країнами, що відправляють іммігрантів, а також між населеними пунктами в країні-реципієнті. Угоди про «Відкрите небо» також забезпечили більше доступу в країни.

На рис. 1.11 представлено спрощену картину наслідків щодо маршрутної мережі та обсягів пасажирського трафіку. У лівій частині діаграми показані аеропорти – вхідні ворота між двома країнами (лінія, що перетинається, представлена пунктиром - міжнародний кордон), відповідно до впровадження інтеграційних угод між країнами (угоди «відкрите небо») та праворуч – після.

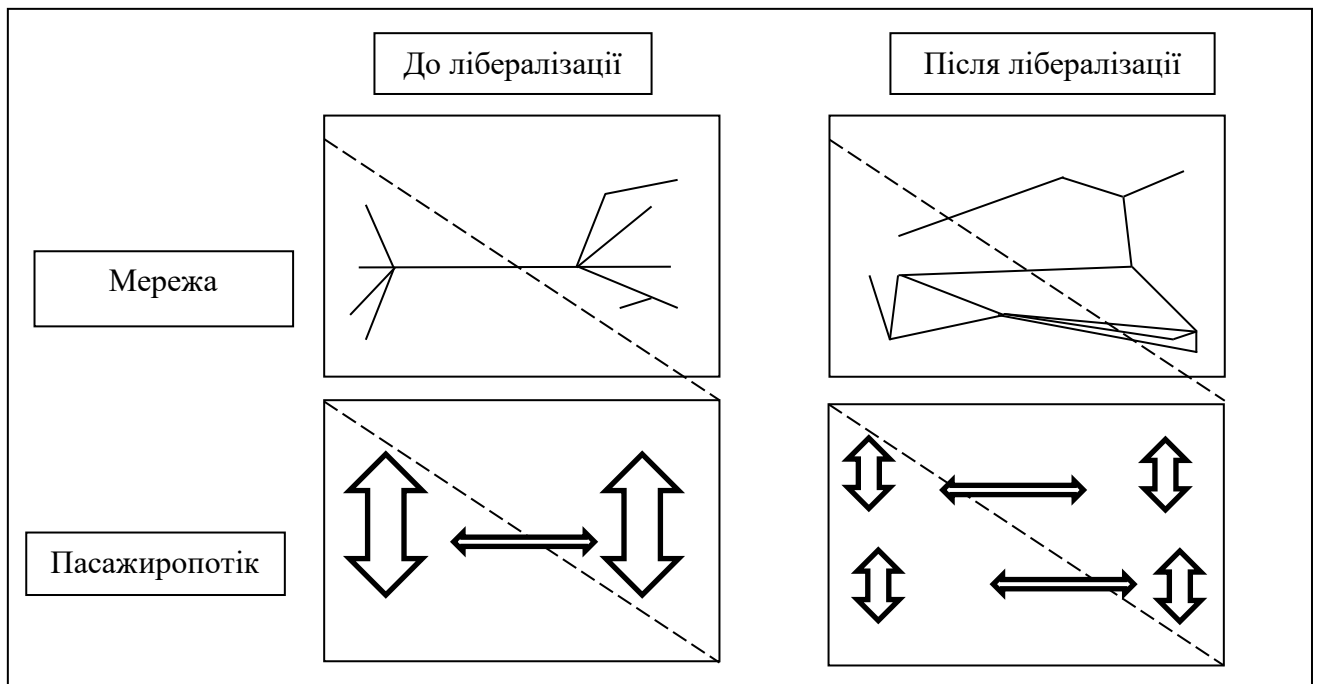


Рис. 1.11. Вплив використання більшої кількості аеропортів для міжнародних перевезень на маршрутну мережу та пасажиропотік.

Джерело: складено автором на основі (Button K. J. 2009a), (Button, K.J. 2007), (Santos M., Pais A., 2015)

Так, розвиток ринків авіаційних перевезень стимулював зростання мобільності робочої сили, включаючи поїздки на великі відстані, оскільки ціни на авіаперевезення впали з появою бюджетних перевізників, і більше авіатранспортних послуг стало доступним в режимі он-лайн (Button K. J. 2009a), (Button, K.J. 2007).

На міжнародному рівні рух робочої сили перетинав більше прикордонних пунктів, що, у свою чергу, ще більше впливало на характер і структуру внутрішньої міграції. Ці транскордонні потоки самі по собі також змінилися, зросли переміщення тимчасових мігрантів, їх поїздок в країну – з країни, в іншу країну тощо. Також спостерігається збільшення кількості поїздок на довгі відстані, включаючи регулярні зворотні поїздки додому, будь то щотижня або з певним інтервалом. Результатом цих взаємодіючих сил стало суттєве зростання пасажиропотоку (концептуально представлене на нижчих елементах рис. 1.11. У табл. 1.8 представлені результати

систематизації детермінантів зовнішнього та внутрішнього середовища авіаційних підприємств, що впливають на їх стратегічне позиціонування, визначають його можливості та ефективність.

Таблиця 1.8

Детермінанти стратегічного позиціонування авіаційних підприємств

Глобальний рівень дії:	Світові тенденції, розвитку людства, суспільного виробництва, науково-технічного прогресу, інтеграційні, дезінтеграційні та реінтеграційні процеси світового, регіонального та міжрегіонального рівнів, глобальні космічні, екологічні катастрофи та пандемії тощо	
Макроекономічний рівень дії:	Стрімка зміна індикаторів розвитку національної економіки (ВВП, темпів інфляції, курсу національної валюти, зайнятості, безробіття, реальних доходів населення, особистих доходів), зміна платоспроможного попиту населення, виникнення військово-політичних конфліктів, стихійних лих та техногенних катастроф тощо.	
Мікроекономічний рівень дії:	Монопольна влада, стан конкуренції на ринку авіаперевезень, розвиток нових сегментів ринку, нормативно-правове та податкове регулювання суб'єктів авіаційного бізнесу, партнерів та конкурентів з інших галузей, вимоги до забезпечення безпеки польотів, доступність джерел фінансування оновлення та поповнення парку ПС, альтернативні моделі володіння, використання, фінансування модернізації та розвитку об'єктів аеропортової інфраструктури, якість менеджменту авіаційної галузі, ринкова та інша інфраструктура, що визначає ведення авіаційного бізнесу тощо.	
Рівень авіаційного підприємства	Стратегічний менеджмент, стратегічний маркетинг, продуктивність праці, кваліфікація працівників, соціальна та екологічна відповідальність, ефективність бізнес-процесів, рівень витрат, бізнес-модель діяльності, прибутковість, рентабельність, фінансова стійкість, економічна безпека, а також специфічні детермінанти:	
	<i>Для авіакомпанії:</i> тип та види авіаційних перевезень, що виконуються, частка регулярних рейсів, річна кількість рейсів, використання глобальних дистриб'юторних систем для продажу авіаперевезень, парк повітряних суден, пунктуальність авіакомпанії, наявність програм лояльності тощо.	<i>Для аеропорту та частково авіаційної хендлінгової компанії:</i> тип та клас аеропорту за технічними характеристиками, кількість рейсів, пропускна спроможність аеропорту, наявний річний пасажиропотік, тенденції його зміни, стан інфраструктури аеропорту, наявність базової авіакомпанії, що забезпечує трансферний пасажиропотік, кількість акредитованих авіакомпаній тощо.

Джерело: розроблено автором (Liskovych N. Yu. 2021)

Як представлено у табл.1.8, на можливості та ефективність стратегічного позиціонування авіаційних підприємств як безпосередньо, так і непрямим чином впливає широке коло детермінантів, які належать до глобального рівня дії, макроекономічного та мікроекономічного, причому у різних напрямках – як позитивно, так і нейтрально або негативно.

Такі чинники як стратегічний менеджмент авіаційного підприємства, стратегічний маркетинг, продуктивність праці, кваліфікація працівників, соціальна та екологічна відповідальність, ефективність бізнес-процесів, фінансова стійкість, економічна безпека визначаються станом та рівнем розвитку внутрішнього середовища авіаційного підприємства.

Специфічні детермінанти щодо певного виду діяльності (авіакомпанія, аеропорт) визначають наявні ресурсні та процесні можливості такого авіаційного підприємства щодо стратегічного позиціонування. Такі детермінанти як наявність монопольної влади, розвиток конкуренції на ринку авіаперевезень, нових сегментів ринку, стан та зміни у нормативно-правовому та податковому регулюванні авіаційних підприємств та їх партнерів, доступність для національних авіакомпаній джерел фінансування оновлення та поповнення парку ПС, розвиток альтернативних моделей володіння, використання, фінансування модернізації об'єктів аеропортової інфраструктури, якість менеджменту авіаційної галузі, розвиненість ринкової інфраструктури, визначають можливості ведення авіаційного бізнесу в певній країні та ефективність позиціонування авіаційних підприємств.

Макроекономічні детермінанти визначають стан та зміни у розвитку національної економіки, в той час як детермінанти глобальної дії віддзеркалюють зміни у загально-світових процесах розвитку людства, вплив яких прямим чином, а також опосередковано визначає можливості ведення бізнесу, зокрема й авіаційного. Болісним прикладом детермінантів глобальної дії є останні події розвитку пандемії COVID19 та вимушені загальносвітові протипандемічні заходи, які безпосередньо зупинили ріст світового ринку

авіаційних перевезень та поставили нові виклики перед авіаційними підприємствами.

В той же час для авіаційних підприємств різних країн систематизовані у табл.1.8 зовнішні детермінанти можуть проявляти себе з різним вектором впливу. Так, зовнішні детермінанти, що впливають на можливості та ефективність стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України, за рівнем виникнення систематизовано представлено у табл.1.9.

Таблиця 1.9

Зовнішні детермінанти стратегічного позиціонування авіапідприємств України

Рівень впливу	Спрямованість впливу зовнішніх детермінантів	
	Стимулюючий	Стримуючий
Мікроекономічний	Розвиток ринкової інфраструктури, конкуренції на ринку авіаційних перевезень за рахунок дерегулювання та лібералізації. Створення умов для своєчасного оновлення парку ПС, модернізації ПС, ЗПС аеродромів, модернізація, розбудова та розвиток інфраструктури аеропортів, використання моделей державно-приватного партнерства та інших моделей володіння, що уможливають альтернативне інвестування та недержавне фінансування	Монополізація ринку повітряних перевезень та його зменшення, зростання податкового тиску на суб'єктів авіаційного бізнесу та партнерів із суміжних галузей. Нормативні-правові та фінансові обмеження щодо оновлення парку ПС, відсутність фінансових механізмів для залучення нових вітчизняних ПС, зокрема на умовах лізингу, доступ на внутрішній ринок іноземних постачальників наземного обладнання та сервісних пристроїв в аеропортах, закриття внутрішніх аеропортів тощо
Макроекономічний	Зростання ВВП України, макроекономічна стабільність, зростання ділової активності, посилення національної валюти, зростання приросту населення, особистих доходів та ефективного попиту населення.	Спад національного виробництва, наявність військових та політичних конфліктів у країні, зниження купівельної спроможності національної валюти, особистих доходів громадян та ефективного попиту, зростання податкового навантаження.
Глобальний	Інтернаціоналізація господарського життя, світові інтеграційні тенденції, інтеграційні процеси регіонального та міжрегіонального рівнів, зростання рухливості робочої сили.	Спад рівня світового виробництва, пандемії, стихійні лиха, техногенні катастрофи тощо.

Джерело: розроблено автором (Ліскович Н.Ю., 2020а, 2020б)

Так, до детермінантів макроекономічного рівня, що чинять стимулюючий вплив на стратегічне позиціонування авіаційних підприємств України, належать: зростання ВВП України, макроекономічна стабільність, зростання ділової активності, посилення національної валюти, зростання приросту населення, особистих доходів та платоспроможного попиту населення. (Ліскович Н.Ю. 2020а).

Відповідно, до детермінантів макроекономічного рівня, що перешкоджають досягненню цілей стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України, тобто проявляють стримуючий вплив, належать: спад національного виробництва, наявність військових та політичних конфліктів у країні, зниження купівельної спроможності національної валюти, особистих доходів громадян та платоспроможного попиту, зростання податкового навантаження (Ліскович Н.Ю. 2020б).

До зовнішніх детермінантів глобального рівня, що мають позитивну спрямованість на ефективність стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України слід віднести інтернаціоналізацію господарського життя, розвиток світових інтеграційних тенденцій, регіональних та міжрегіональних інтеграційних процесів, зростання рухливості робочої сили. В свою чергу, до зовнішніх детермінантів зі стримуючою функцією впливу віднесено зниження рівня світового виробництва, пандемії, стихійні лиха, техногенні катастрофи, для подолання яких держави змушені призупиняти пасажирські перевезення, вводити обмежувальні карантинні заходи, які заморожують ділову активність авіакомпаній та аеропортів. Відповідно, по ланцюжку: активність авіапідприємств – діяльність підприємств суміжних галузей - підрядників, що забезпечують діяльність авіаційного бізнесу та до виробників літаків, зменшується та іноді припиняється.

В свою чергу, до зовнішніх детермінантів мікроекономічного рівня стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України, що діють зі стримуючою функцією впливу належать: монополізація ринку повітряних перевезень та його зменшення, зростання податкового тиску на суб'єктів

авіаційного бізнесу та партнерів із суміжних галузей; нормативні-правові та фінансові обмеження щодо оновлення парку ПС, відсутність фінансових механізмів для залучення нових вітчизняних ПС, зокрема на умовах лізингу, доступ на внутрішній ринок іноземних постачальників наземного обладнання та сервісних пристроїв в аеропортах, закриття внутрішніх аеропортів тощо (Ліскович Н.Ю. 2020б). Відповідно, виявлені наступні детермінанти зі стимулюючою функцією впливу: розвиток ринкової інфраструктури, конкуренції на ринку авіаційних перевезень за рахунок дерегулювання та лібералізації, створення умов для своєчасного оновлення парку ПС, модернізації ПС, ЗПС аеродромів, модернізація, розбудова та розвиток інфраструктури аеропортів, використання моделей державно-приватного партнерства та інших операційних моделей володіння та експлуатації аеропортів, що уможливають їх альтернативне інвестування та недержавне фінансування.

Враховуючи дію детермінантів, наявний конкурентний потенціал авіаційного підприємства є базисом для підвищення його конкурентоспроможності задля досягнення ним цільової конкурентної (стратегічної) позиції на ринку. При певному рівні розвитку ринку це - необхідна, хоча не єдина умова досягнення стратегічної позиції. При цьому під конкурентним потенціалом авіаційного підприємства розуміється наявність у нього об'єктивної можливості підтримувати або нарощувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді. Загалом, конкурентний потенціал обумовлює виробництво конкурентоспроможної продукції, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, що сприяє збереженню або збільшенню ринкової частки, а також створює умови для покращення стратегічного позиціонування. Елементи конкурентного потенціалу та фактичний ступінь їх реалізації за допомогою конкурентних переваг, підрозділяються на ресурсні, операційні та програмно-стратегічні (Гудзинський О.Д. 2010). Так, ресурсні означають - володіння ресурсами необхідної якості та кількості (природні або придбані). Операційні переваги

віддзеркалюють ефективне використання наявних ресурсів, програмно-стратегічні - стратегію розвитку авіаційного підприємства (носія конкурентних переваг) та її відповідність. Відповідно, стратегічне позиціонування авіаційного підприємства спрямоване на досягнення ним цільової конкурентної позиції, яка віддзеркалює стан його конкурентоспроможності. Адже, авіаційне підприємство, що діє на авіатранспортному ринку, знаходиться в умовах агресивного конкурентного зовнішнього середовища, яке формується детермінантами глобального, макроекономічного та мікроекономічного рівнів дії.

При розробці та реалізації бізнес стратегії менеджменту авіаційного підприємства потрібно виявити та враховувати сильні та слабкі сторони його діяльності, ринкову позицію, стан національної економіки в цілому, структуру та стан авіатранспортної галузі. Успішна реалізація бізнес - стратегії авіаційного підприємства має ґрунтуватися на використанні сучасних наукових методів та інструментів, адаптованих до специфіки розвитку транспортної галузі певної країни, що визначає актуальність їх розроблення. На рівні певного авіаційного підприємства серед сукупності ресурсних, операційних та стратегічних переваг, останнім належить визначальна роль, оскільки саме бізнес - стратегія дозволяє трансформувати ресурсний та операційний конкурентний потенціал АВП у стійкі конкурентні переваги.

Висновки до розділу 1

1. Важливе значення стратегічного позиціонування визначається його роллю інтеграції стратегії, конкурентної позиції, стратегічного вибору, конкурентного потенціалу, чинників розробки стратегії в системі стратегічного управління підприємством. Стратегічна позиція підприємства по своїй суті є синтезуючою категорією, оскільки поєднує позиції продукту, бренду та бізнесу. Процес стратегічного позиціонування можна представити послідовністю окремих етапів управлінського процесу, спрямованого на оптимізацію та підвищення ефективності функціонування підприємства. На

основі проведення комплексної оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства виявляється наявна конкурентна позиція підприємства та визначається цільова позиція підприємства на майбутнє. В свою чергу, вибір, визначення цільової конкурентної позиції підприємства на майбутнє (стратегічної позиції), а також альтернативне стратегічне позиціонування (вибір конкурентної стратегії підприємства) відносяться до блоку формування (вдосконалення) стратегічної позиції. Обидва виділені блоки щодо підприємств різних галузей економіки можуть суттєво відрізнитись у розрізі інструментарію, зважаючи на галузеві особливості і тому потребують подальшого дослідження.

2. Стратегічне позиціонування авіаційних підприємств має ряд суттєвих особливостей, що обумовлені специфікою надання послуг з повітряного перевезення суб'єктами авіаційної діяльності, якими Повітряний Кодекс України визначає фізичних та юридичних осіб незалежно від форми власності, відомчої підпорядкованості, що провадять діяльність у галузі цивільної авіації. До останніх відносять авіакомпанії, аеропорти, авіаційні хендлінгові компанії та служби аеронавігаційного забезпечення повітряного руху. Безпосередньо авіаційні перевезення здійснюються авіакомпаніями. Аеропорти зайняті відправкою та прийняттям як внутрішніх, так і міжнародних рейсів національних та іноземних авіакомпаній, при тому, що авіахендлінгові компанії також надають комплекс послуг по обслуговуванню рейсів.

3. Уряди країн суттєво впливають на пропозицію авіаційних послуг: на можливості авіакомпаній здійснювати авіаційні перевезення та аеропортів приймати та відправляти літаки, обслуговувати пасажирів, вантаж та пошту, Уряд також впливає на попит, змінюючи факторні умови економіки, змінюючи інституційні рамки країни, якість підтримки авіаційної інфраструктури, а також формує макроекономічну політику країни. Виявлена закономірність, що більшість країн із стимульованим розвитком повітряного транспорту дотримуються певної форми міжнародної лібералізації.

4. Галузеву особливість повітряного транспорту розкриває авторська декомпозиція інституційних детермінантів стратегічного позиціонування авіаційних підприємств, яка являє собою сукупність інституцій глобального, міжнародного, регіонального та національного рівнів, які формують, визначають вимоги та стандарти щодо регулювання діяльності авіаційних підприємств.

5. На можливості та ефективності стратегічного позиціонування авіаційних підприємств як безпосередньо, так і непрямим чином впливає широке коло детермінантів, що мають глобальний характер, визначаються розвитком міжнародних відносин, станом макроекономічного та мікроекономічного середовища, а також залежать від обраної стратегії авіапідприємства та можливостей її реалізації з урахуванням внутрішніх можливостей та стану конкуренції. Макроекономічні детермінанти визначають стан та зміни у розвитку національної економіки, в той час як детермінанти глобальної дії віддзеркалюють зміни у загально-світових процесах розвитку людства, вплив яких прямим чином, а також опосередковано визначає можливості ведення бізнесу, зокрема й авіаційного. Болісним прикладом детермінантів глобальної дії є останні події розвитку пандемії COVID19 та вимушені загальносвітові протипандемічні заходи, які безпосередньо зупинили ріст світового ринку авіаційних перевезень та поставили нові виклики перед авіаційними підприємствами. З точки зору сфери виникнення зовнішніх чинників, що впливають на можливості та ефективність стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України, їх об'єднано у групи зовнішніх детермінантів стримуючого та стимулюючого впливу саме за рівнем виникнення: глобального, макроекономічного та мікроекономічного впливу.

Зазначене вище дає можливість перейти до дослідження розвитку ринку авіаційних перевезень України та конкурентної позиції вітчизняних авіаційних підприємств.

Основні результати дослідження, викладені в цьому розділі, відображено в працях (Ліскович Н. Ю. 2015, 2016, 2017а, 2017б, 2017в, 2018а, 2018б, 2020а, 2020б), (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. 2019), (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020), (Liskovych N. Yu. 2021).

Список використаних джерел до Розділу 1

- Азоєв Г., Челенков А. 2000. Азоєв Г., Челенков А. 2000. Конкурентные преимущества фирмы. – М. ОАО «Типография» «Новости», 2000. 256с.
- Андреев А.В. 2011а. Тенденции в развитии наземного обслуживания авиаперевозок в условиях глобализации. Транспортное дело России. №6 (91), С.250-252
- Андреев А.В. 2011б. Бизнес модель авиакомпании как инструмент реализации её конкурентной стратегии в условиях современного авиатранспортного рынка. Транспортное дело России 2011 № 9 (94), С.134-155;
- Андреев А.В. 2012. Структура и взаимодействие элементов системы обеспечения конкурентоспособности для предприятий отрасли воздушного транспорта. Научный вестник. М., МГТУ ГА, № 181, 2012. С.19-24.
- Ансофф И. 1999. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 414 с.
- Апопій В.В. 2008 Комерційна діяльність: Підручник / За ред. проф. В.В. Апопія. - Вид. 2-ге, перероб. і доп. - К.: Знання, 2008. - 558 с.
- Ашфорд Н. 2011 Функционирование аэропорта. / Ашфорд Н. и др. Перевод В.И. Козурина. - М.: Транспорт, 2011.
- Балабанова Л. В. 2006. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід [Текст] : моногр. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.

- Брусакова О. В. 2020 Галузь авіаційного транспорту як об'єкт державного регулювання. Право і безпека – Право и безопасность – Law and Safety. 2020. № 1(76). С. 46-52.
- Бугайко Д.О. 2009 Взаємодія суб'єктів транспортного ринку в міжнародних аеропортах / Д.О. Бугайко, А.В. Терещенко // Наукоємні технології. – 2009. – № 2. – С. 1–5.
- Василенко В.А. 2014. Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств. Економіка і організація управління. 2014. № 3 (19) – 4 (20). С. 38-43. URL:
- Грант Р.М. 2008. Современный стратегический анализ.5-изд./Пер.с англ.под ред. Н.В. Фунтова. Спб.: Питер 2008. 560с.
- Гудзинський О.Д. 2010. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с
- Драган О.І. 2006. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Теоретичні аспекти : монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 144 с.
- Друкер П. (2004) Эффективное управление: пер. с англ. Москва: Астрель, 2004. 284 с.
- Жаворонкова Г.В., Садловська І.П., Шкода Т.Н. 2012. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами. К.: Кондор. 676с.
- Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. 2004. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. – К.: Знання-Прес, 2004. – 199.
- Кирчата І. М. 2009 Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
- Клименко С. М. 2006. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

- Козак Л. В. 2011. Місце та роль стратегій позиціювання в системі стратегічних пріоритетів підприємства. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/12241922.pdf>
- Корж М.В., Сидоренко К.В. (2015b) Повышение конкурентоспособности производственной инфраструктуры международных аэропортов в условиях глобализации. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*, 4, с. 142-146.
- Котлер Ф. 1999 Основы маркетинга. Перевод на русский язык: В. Б. Бобров. М.: 1990 //Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 20.02.2020. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5091>
- Крапко О.М. 2015. Особливості діяльності хендлінгових компаній на ринку авіаперевезень/ О.М. Крапко, Назаренко О.В// Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 243-248.
- Ламбен Ж.-Ж. 2006. Стратегический маркетинг. *Европейская инициатива*. Пер. с франц. СПб.: Наука, 2006. 589 с.
- Ліскович Н. Ю., 2015 Modern problems of management of Ukrainian enterprises. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2015 р. : тези доп. К., 2015. С. 35-36. <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/16884>
- Ліскович Н. Ю. 2016 Стратегічне позиціонування авіапідприємств в сучасних умовах. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., 28.10.2016 р. С. 52-54
- Ліскович Н. Ю. 2017а. Економічна сутність та вплив стратегічного позиціонування на ефективність управління підприємством / Н. Ю. Ліскович // Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 3(2). С. 21-24. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_3%282%29_6
- Ліскович Н. Ю. 2017б. Необхідність вибору та реалізації стратегії при позиціонуванні. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф. К. : Нац. авіац. ун-т, 20.10.2017

- Ліскович Н. Ю. 2017в. Оцінка ефективності стратегічного управління авіаційних підприємств в Україні. Фаховий міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки" (III, 2018) № 3(11), 2018, С.28-34. <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/economic2018/3/3508>
- Ліскович Н. Ю. 2018а. Проблеми у сфері розвитку авіаційної галузі України. XIII Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки та фінансів» (Київ - Санкт-Петербург - Відень), 30 квітня 2018 року. С.45-48.
- Ліскович Н. Ю. 2018б. Оцінка ефективності стратегічного управління авіаційних підприємств в Україні. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». № 3(11), 2018. С. 28-34. Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/economic2018/3/3508>
- Ліскович Н.Ю. 2020а. Чинники стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р.: тези доп. Кроп., 2020. – С. 251-253
- Ліскович Н.Ю. 2020б. Проблеми, що визначають особливості функціонування авіаційної галузі України. «Міжнародні, нормативні та управлінські аспекти соціально-економічного розвитку». Матеріали науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених. 25 квітня 2020 р.: Збірник тези доп. К., 2020. С. 44-46
- Лужецький А.І. 2013. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 125–128.
- Мокринська З.В. 2009. Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ПДАБА. №30. С.16-27.
- Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. 2019. Макроекономічні аспекти впливу розвитку повітряного транспорту на економіку України. «Причорноморські

- економічні студії». ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Випуск (48). 2019. С.133-141. Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/24.pdf
- Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020. Україна на шляху лібералізації авіаційного простору. Інфраструктура ринку – (електронне наукове фахове видання). 2020. №40. С.3-13. Режим доступу: http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/3.pdf
- Отенко В.І. 2010 Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : [монографія] / В. І. Отенко. Харків : ІНЖЕК, 2010. 336 с.
- Повітряний кодекс України. Повітряний кодекс України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#Text>. (дата звернення: 30.07.2020)
- Погорелов Ю. С., Белоусова К. І. 2014. Стратегічне позиціонування підприємства: зміст поняття. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 6 (68). С. 95-102.
- Пономаренко В., Тридед А. та Кизим Н. 2003. Стратегія розвитку підприємства в умовах криз: Монографія. – Харків: ВД «Інжек», 2003. 328с.
- Портер М. 2005. Конкуренция : учеб. пособие: [пер. с англ.]. Москва : Вильямс, 2005. 495 с
- Портер М. Е. 2008а. Стратегія конкуренції; Пер. з англ. А. Олійник, Р Скільський. Київ : Основи, 2008. 390 с.
- Портер М. Е. 2008б. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес, 2008. 715 с.
- Примак Т. О. 2012. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 13-20. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_1_3
- Радчук О. П. 2018. Окремі питання правового регулювання міжнародних повітряних перевезень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 53. Том 1. С. 1-5.

- Решетнікова Т. П. 2003 Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Донецький нац. ун-т. Донецьк, 2003. 16 с.
- Скрылева Е.В. 2018. Исследование факторов, влияющих на развитие региональных авиаперевозок. Инновации и инвестиции. № 9. С. 236-240.
- Сидоренко Е. В. 2015. Регулирование конкуренции в аэропортовом секторе как необходимый фактор формирования конкурентоспособной производственной инфраструктуры международных аэропортов в условиях интенсификации глобального авиарынка. Science without borders – 2015: XI international scientific and practical conference (March 30 – April 7, 2015). Sheffield, 2015. P. 69-71.
- Суворова І.М., 2014. Проактивне управління авіатранспортними підприємствами України. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «сучасні проблеми економіки». Київ : НАУ, 2014. С. 45.
- Тарасенко О.М. Солнцев С.О. 2016. Аналіз актуальності стратегії позиціонування. Економічний вісник НТУУ «КПІ». № 13 (2016). Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80360>
- Тарнавська Н. П. 2009 Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.03. Тернопільський нац. економічний ун-т. Тернопіль, 2009. 40 с.
- Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. 1998. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 422 с.
- Хулей Г. Дж. 2002. Позиціонування. Маркетинг. Бізнес-клас: енциклопедія. Під ред. М.Бейкера. Перекл. з англ. під ред. Л.Волкової, С.Божук, Т.Маслової, Л.Ковалик, Н.Розової. СПб.: Пітер, 2002. 436с.

- Хэмел Г., К. Прахалад, Г. Томас 2005. Стратегическая гибкость: [пер. с англ.] Санкт-Петербург : Питер, 2005. 381 с.
- Aaker D.A., Damien M.L. 2010. Strategic Market Management: Global Perspectives. New York: John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 368 p.
- ACI 1998. Airports Council International – European Region, Brussels, Belgium. Creating Employment and Prosperity in Europe: A study by ACI EUROPE of the social and economic impact of airports, September 1998.
- ATAG, 2014. Aviation: Benefits Beyond Borders 2014 Report. Air Transport Action Group, April 2014.URL: http://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG_AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf. (дата звернення: 10.02.2020)
- ATAG. 2005. Air Transport Action Group, Geneva, Switzerland. The Economic and Social Benefits of Air Transport, October 2005
- Belobaba P., Odoni A., Reynolds T. (2012) Airport Systems: Planning, Design and Management.https://www.academia.edu/40276940/Airport_Systems_Planning_Design_and_Management_2_E_PDFDrive_com
- Button and Vega, 2008. Button, K.J. and Vega, H. (2008), “The effects of air transport on the movement of labour”, *GeoJournal*, 71(1), 67-81.
- Button K. 2009a. Button K. The Impacts of Globalisation on International Air Transport. Global Forum on Transport and Environment in a Globalising World 10-12 November 2008, Guadalajara, Mexico
- Button, K.J. 2009b. The impact of EU-US “Open Skies” agreement on airline market structures and airline networks. *Journal of Air Traffic Management*, 4 6:212–231,
- Button K., Taylor S., 2000. Button K. and Taylor S. International air transportation and economic development. *Journal of Air Transport Management*, 6:209–222.
- Button, K.J. 2007. Distance and competitiveness – the role of gateways, corridors, and competition, in *North American Networks: Gaps and Opportunities*, University of Saskatchewan, Saskatoon.

- Cech P. 2004 The catalytic effect of the accessibility of air cargo services. The International Air Cargo
- Cooper A. and Smith P., 2005. A. Cooper and P. Smith. The Economic Catalytic Effects of Air Transport in Europe. EUROCONTROL Experimental Centre, 2005.
- Dimitrous D., Maria S. 2018 Assessing air transport socio-economic footprint. International Journal of Transportation Science and Technology. 2018, 7, p.283–290 ISSN: 2046-0430. [online]. [accessed 2020-02-17]. Available from <https://doi.org/10.1016/j.ijtst.2018.07.001>
- Dimitriou D., Mourmouris J., Sartzetaki M., (2015). Economic impact assessment of mega infrastructure projects, International Journal of Applied Economics, 47(40), 4310-4322
- Document 31996L0067. Council Directive 96/67/EC of 15 October 1996 on access to the groundhandling market at Community airports. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A31996L0067>
- European Commission and U.S. DOT, 2010. Transatlantic Airline Alliances: Competitive Issues and Regulatory Approaches, 16 November 2010, p. 12. [accessed 2020-04-23]. Available from: https://ec.europa.eu/competition/sectors/transport/reports/joint_alliance_report.pdf
- Fake or sponsored low cost airlines. Available from: - <http://www.discountairfares.com/lcostgra.htm>. (дата звернення 20.04.2020)
- Gaspari F. 2011. The EU Air Transport Liberalization and Re-regulation. International and Comparative Law Review. 2011, Vol. 11., No. 2, p. 7–42. ISSN: 2464-6601. [online]. [accessed 2020-05-06]. Available from: [https://DOI: 10.1515/iclr-2016-0102](https://doi.org/10.1515/iclr-2016-0102)
- ICAO, 2003. Montreal, Canada. Background to Experiences of Liberalization in Africa, March 2003.
- IATA 2017. Globalisation and the airline industry. Ownership and control rules: a real constraint on how airline models evolve. Режим доступу -

<https://www.iata.org/contentassets/8f1eaa137dd3448bb9b1cc1b62d5a13b/capa-daily-news-2.pdf>

IATA 2019. The importance of air transport. URL:<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/ukraine--value-of-aviation/> (accessed 28 December 2019).

IATA 2020. Airport Development Reference Manual (ADRM) / URL <https://www.iata.org/en/publications/store/airport-development-reference-manual/>

IATA, 2019. IATA Annual Review Available from <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2018.pdf>

ICAO 2003. Montreal, Canada. Background to Experiences of Liberalization in Africa, March 2003.

ICAO 2012 «Expanding Market Access for International Air Transport», Working Paper ATConf/6-WP/13, Worldwide Air Transport Conference Sixth Meeting, Montréal, 18 to 22 March 2012. [accessed 2020-04-23]. Available from: https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp013_en.pdf

ICAO 2020 (Doc ICAO 9562) / Airport Economics Manual Fourth Edition, 2020 https://www.icao.int/publications/Documents/9562_cons_en.pdf

ICAO, 2019 Aviation Benefits Report 2019. Available from: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>. (дата звернення: 04.01.2020)

InterVISTAS-EU Consulting Inc.2016. The Economic Impact of Air Service Liberalization. Final report. [accessed 2020-05-25]. Available from: http://www.intervistas.com/downloads/Economic_Impact_of_Air_Service_Liberalization_Final_Report.pdf

Kasarda J. D. and Green J. D. 2005. Air cargo as an economic development engine: a note on opportunities and constraints. Journal of Air Transport Management, 11:459–462, 2005.

- Kasarda. J. D. 2004. Air cargo: Engine for economic development. In The International Air Cargo Association: Air Cargo Forum, September 2004.
- Liskovych N. Yu. 2021. Assesment tools for the competitive position of an aviation enterprise. The scientific heritage. Vol 60, issue 1, P.3-10. DOI: 10.18421/TEM101-4 .
- Lowcostairlines.org. [accessed 2020-04-28]. Available from: <http://www.discountairfares.com/lcostgra.htm#fakelowcost>
- Morichi, Acharya, 2012. Transport Development in Asian Megacities. [accessed 2020-04-23]. Available from: <https://www.springer.com/gp/book/9783642297427>
- Morrison W.G., Jaap de Wit. 2019. US open skies agreements and unlevel playing fields. Journal of Air Transport Management, 2019. Vol.74. P. 30-38.
- OECD 2008, The business models of airlines. Available at: <https://www.oecd.org/greengrowth/greening-transport/41373470.pdf>
- OECD 2014. Air Service Agreement Liberalisation and Airline Alliances. Режим доступа - <https://www.itf-oecd.org/air-service-agreement-liberalisation-and-airline-alliances>
- Ohdoi R. 2017. Productive government spending, patterns of specialisation and economic growth in a small open economy. R. Ohdoi. Econ Rev. 2017. № 58. P. 127–146.
- Oswald A. J. 2011. Mascarenhas. Business Transformation Strategies: The Strategic Leader as Innovation Manager (Response Books). Sage Publications Pvt. Ltd; 1 edition February 14, 2011. 668 p.
- Piermartini R., Rousová L. 2008. Liberalization of air transport services and passenger traffic, 2008 WTO Staff Working Papers ERSD-2008-06, World Trade Organization (WTO), Economic Research and Statistics Division. [online]. [accessed 2020-05-13]. Available from: https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd200806_e.pdf

Santos M., Pais A., 2015. Long-term evolution of airport networks: Optimization model and its application to the United States Journal of Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 73, pp 17–46

Web-site «Southwest Airlines». Available at: <https://www.southwest.com/>

ICAO, 2004. International Civil Aviation Organization, Montreal, Canada. Economic Contribution of Civil Aviation, Volume 1, 2004.

CAA 2006. Civil Aviation Authority. Ownership and control liberalization: a discussion paper. Technical Report. Available at: <https://publicapps.caa.co.uk/docs/33/CAP769.pdf>

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Розвиток ринку авіаційних перевезень України

Авіаційний транспорт, як і інші магістральні види транспорту відповідно до виконуваних народногосподарських функцій вмонтований у господарські зв'язки економічних суб'єктів, при тому, що основною продукцією транспорту – здійснення перевезення пасажирів та/або вантажів – за своєю економічною суттю, є надання транспортних послуг. Саме специфіка надання авіаційних транспортних послуг визначає особливості конкуренції авіаційних підприємств. Конкурентне середовище авіатранспортної галузі формується наступними основними типами авіаційних підприємств: авіакомпаніями, аеропортами та авіаційними хендлінговими компаніями під впливом інституційних детермінантів, систематизованих на рис.1.10 та детермінантів стратегічного позиціонування авіаційних підприємств, представлених у табл.1.8 (глава 1.3). Як викладено у главі 1.3, конкурентоспроможність усіх авіаційних підприємств взаємопов'язана, наявний взаємодоповнюючий вплив різних типів авіаційних підприємств, що утворюють конкурентний сектор авіатранспортного ринку, при зваженому результативному державному регулюванні їх діяльності, зважаючи на стан ринкової кон'юнктури.

Далі в роботі проведено аналіз розвитку ринку авіаційних перевезень та конкуренції з акцентуванням на оцінці конкурентного статусу авіакомпаній, зокрема вітчизняних та іноземних, та проведення порівняльної характеристики аеропортів.

На ринку авіаційних перевезень України за останні чотири роки спостерігалось зростання обсягів пасажирських перевезень, що здійснюються

як вітчизняними, так і іноземними авіакомпаніями. Однак за результатами 2019 року зростання в сегментах пасажирських та вантажних перевезень дещо уповільнилось - комерційних рейсів загалом виконано 103,3 тисячі, що лише на 3% більше, ніж показник 2018 року. Їх здійснювали 29 вітчизняних авіакомпаній, в той час як у 2018 році – 34, якими за результатами 2018 року виконано на 7% більше комерційних рейсів, ніж за 2017 рік, як представлено у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягових показників діяльності авіакомпаній України

	Разом				у т. ч. міжнародному сполученні			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Перевезено пасажирів, тис.осіб:	8277,8	10555,6	12533,4	13705,8	7475,3	9614,5	11450,5	12547,2
в т.ч. на регулярних лініях	5736,0	6768,4	7867,5	8252,4	4944,1	5837,5	6796,1	7107,2
Пасажирооборот, млрд.пас.км.:	15,5	20,3	25,9	30,2	15,2	19,9	25,4	29,7
в т.ч. на регулярних лініях	10,6	12,6	15,6	17,4	10,3	12,1	15,1	16,9
Перевезено вантажів та Пошти, тис.тонн:	74,3	82,8	99,1	92,6	74,1	82,6	98,8	92,0
в т.ч. на регулярних лініях	14,3	19,2	21,1	19,6	14,1	18,9	20,8	19,4
Вантажооборот, млн.ткм:	226,4	275,3	339,7	295,6	226,2	275,2	339,6	295,2
в т.ч. на регулярних рейсах	45,3	70,5	92,0	93,0	45,2	70,4	91,9	92,9
Виконано комерційних рейсів, тис.:	79,5	93,0	100,2	103,3	67,9	78,1	84,0	86,7
в т.ч. регулярних	55,2	63,3	67,0	66,6	44,6	49,9	52,3	51,6

Джерело: складено автором на основі систематизації (Звіти ДАСУ 2016-2020)

При цьому, кількість перевезених пасажирів зросла порівняно з 2017 роком на 18,7%. Слід зазначити, що після спаду з 2012 року загальна кількість міжнародних перевезень пасажирів вітчизняними авіакомпаніями зросла за 2016 рік - на 31,6%, за 2017 – рік – на 28,6%, а за 2018 та 2019 роки зростання уповільнилось, склало 19,5% та 9,6% відповідно.

Таблиця 2.2

Темпи зміни обсягових показників діяльності авіакомпаній України

Показники	Темпи зміни показників, %			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2019/2016
Перевезено пасажирів, тис.осіб:	127,52%	118,74%	109,35%	165,57%
в т.ч. на регулярних лініях	118,00%	116,24%	104,89%	143,87%
Пасажирооборот, млрд.пас.км.:	130,97%	127,59%	116,60%	194,84%
в т.ч. на регулярних лініях	118,87%	123,81%	111,54%	164,15%
Перевезено вантажів та Пошти, тис.тонн:	111,44%	119,69%	93,44%	124,63%
в т.ч. на регулярних лініях	134,27%	109,90%	92,89%	137,06%
Вантажооборот (вантажі +пошта) млн.ткм:	121,60%	123,39%	87,02%	130,57%
в т.ч. на регулярних рейсах	155,63%	130,50%	101,09%	205,30%
Виконано комерційних рейсів, тис.:	116,98%	107,74%	103,10%	129,94%
в т.ч. регулярних	114,67%	105,85%	99,40%	120,65%

Джерело: складено автором на основі табл.2.1

Як представлено у табл.2.8, за результатами 2019 року знизилась обсяги перевезення вантажів та пошти, а також загальний вантажооборот порівняно з 2018 роком. Загалом за 2016-2019рр. відбувалось зростання темпів росту усіх обсягових показників діяльності вітчизняних авіакомпаній, зокрема, пасажирооборот – зріс майже у 2 рази, пасажирів перевезено на 67% більше, а також вантажів у регулярному сполученні. У табл.2.3 представлена

інформація щодо зміни показників діяльності авіакомпаній України у міжнародному сполученні.

Таблиця 2.3

Темпи зміни показників діяльності авіакомпаній України щодо рейсів міжнародного сполучення

	Темпи зміни показників, %			
	2016/2017	2018/2017	2019/2018	2019/2015
Перевезено пасажирів, тис.осіб:	128,62%	119,10%	109,58%	167,85%
в т.ч. на регулярних лініях	118,07%	116,42%	104,58%	143,75%
Пасажирооборот, млрд.пас.км.:	130,92%	127,64%	116,93%	195,39%
в т.ч. на регулярних лініях	117,48%	124,79%	111,92%	164,08%
Перевезено вантажів та Пошти, тис.тонн:	111,47%	119,61%	93,11%	124,16
в т.ч. на регулярних лініях	134,04%	110,05%	93,27%	137,59%
Вантажооборот (вантажі +пошта) млн.ткм:	121,66%	123,40%	86,93%	130,50%
в т.ч. на регулярних рейсах	155,75%	130,54%	101,09%	205,53%
Виконано комерційних рейсів, тис.:	115,02%	107,55%	103,21%	127,69%
в т.ч. регулярних	111,88%	104,81%	98,66%	115,70%

Джерело: складено автором на основі табл.2.1

Як представлено у табл.2.9, за результатами 2019 року знизилась обсяги міжнародних перевезень вантажів та пошти, а також на регулярних рейсах, вантажооборот також знизився на 14%. Загалом за період 2016-2019рр. відбувалось зростання темпів росту усіх обсягових показників діяльності вітчизняних авіакомпаній, зокрема, пасажирооборот у міжнародному сполученні зріс майже у 2 рази, пасажирів перевезено на 67% більше, а також вантажів на 38% більше у регулярному міжнародному сполученні.

Таким чином, оскільки міжнародні перевезення пасажирів та вантажів за обсягами забезпечують лівову частку обсягових показників вітчизняних

авіакомпаній, зміни в їх обсягах по суті і визначають результуючі показники роботи авіакомпаній України. Так, більше половини всіх пасажирських перевезень вітчизняних авіакомпаній складають міжнародні регулярні перевезення. У 2018 році відповідно до затвердженого розкладу руху регулярні міжнародні польоти здійснювали 10 вітчизняних авіакомпаній до 46 країн світу, в свою чергу, кількість пасажирів, що скористались їх послугами, зросла на 16,4%. (Звіт ДАСУ 2019).

У 2018 році вітчизняні та іноземні авіаперевізники виконали 300 тис. рейсів, що на 18,5% перевищує показник 2017 року. Одночасно зі збільшенням кількості польотів на багатьох напрямках розвивалась мережа маршрутів вітчизняних авіакомпаній. Так, упродовж 2018 та 2019 років українськими авіаперевізниками відкрито по 17 нових регулярних маршрутів.

У той же час мало місце розширення діяльності на українському ринку іноземних авіакомпаній, до України започаткували виконання регулярних польотів 5 нових іноземних авіакомпаній. 2018 рік відзначився також розвитком маршрутної мережі іноземних авіакомпаній, якими розпочато експлуатацію 27 міжнародних повітряних ліній. Загалом упродовж 2018 року до України виконували польоти 38 іноземних авіакомпаній з 37 країн світу. Їх послугами скористалось на 37,8% більше пасажирів, ніж за 2017 рік (Звіт ДАСУ 2019). За кількістю перевезених пасажирів у 2018 році іноземні авіакомпанії перевезли половину загального обсягу регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу.

Для повноти аналізу діяльності повітряного транспорту в Україні потрібно зважати також на кількість рейсів вітчизняних та іноземних авіакомпаній через кордон України. З представленої на рис.2.1 динаміки пропуску повітряних суден через державний кордон України можна зробити висновок, що перевага за кількістю міжнародних рейсів належить вітчизняним авіакомпаніям.

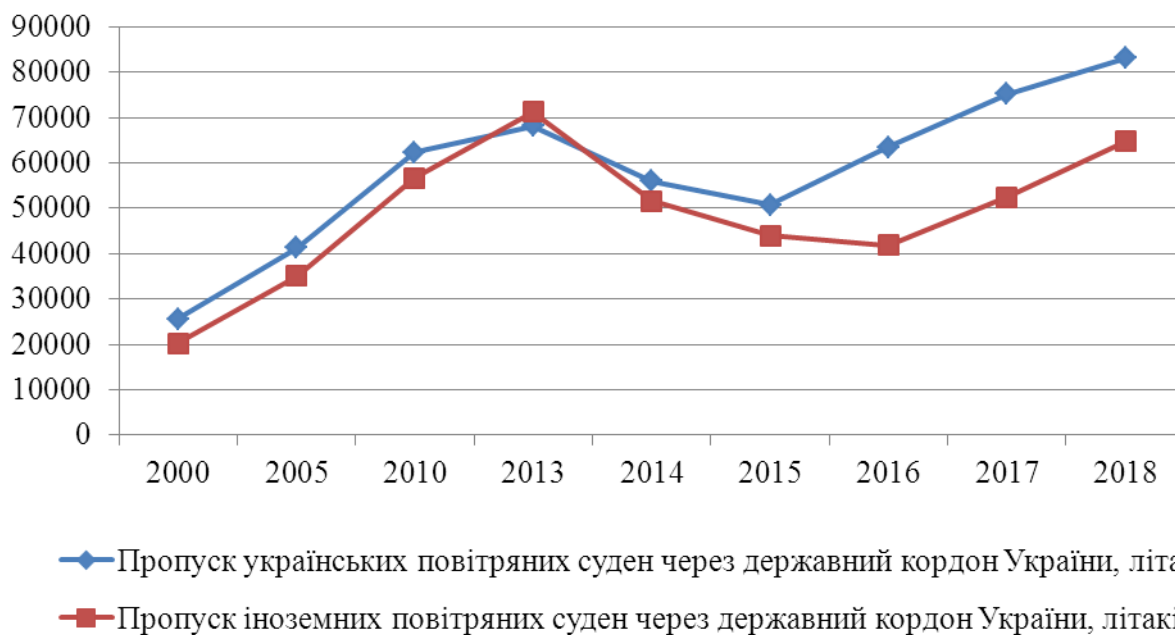


Рис.2.1 Динаміка пропуску вітчизняних та іноземних ПС через державний кордон України

Джерело: складено автором на основі (Транспорт і зв'язок 2010-2018)

У табл.2.4 представлено результати систематизації звітності ДП ОПР «Украерорух» щодо надання послуг з аеронавігаційного забезпечення в повітряному просторі України та проведено їх ранжування відповідно до кількості рейсів.

Так, абсолютним лідером з перевезень пасажирів є авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України», при тому, що друге місце за результатами 2018-2019рр. посідає турецький авіаперевізник «Turk Hava Yollari A.O.», Авіакомпанія «Belavia» за результатами 2019 року поступилась своїм третім місцем угорському лоукосту Wizz Air Hungary LLC (Угорщина), який збільшив кількість рейсів за період вдвічі, випередивши і авіакомпанію «LOT Polish Airlines». Своє п'яте місце за результатами 2018 року вітчизняна авіакомпанія «Wind rose Aviation Company» поступилась польському перевізнику «LOT Polish Airlines», а шосте – вітчизняній авіакомпанії «SkyUp Airlines LLC» посів за результатами 2019 року тільки сьоме місце. Ірландський лоукост «Ryanair» зайняв восьме місце авіакомпанії «Air

Moldova», повторив майже таку ж кількість рейсів, що виконувала авіакомпанія «Wind rose» у 2018 році. Вітчизняна авіакомпанія «Azur Air Ukraine Airlines LLC» залишилась на своєму 9 місці, але збільшила кількість рейсів майже вдвоє. Десяте місце у рейтингу «Топ – 10 авіакомпаній за кількістю польотів в повітряному просторі України» зберегла за собою авіакомпанія «Qatar Airways CO».

Таблиця 2.4

Топ – 10 авіакомпаній за кількістю польотів в повітряному просторі України

№	Топ – 10 авіакомпаній 2018	Кількість польотів 2018	№	Топ 10 авіакомпаній 2019	Кількість польотів 2019
1.	Ukraine International Airlines (Україна)	61 691	1.	Ukraine International Airlines (Україна)	58 772
2.	Turk Hava Yollari A.O. (Туреччина)	29 972	2.	Turk Hava Yollari A.O. (Туреччина)	33716
3.	ОАО Авіакомпанія Belavia (Білорусь)	16003	3.	Wizz Air Hungary LLC (Угорщина)	20944
4.	LOT Polish Airlines (Польща)	15813	4.	ОАО Авіакомпанія Belavia (Білорусь)	18629
5.	Wizz Air Hungary LLC (Угорщина)	15251	5.	LOT Polish Airlines (Польща)	16449
6.	Wind rose Aviation Company (Україна)	9301	6.	SkyUp Airlines LLC (Україна)	10632
7.	Pegasus Hava Tasimaciligi A.S. (Туреччина)	7664	7.	Wind rose Aviation Company (Україна)	10185
8.	Air Moldova (Молдова)	7224	8.	Ryanair LTD (Ірландія)	9295
9.	Azur Air Ukraine Airlines LLC	4859	9.	Azur Air Ukraine Airlines LLC	7229
10.	Qatar Airways CO (Катар)	4673	10.	Qatar Airways CO (Катар)	5893

Джерело: складено автором на основі систематизації (Звіти ДПОПР «Украерорух» 2016-2020)

У табл.2.5 систематизовані результати діяльності авіакомпаній України з визначенням частки обсягів перевезень найбільшими з них по роках з 2016 по 2019рр.

Таблиця 2.5

Пасажирські перевезення провідними авіакомпаніями України

2019					
«Міжнародні авіалінії України»	«Скайап»	«Роза вітрів»	«Азур Ейр Україна»	«Буковина»	
Перевезено 5 авіакомпаніями 13306,7 тис.осіб або 97% загального обсягу пасажирів, перевезених українськими авіакомпаніями, у тому числі 97% пасажирів (з 5440 тис.пас.) нерегулярних рейсів					
2018					
«Міжнародні авіалінії України»	«Роза вітрів»	«Азур Ейр Україна»	«Янейр»	«Браво»	
Перевезено 11620,6 тис. осіб, що складає 93% відсотки загального обсягу пасажирів, перевезених українськими авіакомпаніями, у тому числі 84% пасажирів (з 5440 тис.пас.) нерегулярних рейсів					
2017					
«Міжнародні авіалінії України»	«Азур Ейр Україна»	«Роза вітрів»	«Атласджет»	«Браво»	
П'ять авіакомпаній перевезли 9817,1 тис.осіб або 93% загального обсягу пасажирів, перевезених українськими авіакомпаніями, у тому числі 85% (з 3777,0 тис.пас) пасажирів нерегулярних рейсів					
2016					
«Міжнародні авіалінії України»	«Азур Ейр Україна»	«Роза вітрів»	«Атласджет»	«Браво»	«Янейр»
Шість авіакомпаній перевезли 7863,15 тис.осіб або 95% загального обсягу пасажирів, перевезених всіма українськими авіакомпаніями					

Джерело: складено автором на основі систематизації (Звіти ДАСУ 2017-2020)

За результатами 2016 року шість авіакомпаній: «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «Атласджет», «Браво» та «Янейр» перевезли 7863,15 тис.осіб або 95% загального обсягу пасажирів,

перевезених всіма українськими авіакомпаніями (Ліскович Н. Ю. 2018б). За результатами 2017 року п'ять авіакомпаній: «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «Атласджет», «Браво» перевезли 9817,1 тис. осіб або 93% загального обсягу пасажирів, перевезених українськими авіакомпаніями. З цієї кількості, у тому числі 85% пасажирів нерегулярних рейсів. За результатами 2018 року п'ять авіакомпаній: «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «Браво» та «Янейр» надали послуги з перевезення 11620,6 тис. осіб, що складає 93% загального обсягу пасажирів, перевезених українськими авіакомпаніями, у тому числі 84% пасажирів нерегулярних рейсів. За результатами 2018 року п'ять авіакомпаній: «Міжнародні авіалінії України», «Скайап», «Роза вітрів», «Буковина», «Азур Ейр Україна», перевезли 13306,7 тис. осіб або 97% загального обсягу пасажирів, перевезених українськими авіакомпаніями, у тому числі 97% пасажирів нерегулярних рейсів.

У табл. 2.6 систематизовано дані щодо регулярних пасажирських перевезень авіакомпаній України. Як виходить з аналізу систематизованих у табл. 2.6 даних, з 2016 по 2019 рр. міжнародні регулярні пасажирські перевезення відповідно до затвердженого розкладу руху здійснювали 10 вітчизняних авіакомпаній до 43 країн світу у 2016 році та до 46 країн світу за результатами 2019 року. Середній відсоток завантаження рейсів зростав з 78% до 80%. Тривав розвиток мережі маршрутів вітчизняних авіаперевізників, якими у 2016 році розпочато експлуатацію на регулярній основі лише 4 нових маршрутів, в той час як за 2017 рік – 10 маршрутів, а за 2018 та 2019 рр. – по 17 нових міжнародних авіаліній.

При цьому частка регулярних пасажирських перевезень знижувалась з майже 70% у 2016 році до 60% у 2019 році. частка міжнародних регулярних перевезень у загальному обсягу пасажирських перевезень вітчизняних авіакомпаній поступово зменшувалась – з майже 60% у 2016 році до 50% у 2019 році.

Таблиця 2.6

Регулярні пасажирські перевезення авіакомпаніями України

Показники	2016	2017	2018	2019
Кількість авіакомпаній, що здійснювали міжнародні регулярні перевезення	10	10	10	10
Середній % завантаження рейсів	78,2%	77,5%	78,8%	80,9%
Кількість країн світу, у регулярному сполученні	42	43	46	46
Кількість міжнародних авіаліній, експлуатацію яких розпочато на регулярній основі	4	10	17	17
Частка регулярних пасажирських перевезень, %	69,28	64,11	62,7	60,2
Частка регулярних пасажирських рейсів в кількості комерційних рейсів, %	69,4	67,7	66,86	64,47
Частка міжнародних регулярних перевезень у загальному обсязі пасажирських перевезень вітчизняних авіакомпаній	59,72	55,3	54,22	51,9

Джерело: складено автором на основі контент аналізу (Звіти ДАСУ 2017-2020)

Частка регулярних пасажирських перевезень також поступово знижувалась протягом періоду: з 69,4% у 2016 році по 64,5% у 2019 році. В свою чергу, і частка міжнародних регулярних перевезень у загальному обсягу пасажирських перевезень вітчизняних авіакомпаній поступово зменшувалась – з майже 60% у 2016 році до 52% у 2019 році. В той же час, на ринку за період 2016 – 2019рр. відбулось розширення діяльності іноземних авіакомпаній. У 2019 році їх послугами скористалось на 37,4% більше пасажирів ніж у попередньому році.

У табл. 2.7 представлена систематизація щодо розвитку регулярних пасажирські перевезень іноземними авіакомпаніями.

Таблиця 2.7

Регулярні пасажирські перевезення іноземними авіакомпаніями

Показники	2016	2017	2018	2019
Кількість іноземних авіакомпаній, що здійснювали міжнародні регулярні перевезення	28	29	38	40
Кількість країн світу, з яких виконувались регулярні рейси іноземними авіакомпаніями	27	27	37	37
Частка іноземних АК в загальному обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу, %	43,8%	46,1%	50,2%	57,0%
Кількість міжнародних авіаліній, експлуатацію яких розпочато на регулярній основі	2	10	27	29
Кількість нових іноземних авіакомпаній на ринку міжнародних авіаперевезень України	2	3	5	4

Джерело: складено автором на основі контент аналізу (Звіти ДАСУ, 2017-2020).

Загалом регулярні пасажирські перевезення до України у 2019 році виконували 40 іноземних авіакомпаній (у тому числі чотири нові – австрійська авіакомпанія «Laudamotion, французька «Aigle Azur» (здійснювала польоти до вересня 2019 року), ізраїльська «Israir Airlines» та норвезька «Scandinavian Airlines System») з 37 країн світу. Протягом року іноземними авіаперевізниками було відкрито 29 нових маршрутів, з них 21 новий

маршрут – авіакомпаніями «Ryanair» та «Wizz Air Hungary», як представлено у табл.2.7.

За 2016 рік на ринок України увійшли дві іноземні авіакомпанії - «SprintAir» із Польщі та «AirSerbia» із Сербії, за 2017 рік - «Qatar Airways» з Катару, «Ernest SpA» з Італії та «Kish Air» з Ірану. За 2019 рік на ринку авіаперевезень в Україну з'явилися 4 авіакомпанії: австрійська авіакомпанія «Laudamotion», французька «Aigle Azur», ізраїльська «Israir Airlines» та норвезька «Scandinavian Airlines System». Кількість міжнародних авіаліній, експлуатацію яких розпочато на регулярній основі зростала: з 2 маршрутів у 2016 році, 10 – у 2017 році, 27 та 29 маршрутів у 2018 та 2019 роках відповідно. За результатами 2019 року з 29 нових маршрутів іноземних авіакомпаній 21 маршрут відкрито авіакомпаніями – лоукостерами «Ryanair» та «Wizz Air Hungary». Відповідно і зростала частка іноземних АК в загальному обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу: з 43,8% у 2016 році до 57% у 2019 році. Саме з 2016 року почала зростати кількість рейсів іноземних авіакомпаній – лоукостерів до України, про що у своїх дослідженнях відмічали вітчизняні дослідники (Oleshko T., Heiets I. 2018), (Фісун Ю. В., Табачук Н. О. 2017), (Саркісова О. М., Токарь А. Ф. 2018), (Олешко Т. І., Янківський М. Р. 2018.)

Станом на 2019 рік комерційні рейси вітчизняних та іноземних авіакомпаній обслуговують 19 вітчизняних аеропортів та аеродромів (дані по ним представлені у Додатку В1 та В3). Відповідно до статистичних даних, представлених у табл.2.14 – 2.16, з 2016 року спостерігається позитивна динаміка кількості обслуговування в них злетів та посадок.

У табл.2.8 представлена динаміка обсягових показників діяльності аеропортів України, у табл.2.9 – відображено темпи зміни обсягових показників аеропортів, а у табл. 2.10 – наведені обсягові показники щодо рейсів міжнародного сполучення.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягових показників діяльності аеропортів України

Показники	Разом				у т.ч. міжнародному сполученні			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Відправлено та прибуло ПС, тис.од.:	133,2	159,9	182,8	201,2	104,4	125,6	145,6	162,7
в т.ч. на регулярних рейсах	101,5	121,4	140,3	153,6	80,5	95,0	111,5	124,9
Пасажиропотоки, тис.осіб:	12929,9	16498,9	20545,4	24334,5	11294,5	14591,1	18357,5	21994,1
в т.ч. на регулярних рейсах	10376,2	12646,1	15811,1	18833,0	8775,6	10770,3	13658,7	16530,2
Поштовантажопотоки, тис.н:	42,9	52,3	56,4	60,2	41,8	51,1	55,2	58,4
в т.ч. на регулярних рейсах	37,9	47,3	51,3	54,1	36,9	46,0	50,1	53,0

Джерело: складено автором на основі контент аналізу (Звіти ДАСУ, 2017-2020).

Таблиця 2.9

Темпи зміни показників діяльності аеропортів України

Показники	Темпи зміни показників, %			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2019/2016
Відправлено та прибуло ПС, тис.од.:	120,0	114,3	110,1	151,05
в т.ч. на регулярних рейсах	119,6	115,6	109,5	151,33
Пасажиропотоки, тис.осіб:	127,6	124,5	118,4	188,20
в т.ч. на регулярних рейсах	121,9	125,0	119,1	181,50
Поштовантажопотоки, тис.т:	121,9	107,8	106,7	140,33
в т.ч. на регулярних рейсах	124,8	108,5	105,5	142,74

Джерело: складено автором на основі табл.2.8

Таблиця 2.10

Темпи зміни показників діяльності аеропортів України щодо рейсів міжнародного сполучення

	Темпи зміни показників, %			
	2016/2017	2018/2017	2019/2018	2019/2016
Відправлено та прибуло ПС, тис.од.:	120,3	115,9	111,7	155,84
в т.ч. на регулярних рейсах	118,0	117,4	112,0	155,16
Пасажиропотоки, тис.осіб:	129,2	125,8	119,8	194,73
в т.ч. на регулярних рейсах	122,7	126,8	121,0	188,37
Поштовантажопотоки, тис.тонн:	122,2	108,0	105,8	139,71
в т.ч. на регулярних рейсах	124,7	108,9	105,8	143,63

Джерело: складено автором на основі табл.2.9

Аналіз даних табл.2.9 та 2.10 показав, що в аеропортах України за 2016-2019 роки відбувся стрімкий ріст обсягових показників – за 2017 рік на 18 – 29%, за 2018 рік – пасажиропотоки зросли на чверть, а за 2019 рік ріст уповільнився – найбільше зросли пасажиропотоки у міжнародному сполученні на регулярних рейсах. Відповідно до статистичних даних ДП «Украерорух» з 2016 року спостерігається позитивна динаміка обслуговування кількості злетів та посадок у вітчизняних аеропортах. За результатами 2019 року цей показник становить 216592 польотів, що на 9,3 % більше порівняно з результатом 2018 року. Найбільшу кількість злетів і посадок, здійснених українськими та зарубіжними авіакомпаніями, «Украерорух» забезпечив у таких аеропортах України: Бориспіль – річне зростання на 14 %, Київ (Жуляни) - зниження за рік на 11,8 %), Львів – річне зростання на 24,2%, Одеса – річне зростання на 8%, Харків – річне зростання на 25,8%, Дніпро – річне зростання на 16,4%, Запоріжжя – зниження за рік на 7,5%, Полтава – 30,3%, Херсон – зниження за рік на 12,7%, Івано-Франківськ –8,6%, Кропивницький - річне зростання на 10%, Чернівці - зниження за рік на 2,4%,

Вінниця - зниження за рік на 32,7%, Кривий Ріг - річне зростання на 40%, Ужгород - річне зростання на 42% (ДПОПР «Украерорух», 2019). В табл.2.11 систематизована динаміка кількості злетів та посадок повітряних суден у вітчизняних аеропортах, ранжована по мірі зменшення за річними даними. Відповідно до систематизованих даних по аеропортах України щодо динаміки кількості злетів та посадок повітряних суден у вітчизняних аеропортах за 2017-2019 роки відбулись суттєві зміни, які вплинули на порядкову позицію аеропортів (стовпчик № з/п).

Таблиця 2.11

Кількість злетів та посадок літаків в аеропортах України за 2017-2019рр.

Назва аеропорту	№ з/п	2017	№ з/п	2018	№ з/п	2019	Темп зміни за 2018-2019рр.	Темп зміни за 2017-2019рр.
Бориспіль	1	87352	1	97 928	1	111 667	114,03	127,84
Київ (Жуляни)	2	24071	2	33 808	2	29 806	88,16	123,83
Одеса	3	14141	3	15 979	4	17 265	108,05	122,09
Львів	4	12048	4	15 566	3	19 334	124,21	160,47
Харків	5	8627	5	8 978	5	11 291	125,76	130,88
Дніпро	6	6224	7	5 823	6	6779	116,42	108,92
Запоріжжя	7	5756	6	6 396	7	5 914	92,46	102,74
Херсон	8	1123	8	3 292	9	2872	87,24	255,74
Полтава	9	1002	9	3 162	8	4121	130,33	411,28
Івано-Франківськ	10	2148	10	2 106	10	2288	108,64	106,52
Вінниця	11	1073	11	1 585	13	1066	67,26	99,35
Чернівці	12	1378	12	1 137	12	1110	97,63	80,55
Кривий Ріг	13	612	14	710	14	994	140,00	162,42
Ужгород	14	247	15	354	15	503	142,09	203,64
Рівне	15	229	16	257	16	315	122,57	137,55
Кропивницький	16	215	13	1136	11	1264	111,27	587,91
Миколаїв	-	-	18	10	17	750	7500,00	7500,00
Разом		166246		198 227		217 339	109,64	109,64

Джерело: складено автором на основі контент аналізу (Звіти ДАСУ, 2018-2020)

Аеропорт «Бориспіль» забезпечив найбільшу кількість рейсів іноземних та вітчизняних авіакомпаній, перейшовши відзначку у 1100 тис. рейсів (111667 рейсів), з темпом росту за три останні роки 127%. На другому місці – аеропорт «Київ», який у 2018 році забезпечив 33808 рейсів, при темпі зростання за період 124%. Третє місце за результатами 2019 року посідає аеропорт «Львів», який майже перейшов відзначку 20 тис. рейсів (19334), випередивши аеропорт «Одеса» (17265) при тому, що у 2018 році вони були майже на одному рівні (більше 15 тис. рейсів). За період дослідження, темп росту кількості злетів та посадок ПС у аеропорту «Львів» склав 160%, в той час як для аеропорту «Одеса» виявлено зростання на 30%.

Аеропорти «Дніпро» та «Запоріжжя» продемонстрували невеличкі, але стабільні темпи зростання за період 2017-2019, 108% та 102% відповідно.

Проведений аналіз виявив стрімке зростання за три роки спостереження кількості злетів та посадок ПС в аеропорту «Полтава» та «Херсон», на 255% та 411 відповідно. Так, за результатами 2018 року, відмічений темп зміни на 300% кожний, при тому, що за результатами 2019 року кількість рейсів, забезпечених аеропортом «Полтава» зросла на чверть, а аеропорт «Полтава» забезпечив на 13% рейсів менше. Відмічено стабільне зростання кількості злетів та посадок ПС в аеропорту «Івано - Франківськ» з темпом росту 106 % за період. Для аеропорту «Вінниця» помічено стрімке зростання кількості злетів та посадок повітряних суден за 2017-2018рр. – на 30%, при такому ж їх зменшенні за результатами 2019рр. Кількість злетів та посадок ПС в аеропорту «Чернівці» поступово зменшується, загалом за 2017-2019 роки – на 20%. Аеропорти «Кривий Ріг» та «Ужгород» продемонстрували суттєве рівномірне зростання щорічної кількості злетів та посадок ПС, при темпі росту в цілому за період 162% та 200% відповідно. Аеропорт «Рівне» також поступово нарощував кількість обслуговуваних рейсів, темп росту за період склав 137%. Найбільш суттєве зростання кількості рейсів відзначається для аеропорту «Кропивницький». Так, найбільше річне зростання було у 3 рази – у 2018 році, загалом за період зростання 588%.

Зростання кількості рейсів – важливий індикатор експлуатаційної діяльності аеропорту. В той же час, не усі аеропорти приймають пасажирські рейси, не усі рейси є комерційними. Тому у табл.2.12 систематизовані аеропорти відповідно до їх пасажиропотоку у 2017 – 2019 роках (на основі вихідної інформації, представленої у Додатку В2).

Таблиця 2.12

Пасажиропотік в аеропортах України за 2017-2019рр.

Назва аеропорту	Кількість відправлених та прийнятих пасажирів								
	№	2017	№	2018	№	2019	Темп зміни за 2017-2018рр.	Темп зміни за 2018-2019рр.	Темп зміни за 2017-2019рр.
Бориспіль	1	10554757	1	12603271	1	15260281	119,41	121,08	144,58
Київ (Жуляни)	2	1851700	2	2812300	2	2617900	151,88	93,09	141,38
Одеса	3	1228102	4	1446521	4	1694022	117,79	117,11	137,94
Львів	4	1080800	3	1597700	3	2217789	147,83	138,81	205,20
Харків	5	806200	5	962500	5	1340800	119,39	139,30	166,31
Запоріжжя	6	348438	6	400326	7	338888	114,89	84,65	97,26
Дніпро	7	276954	7	299250	6	434000	108,05	145,03	156,70
Івано-Франківськ	8	110600	9	112607	9	104600	101,81	92,89	94,58
Херсон	9	105900	8	150100	8	154046	141,74	102,63	145,46
Вінниця	10	52000	12	60873	11	40134	117,06	65,93	77,18
Чернівці	12	48211	10	73075	10	76832	151,57	105,14	159,37
Рівне	13	3475	11	6403	14	11184	184,26	174,67	321,84
Кривий Ріг	14	32504	13	21964	13	21329	67,57	97,11	65,62
Ужгород	15	182	16	250	15	2782	137,36	1112,80	1528,57
Миколаїв		-	15	256	12	22700	-	8867,19	-
Полтава		-	14	968	16	5036	-	520,25	-
Разом		16499823		20548364		24342323	124,54	118,46	147,53

Джерело: складено автором на основі контент аналізу (Звіти ДАСУ, 2018-2020)

За 2018 рік пасажиропотік аеропортів зріс на 24,5% порівняно з 2017 роком. Найбільший ріст пасажиропотоку відбувся у аеропортів: Рівне – на 84%, Київ - на 51,9%, Львів - на 47,9%, Херсон – на 42%, Чернівці – на 51%, Ужгород – на 36%, Бориспіль - на 19,4%, Харків - на 19,3%, Одеса - 17,8 %, Запоріжжя - на 14,9%. Зменшення пасажиропотоку мало місце лише в аеропорті Кривий Ріг.

За 2019 рік пасажиропотік аеропортів зріс на 18,5% порівняно з 2018 роком. Найбільший ріст пасажиропотоку відбувся у аеропортів: Миколаїв – на 8867%, Ужгород – на 1112,8%, Полтава – на 520%, Рівне – на 74%, Дніпро – на 45%, Харків – на 39%, Львів - на 38%, Бориспіль - на 21 %, Одеса – на 17,8 %. А аеропортах Київ, Запоріжжя, Івано-Франківськ та Кривий Ріг відбулось зменшення пасажиропотоку на 7%, 16%, 8% та 3% відповідно. В аеропорту Миколаїв відбувся стрімкий зріст пасажиропотоку у зв'язку з його відкриттям наприкінці 2018 року після реконструкції.

В цілому, за період 2017-2019рр. пасажиропотік аеропортів зріс на 47,5%. Найбільше зростання пасажиропотоку відбулось в аеропортах: Ужгород – в 15 разів, Рівне – у 3,25 рази та Львів – у 2 рази, Чернівці – 56%, Харків – на 56%, Бориспіль – на 44%, Київ – на 41%, Одеса – на 37%. В той же час мало місце зниження пасажиропотоку в аеропортах Кривий Ріг – на 35%, Вінниця – на 27% та Івано-Франківськ на 6% за період 2017-2019рр.

В табл.2.13 за результатами контент – аналізу сайтів авіакомпаній та аеропортів України станом на березень 2020 та проведеної систематизації, представлений перелік акредитованих авіакомпаній у аеропортах України (детальніше про географію польотів акредитованих авіакомпаній систематизовано у Додатку В3).

Як представлено у табл.2.13, вітчизняні аеропорти розвиваються нерівномірно, що пояснюється такими технічними факторами аеропорту (стан ЗПС, аеронавігаційного забезпечення), інфраструктурними (наявність сучасного терміналу, його пропускна спроможність, розвиненість сфери

надання послуг обслуговування пасажирів), наявністю пасажиропотоку, а також іншими факторами.

Таблиця 2.13

Акредитовані авіакомпанії в аеропортах України

Назва аеропорту	Акредитовані авіакомпанії
1	2
Дніпро	Austrian Airlines, Ellinair, Motor Sich Airlines, Ukraine International Airlines, Windrose Airlines
Бориспіль	Aegean Airlines, Air Arabia, Air Astana, Air France, Air Malta, Air Serbia, airBaltic, Austrian Airlines, Buta Airways, Azur Air Ukraine, Belavia, Bravo Airways, Bukovyna Airlines, Czech Airlines, El Al, Flydubai, Georgian Airways, Iraqi Airways, KLM, Lufthansa, Pegasus Airlines, Qatar Airways, Ryanair
Вінниця	Bukovyna Airlines, SkyUp, Ukraine International Airlines
Запоріжжя	Azur Air Ukraine, Bukovyna Airlines, LOT Polish Airlines, Motor Sich Airlines, Pegasus Airlines, SkyUp, Turkish Airlines, Ukraine International Airlines
Івано-Франківськ	Ukraine International Airlines, Alitalia, Belavia, Jonika Airlines, EllinAir, LOT Polish Airlines, Motor Sich Airlines, Pegasus Airlines, Vueling, Wizz Air
Кривий Ріг	Bravo Airways, SkyUp
Львів	Air Baltic, Austrian Airlines, Azur Air Ukraine, Belavia, EllinAir, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Jonika Airlines, Pegasus Airlines, Ірландія Ryanair
Миколаїв	SkyUp, Windrose Airlines
Одеса	Arkia Israel Airlines, AtlasGlobal Ukraine, Bulgaria Air, Buta Airways, Czech Airlines, Ellinair, Ernest Airlines, Fydubai, Motor Sich Airlines, Onur Air, Ryanair, SkyUp, Sun d'Or, TAROM, Turkish Airlines, Ukraine International Airlines
Рівне	Bukovyna Airlines
Харків	Azur Air Ukraine, Belavia, Bravo Airways, Buta Airways, Ellinair, Ernest Airlines, LOT Polish Airlines, Pegasus Airlines, Ryanair, SkyUp, Turkish Airlines, Міжнародні авіалінії України, Windrose Airlines
Херсон	Windrose Airlines, SkyUp, Turkish Airlines, Ukraine International Airlines
Чернівці	Bravo Airways, Ukraine International Airlines
Ужгород	Motor Sich Airlines

Джерело: складено автором на основі аналізу контент – аналізу сайтів авіакомпаній та аеропортів

Провідні регіональні аеропорти України: Бориспіль, Київ (Жуляни), Одеса, Львів, Харків, Запоріжжя, Дніпро забезпечують левову долю усіх злетів та посадок повітряних суден на території України. Як показав проведений аналіз, є такі регіональні аеропорти, обсяги надання авіаційних послуг яких суттєво зростають, за темпом росту перевищуючи темпи росту провідних аеропортів, зокрема: Рівне, Чернівці, Херсон, Ужгород, Миколаїв, Полтава. Але, як показав аналіз, такі аеропорти потребують модернізації аеродромного комплексу, будівництва нових ЗПС, розбудови аеропортової інфраструктури для прийняття рейсів вітчизняних та іноземних авіакомпаній та забезпечення обслуговування пасажирів. Так, наприклад аеропорт Чернівці: з 2017 року після завершення капітального ремонту ЗПС, аеропорт отримав дозвіл ДАС на забезпечення зльоту та посадки повітряних суден категорії 4С. Авіакомпанії: «Янейр», «Blueair» та «Wizzair» надсилають запити, ведуть переговори щодо відкриття рейсів з аеропорту, але наявна ЗПС не може приймати судна великої місткості. З аеропорту Чернівців для регулярних і чартерних польотів компанія «Yanair» бачить такі напрямки як Ізраїль, Італія, Єгипет, Фінляндія, Грузія та Німеччина.

Другий приклад – аеропорт «Полтава» - як було наведено у табл.2.17, за 2017 рік обслужив 968 пасажирів. Це в 16 разів менше, ніж було передбачено у Державній цільовій програмі розвитку аеропортів на період до 2023 року, яку затвердили у початковій версії в 2016 році (КМУ, 2016). Судячи з наявних даних, більшість виконаних польотів в аеропорті «Полтава» є учбово-тренувальними, але зростає попит на перельоти до місць відпочинку в Єгипті, Турції, для чого мають бути реалізовані заходи з модернізації аеродромного та аеропортового комплексів. Третій приклад - аеропорт Ужгород. Відомо, що 2017 року ЄС заборонив польоти до летовища Ужгороду, по причині близького розташування кордону зі Словаччиною. Наразі опрацьовуються питання спільного використання частини повітряного простору Словаччини (РБК, 2020). Але для уможливлення забезпечення обслуговування пасажирів та замовників на належному рівні необхідно побудувати сучасний аеровокзал,

вантажний термінал, тобто розбудувати інфраструктуру. Зараз аеропорт дотується з обласного бюджету, тому потрібно розширення джерел інвестування в розвиток цього аеропорту.

На рис.2.2 та 2.3 представлений розподіл пасажиропотоку аеропортів України, складений за даними 2017 та 2019 років. За результатом порівняння можна зробити висновки щодо зміни частки провідних аеропортів у загальному пасажиропотоку.

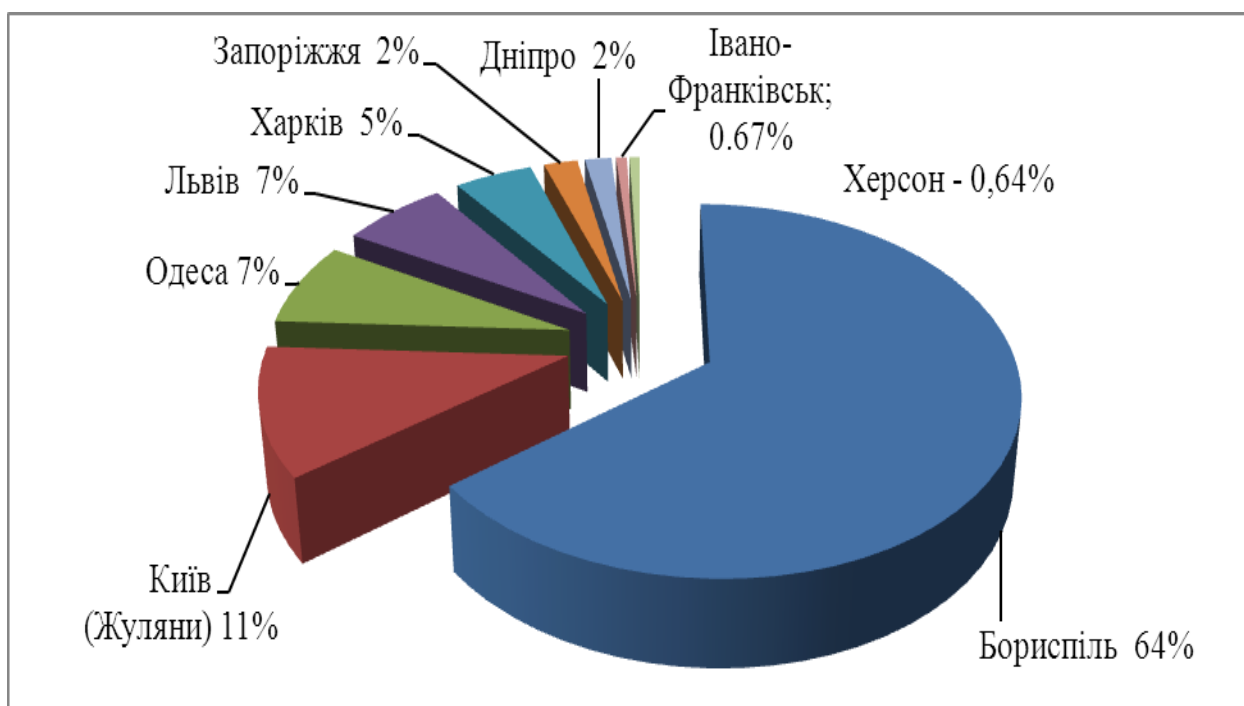


Рис.2.2. Розподіл пасажиропотоку між аеропортами України за результатами 2017 року

Джерело: складено автором на основі табл.2.11

Відповідно до аналітичних розрахунків, 98% загальних пасажиропотоків та пошто-вантажопотоків сконцентровані в 7 провідних аеропортах, а саме «Бориспіль», «Київ (Жуляни)», «Одеса», «Львів», «Харків», «Дніпропетровськ» та «Запоріжжя». Як представлено на рис.2.22, пасажиропотік аеропортів України за результатами 2017 року розподілився наступним чином: Бориспіль - 64%, Київ (Жуляни) – 11%, Львів – 7%, Одеса –

7%, Харків – 5%, Дніпро – 2%, Запоріжжя – 2%, Херсон – 0,64%, Івано-Франківськ – 0,67%. При цьому, доля головного аеропорту країни «Бориспіль» в загальному обсязі пасажирських перевезень у 2017 році скоротилась до 64% з 67% у 2016 році, одночасно дещо збільшились частки аеропортів «Київ (Жуляни)», «Львів» та «Харків».

Пасажиропотік аеропортів України за результатами 2019 року розподілився наступним чином: Бориспіль – 62,7%, Київ (Жуляни) – 11%, Львів – 9%, Одеса – 7%, Харків – 6%, Дніпро – 2%, Запоріжжя – 1,39%, Херсон – 0,63%, Івано-Франківськ – 0,43%. Таким чином за період 2017 – 2019рр., на 1,5% зменшилась частка пасажиропотоку аеропорту Бориспіль, на 2% зросла частка аеропорту Львова, на 1% зросла частка пасажиропотоку аеропорту Харкова, знизилась на 0,5% частка Запоріжжя, на 0,2% частка Івано-Франківська.

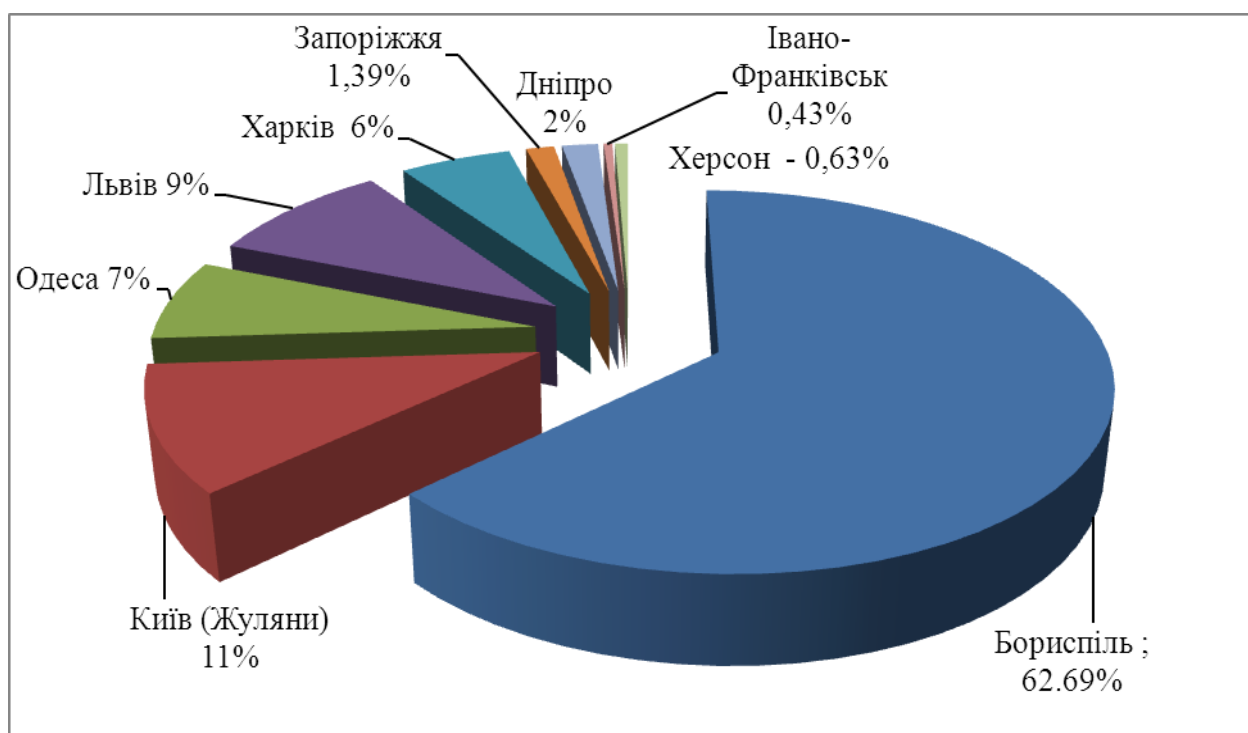


Рис.2.3. Розподіл пасажиропотоку між аеропортами України за результатами 2019 року

Джерело: складено автором на основі табл.2.11

Обсягові показники діяльності служби аеронавігації України представлені в розрізі кількості рейсів авіакомпаній, забезпечених ДПОПР «Украерорух», як представлено в табл.2.14.

Таблиця 2.14

Кількість рейсів авіакомпаній, забезпечених «Украерорух»

Види польотів	2016	2016/ 2015,%	2017	2017/ 2016,%	2018	2018/ 2017,%	2019	2019/ 2018%
Усього	214222	96,03	253969	118,55	300853	118,46	335407	111,49
Транзит	86290	81,53	101755	117,92	125145	122,99	141680	113,21
Внутрішні	23407	107,25	26476	113,11	29593	111,77	30790	104,04
Міжнародні	104565	109,6	125738	120,25	146115	116,21	162937	111,51

Джерело: складено автором на основі контент аналізу (Звіти ДПОПР «Украерорух», 2017-2020)

Так, лише з 2016 року зафіксоване зростання обсягових показників діяльності вітчизняних та іноземних авіакомпаній, яким надає аеронавігаційні послуги ДПОПР «Украерорух». Зростання почалось у 2016 році зі зростання кількості внутрішніх рейсів у повітряному просторі України. Темпи росту усіх обсягових показників за 2-17 та 2018 роки були достатньо стрімкими – 111%-122%, які уповільнились у 2019 році – до 113%.

2.2 Аналіз стану конкуренції на ринку авіаперевезень України

Стан конкурентної боротьби між авіакомпаніями на певному ринку може бути охарактеризований показниками інтенсивності, при тому, що авіакомпанії конкурують за частку цільового ринку, яка у довгостроковій перспективі є визначальною щодо інших показників. Загалом, інтенсивність конкуренції на ринку авіаперевезень є функцією ряду параметрів, зокрема

вона залежить від кількості авіакомпаній на цільовому ринку, розподілу ринкових часток між ними, темпу розвитку певного ринку авіаперевезень, а також ступеню диференційованості параметрів послуг авіакомпанії. Причому дослідниками Андрєєвим А.В., а також Oum Т.Н., Zhang А. та Fu Х., було виявлено, що інтенсивність конкуренції між авіакомпаніями зростає із уповільненням темпів розвитку ринку авіаперевезень. Чим менш продукція авіакомпанії може бути диференційована відповідно до кон'юнктури певного ринку, тим інтенсивність конкуренції є вищою. На цей впливають як цінові, так і нецінові компоненти послуг авіакомпанії (Андрєєв А.В., 2011), (Oum, Т.Н., Zhang А., Fu Х. 2010).

Для аналізу ринкової конкуренції, в якій діють авіаційні підприємства України була використана модель п'яти сил Портера, яка базується на концепції, що існує п'ять конкурентних сил, які визначають конкурентне середовище та інтенсивність у поєднанні з привабливістю ринку. Аналіз п'яти сил Портера вважається доцільним проводити для виявлення джерел конкурентних переваг у діловому середовищі, що, в свою чергу, має вирішальне значення для визначення конкурентної позиції авіапідприємства та можливої майбутньої стратегії на основі конкурентної позиції – стратегічної позиції.

Портер М. припускає, що потужність споживачів також може бути зменшена, коли компанія розширює свою продукцію та послуги, ускладнюючи для покупців перехід до конкурентів, спираючись на диференціацію продукції як на ключ до завоювання частки ринку (Porter М.Е. 2008а). Більше того, коли компанія стандартизує продукцію чи послуги, вона може легше змінювати постачальників, а отже, потужність постачальника зменшується. Крім того, М. Портер стверджував, що комерційна авіація є одним із найжорсткіших ринків з найнижчою нормою прибутку та найсильнішими силами, а встановлені конкуренти енергійно конкурують між собою за ціною та замовниками. Він акцентував увагу на важливості аналізу п'яти конкурентних сил, оскільки це дозволяє компаніям побачити загальну

конкурентну картину того, що саме є основними чинниками прибутковості діяльності підприємств цієї галузі. Крім того, раннє виявлення тенденцій, що змінюються в бізнесі, дозволяє певній компанії швидко використовувати їх та потенційно змінити сили на її користь (Porter M.E. 2008a). Проведене дослідження дозволило сформувати графі матриці конкурентних переваг Портера за його моделлю п'яти сил, яка розрізняє п'ять ключових факторів конкуренції в галузі: ринкова влада споживачів транспортних послуг, ринкова влада постачальників, загроза появи нових конкурентів на авіаринку та суперництво між авіапідприємствами-конкурентами, загроза появи послуг-замінників авіаподорожей, що систематизовано представлено на рис. 2.4.

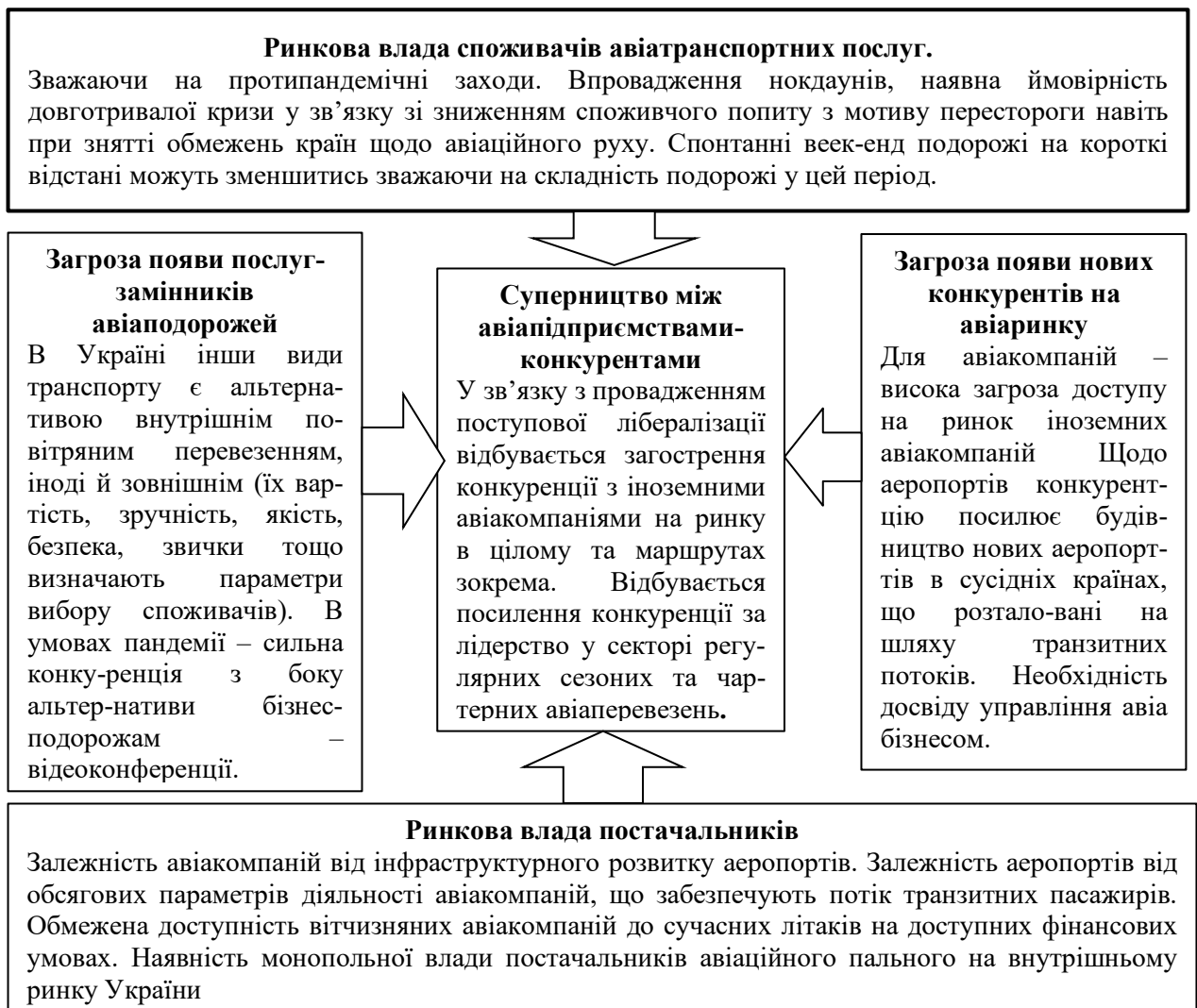


Рис.2.4 Матриця конкурентних переваг М. Портера для авіаційних підприємств України

Джерело: складено автором на основі (Ovsak O.P., Liskovych N.Yu., Nazarenko O., 2021)

У табл.2.21 представлена динаміка авіакомпаній, яким ДПОПР «Украерорух» надало найбільші обсяги послуг з аеронавігаційного обслуговування, серед яких є наступні: «Міжнародні авіалінії України», «Belavia», «Turkish Airlines»/ Turk Hava Yollari A.O., «LOT Polish Airlines», «Wizz Air Hungary», «Ryanair», «Wind Rose», «Pegasus», «Air Moldova», «Azur Air Ukraine», «Austrian Airlines AG», «SkyUp Airlines», «Qatar Airways».

Таблиця 2.15

Динаміка найбільш значних обсягів аеронавігаційного обслуговування авіакомпаній ДПОПР «Украерорух»

Авіакомпанії	Кількість рейсів			
	2016	2017	2018	2019
«Міжнародні авіалінії України»	49145	57205	61691	58772
«Turkish Airlines»/ Turk Hava Yollari A.O.	22928	27606	29972	33716
«Belavia»	12796	14537	16003	18629
«LOT Polish Airlines»	9903	12756	15813	18449
«Wizz Air Hungary LLC»	5625	8832	15251	20944
«Wind Rose»	3519	8162	9 301	10185
«Pegasus»	4289	5825	7 664	5569
«Air Moldova»	4219	5527	7 224	5423
«Azur Air Ukraine»	4073	4607	4 859	7229
«Austrian Airlines AG»	3205	3751	3687	3787
«Qatar Airways»	1589	1985	4673	5893
«SkyUp Airlines LLC»	-	-	2411	10631
«Ryanair»	-	-	1728	9295
Разом	121 291	150 793	180 277	208 522

Джерело: складено автором на основі контент аналізу (Звіти ДПОПР «Украерорух», 2017-2020)

За 2017 рік обсяги аеронавігаційного обслуговування авіакомпаній: «Міжнародні авіалінії України» зросли на 16,4%, «Turkish Airlines» - на 20,4%, «Belavia» - на 13,6%), «LOT Polish Airlines» – на 28,8%), «Wizz Air Hungary LLC» - на 57,0 %), «Wind Rose» – на 131,9%, «Pegasus» - на 35,8%, «Air Moldova» – на 31,0%, «Azur Air Ukraine» – на 13,1% та «Austrian Airlines AG» - на 17,0%.

За 2018 рік обсяги аеронавігаційного обслуговування Украерорух авіакомпаній зросли: «Міжнародні авіалінії України» – на 7,8%, Turk Hava Yolları A.O. (Туреччина) – на 8,6 %, «Belavia» – на 10,1%, «LOT Polish Airlines» – на 24%, «Wizz Air Hungary LLC» – на 72,7%, «Wind rose» – на 14%, «Pegasus» – на 31,6%, «Air Moldova» – на 30,7%, «Azur Air Ukraine Airlines LLC» – на 5,5%, Qatar Airways CO (Катар) – на 135,4%.

За 2019 рік відбулись наступні зміни в кількості виконаних рейсів авіакомпаній: «Міжнародні авіалінії України» – знизилась на 4,7 %, «Turk Hava Yolları A.O.» – зросли на 12,5%, «Wizz Air Hungary LLC» – зросли на 37,3%, «Belavia» – зросли на 16,4%, «LOT Polish Airlines» – зросли на 16,7%, «SkyUp Airlines LLC» – у 3,41 рази, «Wind rose» – зросли на 9,5%, «Ryanair» – зросли у 4,4 рази, «Azur Air Ukraine» – зросли на 48,8%, «Qatar Airways» – зросли на 26,1%. За допомогою побудованої табл.2.16 проведемо аналіз динаміки ринкової частки авіакомпаній з найбільш значними обсягами надання авіаційних послуг на авіаційному ринку України.

Аналіз динаміки ринкової частки авіакомпаній з найбільш значними обсягами надання авіаційних послуг на авіаційному ринку України показав, що за 2019 рік відбулось стрімке зниження ринкових часток провідних мережевих авіакомпаній: «Міжнародні авіалінії України», «Turk Hava Yolları A.O.», «Air Moldova», зберігається ринкова позиція таких авіакомпаній як: «Belavia», «LOT Polish Airlines», «Wind Rose», «Azur Air Ukraine», «Austrian

Airlines AG» та «Qatar Airways». Відбулось стрімке зростання ринкових часток таких авіакомпаній: «SkyUp Airlines LLC», «Ryanair» та «Wizz Air Hungary LLC», причому дві останні є відомими європейськими лоукост – перевізниками. Як показує аналіз табл.2.16 на кожен рік можна виокремити по три провідні авіакомпанії, частки кожної з яких вище 10%, а також по п'ять провідних авіакомпаній, частки кожної з яких вище 5%.

Таблиця 2.16

Динаміка ринкової частки авіакомпаній з найбільш значними обсягами надання авіаційних послуг на авіаційному ринку України

Авіакомпанії	Ринкова частка 2016	Ринкова частка 2017	Темп росту ринкової частки 2017/2016	Ринкова частка 2018	Темп росту ринкової частки 2018/2017	Ринкова частка 2019	Темп росту ринкової частки 2019/2018
«Міжнародні авіалінії України»	0,41	0,38	-7,32%	0,34	-10,53%	0,28	-17,65%
«Turkish Airlines»/ Turk Hava Yollari A.O.	0,19	0,18	-5,26%	0,17	-5,56%	0,16	-5,88%
«Belavia»	0,11	0,10	-9,09%	0,09	-10,00%	0,09	0,00%
«LOT Polish Airlines»	0,08	0,08	0,00%	0,09	12,50%	0,09	0,00%
«Wizz Air Hungary LLC»	0,04	0,06	50,00%	0,08	33,33%	0,1	25,00%
«Wind Rose»	0,03	0,05	66,67%	0,05	0,00%	0,05	0,00%
«Pegasus»	0,04	0,04	0,00%	0,04	0,00%	0,03	-25,00%
«Air Moldova»	0,03	0,04	33,33%	0,04	0,00%	0,03	-25,00%
«Azur Air Ukraine»	0,03	0,03	0,00%	0,03	0,00%	0,03	0,00%
«Austrian Airlines AG»	0,03	0,02	-33,33%	0,02	0,00%	0,02	0,00%
«Qatar Airways»	0,01	0,01	0,00%	0,03	200,00%	0,03	0,00%
«SkyUp Airlines LLC»			-	0,01		0,05	400,00%

«Ryanair»			-	0,01		0,04	300,00%
-----------	--	--	---	------	--	------	---------

Джерело: складено автором на основі табл. 2.15 та опубліковано у (Ovsak O.P., Liskovych N.Yu., Nazarenko O. P., 2021).

На рис. 2.5 представлена динаміка частки рейсів усіх вітчизняних та іноземних авіакомпаній у загальній кількості рейсів (регулярні і нерегулярні рейси, пасажирські, вантажні та інші), виконаних з аеропортів України по місяцях 2019рр. Зазначені вище частки розраховані на основі даних ДП «Украерорух» щодо найбільш значних обсягів аеронавігаційного обслуговування авіакомпаній.

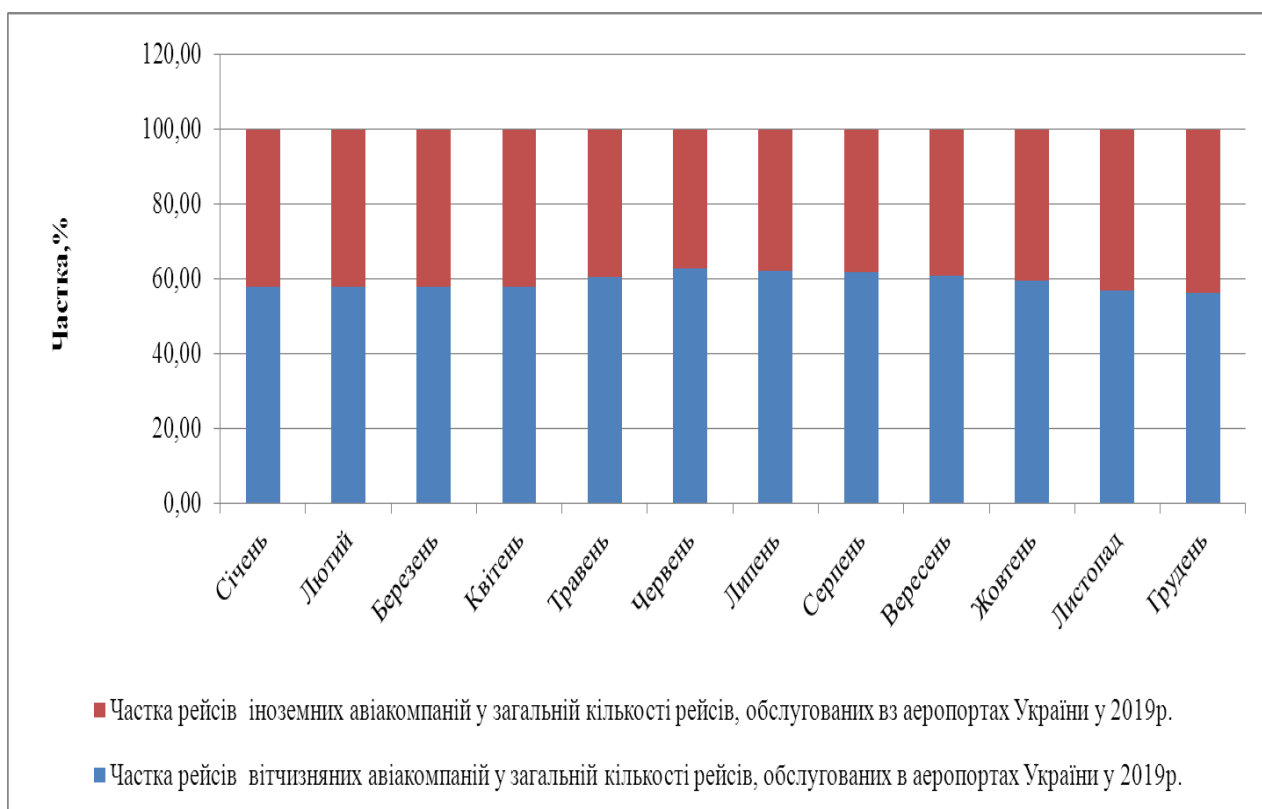


Рис.2.5 Динаміка частки рейсів вітчизняних та іноземних авіакомпаній у загальній кількості рейсів, виконаних з аеропортів України по місяцях 2019рр.

Джерело: складено автором на основі табл.2.16.

Загальна кількість рейсів враховує і регулярні і нерегулярні рейси усіх авіакомпаній, що здійснюють не тільки пасажирські, а й інші види перевезень (у т.ч. вантажні, бізнес-авіація тощо) у повітряному просторі України. Таким

чином, у 2019 році у середньому на протязі року, біля 60% рейсів у повітряному просторі України виконано вітчизняними авіакомпаніями.

На основі систематизованих та проаналізованих даних можна провести орієнтовну оцінку стану конкуренції на ринку авіаційних перевезень України з використанням індексу концентрації, який розраховується за формулою (2.1) на основі часток найбільших авіакомпаній.

Оскільки дані щодо кількості перевезених пасажирів певними іноземними авіакомпаніями не є доступними, для розрахунку індексу концентрації (ІК) використаємо частки авіакомпаній, визначені на основі кількості їх рейсів.

$$IK = \sum_{i=1}^n Si, \quad (2.1)$$

де S_i – частка кількості рейсів i -тої авіакомпанії у загальній кількості рейсів авіакомпаній.

Трактування значення ІК наступне: $IK < 45\%$ – ринок низькоконцентрований; $45\% < IK < 70\%$ – ринок помірно концентрований; $IK > 70\%$ – ринок висококонцентрований.

Оскільки на кожен рік по можна виокремити по три провідні авіакомпанії, частки кожної з яких вище 10%, а також по п'ять провідних авіакомпаній, частки кожної з яких вище 5%, проведені розрахунки індексів концентрації за формулою (2.1), відповідно, для найкрупніших трьох та п'яти авіакомпаній з найвищими ринковими частками у динаміці за 2016-2019рр. та представлені нижче у табл. 2.17.

Реалізуючи системний підхід до оцінювання стану конкуренції на ринку авіаційних перевезень України до табл.2.17 занесені результати розрахунку індексу концентрації (ІКл) найбільших іноземних лоукост-компаній на авіаційному ринку України у динаміці за 2016-2019рр., а також результати розрахунку індексу концентрації (ІКу) найбільших вітчизняних авіакомпаній на авіаційному ринку України у динаміці за 2016-2019рр. та представлена

динаміка частки іноземних авіакомпаній в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу за 2016-2019рр.

Спостерігається поступове зниження індексу концентрації п'яти крупних авіакомпаній з 0,82 у 2016 році до 0,72 у 2019 році, подібна, але стрімкіша тенденція показана індексом концентрації трьох найкрупніших авіакомпаній: з 0,7 у 2016 році – до 0,53 у 2019 році.

Загалом, виходячи з абсолютних значень індексів концентрації, можна зробити висновок про те, що ринок авіаційних перевезень України за 2016 - 2019рр. з висококонцентрованого перетворився у помірно концентрований. Крім цього, знизився індекс концентрації найбільших за кількістю рейсів вітчизняних авіакомпаній.

Таблиця 2.17

Оціночні показники стану конкуренції на ринку авіаперевезень України

Показники стану конкуренції на ринку авіаперевезень	2016	2017	2018	2019
Індекс концентрації (ІК5) 5 крупних авіакомпаній на ринку	0,82	0,802	0,77	0,722
Індекс концентрації (ІК3) 3 крупних авіакомпаній на ринку	0,7	0,65884	0,6	0,533
Індекс концентрації (ІКл) найбільших іноземних лоукост-компаній на авіаційному ринку України	0,07	0,0972	0,14	0,172
Індекс концентрації (ІКу) найбільших вітчизняних авіакомпаній	0,47	0,46404	0,43	0,416
Частка іноземних АК в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу	0,44	0,46	0,5	0,57

Джерело: розраховано автором на основі даних табл.2.7 та 2.16.

Відбулось стрімке зростання індексу концентрації іноземних лоукост-авіакомпаній на авіаційному ринку України, при тому, що частка іноземних авіакомпаній в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу також зросла з 44% до 57% за останні чотири роки. За результатами проведеного дослідження за участю автора (Ovsak O.P., Liskovych N.Yu., Nazarenko O. P., 2021), була складена конкурентна карта ринку авіаційних перевезень України у розрізі авіакомпаній, на основі аналізу розвитку ринку авіаційних перевезень України, а також контент – аналізу відкритих даних щодо діяльності вітчизняних та іноземних авіакомпаній на ринку авіаперевезень України, представлена у табл.2.18.

Таблиця 2.18

Конкурентна карта ринку авіаційних перевезень України (авіакомпанії)

Ринкова частка АК		Групи авіакомпаній			
		Лідери ринку	АК з сильною конкурентною позицією	АК зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
		1	2	3	4
Швидке зростання	1	-	«Ryanair», «SkyUp Airlines LLC»	«Czech Airlines», «Air Astana», «Air France», «Air Malta», «Air Serbia», «AirBaltic», «El Al», «Flydubai», «Georgian Airways», «Iraqi Airways»	«Ernest Airlines», «Ellinair»
Помірне зростання	2	-	«LOT Polish Airlines», «Azur Air Ukraine», «Qatar Airways»	«Swiss International Air Lines», «Scandinavian Airlines» «Buta Airways» «TAROM», «Onur Air», «Alitalia», «Aegean Airlines»	«Анда Ейр», Авіакомпанія «Меридіан»,
Помірне зниження	3	Turk Hava Yollari A.O.	«Belavia» «Wind Rose» «Austrian Airlines»	«KLM», «Lufthansa», «AtlasGlobal Ukraine», Буковина»	Авіакомпанія «UM Air», «Аеро-чартер» «Марс РК»

Швидке зниження	4	Міжна-родні авіалінії України	«Pegasus», «Air Moldova»	«Янейр», «Браво» «Джоніка», «Wizz Air Ukraine»	-
-----------------	---	-------------------------------	--------------------------	---	---

Джерело: (Ovsak O.P., Liskovych N.Yu., Nazarenko O. P., 2021)

Аналіз конкурентної карти ринку авіаційних перевезень України у розрізі авіакомпаній, а дозволив виявити наступні тенденції: відбувається стрімке зниження ринкових часток провідних мережевих авіакомпаній як вітчизняних так і іноземних при цьому спостерігається стрімке зростання кількості рейсів провідних іноземних лоукост-авіакомпаній, як з сильною ринковою позицією, так і зі слабкою конкурентною позицією.

2.3. Вплив лібералізації повітряного простору на конкурентну позицію авіаційних підприємств України

Лібералізація повітряного простору являє собою стійкий тренд, що розвинувся за останні сорок років. Лібералізація повітряного простору здійснюється шляхом розширення встановлених норм регулювання повітряного руху в Чиказькій конвенції, підписаній у 1944 р., а також створення спеціальних авіаційних режимів, що називаються «відкритим небом». В свою чергу, створення єдиного авіаційного ринку ЄС поклало край системі двосторонніх угод про повітряне сполучення між державами-членами ЄС (Gaspari F., 2011), (EU, 2010). Інші країни проводять лібералізацію повітряного простору через поступове розширення умов двосторонніх договорів про повітряне сполучення між країнами. Такі угоди визначають, чи можуть авіакомпанії вільно встановлювати тарифи (чи потрібно затвердження іншою стороною), скільки авіакомпаній можуть надавати транспортні послуги, частота рейсів, типи повітряних суден, їх провізна ємність.

Багато дослідників звітують про те, що лібералізація призвела до значного зростання економіки та перевезень через посилення конкуренції та

підвищення ефективності в галузі авіаперевезень та позитивні зовнішні ефекти для загальної економіки (Gillen, D., Harris, R., Oum, T., 2002), (ICAO, 2015), (Cigu, E., Agheorghesei D., Gavriluta A., Toader E. 2018), (Wu C.Y., Heiets I., Shvindina H. 2020). Більше того, автори статті (Oum, T.H., Zhang A., Fu X. 2010), провели фундаментальні дослідження та розробили модель, яка передбачає вимірювання розподілу прибутків та збитків між споживачами та авіакомпаніями кожної країни, що беруть участь у двосторонній угоді.

На лібералізованих ринках відбувається суттєве збільшення трафіку завдяки зменшенню тарифу авіакомпанії при зростанні конкуренції (Piermartini R., Rousová L. 2008), (Oum, T.H., Zhang A., Fu X., 2010), (Heiets I., 2017), (Dimitriou D., Mourmouris J., Sartzetaki M., 2017), (Dimitriou D., Maria S., 2018).

Лібералізація дозволила зробити більший вибір та більш конкурентоспроможні ціни для подорожуючих. Це викликає позитивні зовнішні ефекти для економіки в цілому шляхом стимулювання зростання та можливостей працевлаштування, стимулювання торгівлі та покращення транспортних та логістичних послуг (InterVISTAS-ga2, 2006), (InterVISTAS-EU Consulting Inc., 2016). Але ці наслідки неоднакові в різних країнах. Висока конкуренція призводить до зміни у складі авіакомпанії, що здійснюють операції на авіаційному ринку країн, особливо це стосується невеликих країн, національні авіакомпанії яких не є лідерами за мінімальними витратами. Така ситуація призводить до витіснення їх з ринку та домінування світових авіакомпаній - лоукостів - лідерів (Piermartini R., Rousová L. 2008), (Oum, T.H., Zhang A., Fu X. 2010), (Heiets I., 2017).

Як було заявлено на Всесвітньому авіаційному форумі ІКАО у 2015 році, ліберальне середовище найкраще веде до сталого розвитку міжнародного повітряного транспорту (ICAO, 2015). Прикладом є, зокрема, стрімкий розвиток лоукостера «AirAsia Group Berhad» («AAGB»), яка є потужною транснаціональною інтегрованою структурою. Зокрема дослідниками Wu C., Heiets I., Shvindina H. (Wu C.Y., Heiets I., Shvindina H., 2020), було виявлено,

що глобальний ВВП, регіональний ВВП, регіональний ВВП на душу населення, приріст населення є фак.

торами, що біль за все сприяли економічному розвитку «AAGB». Однак на сьогодні невирішеним залишається питання визначення впливу подальшої лібералізації на розвиток певної національної економіки, її авіатранспортної галузі. Це питання гостро стоїть і перед Україною, авіатранспортна галузь якої представлена авіаційними підприємствами: 19 аеропортами та 29 авіакомпаніями.

На сьогодні основою угод про повітряний рух між Україною та ЄС є двосторонні угоди про повітряне сполучення (ASA) з усіма державами-членами та «горизонтальна» Угода з Європейською Комісією про деякі аспекти повітряних перевезень (грудень 2005 р.). Європейська Комісія розробила модельну угоду про деякі аспекти повітряного сполучення, яка отримала назву «горизонтальної» (EU, 2003). Перші такі угоди були укладені з країнами Західних Балкан і Марокко в 2006 році. У 2010 році аналогічні угоди були підписані з Грузією та Йорданією. У червні 2012 року була підписана угода з Молдовою. Загалом угоди про САП були укладені ЄС з Албанією, Боснією та Герцеговиною, Республікою Македонією, Чорногорією, Сербією, Косово, Норвегією, Ісландією, Ліхтенштейном, Швейцарією, Марокко, Грузією, Ізраїлем, Йорданією та Молдовою (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020). Відповідно до Угоди про Спільний Європейський Простір (САП), авіаперевізники отримують право здійснювати перевезення в межах ЄС, керуючись спільними нормами права щодо видачі ліцензій і доступу до ринку, конкуренції, недискримінації, безпеки польотів, державної допомоги. Після підписання такої угоди країни інкорпорують до свого національного законодавства норми ЄС у сфері управління повітряним транспортом (Коссе І., Кільчицька К. 2017).

За основу Угоди САП з Україною також була взята «горизонтальна» угоді, але згодом вона була розширена через наявність в Україні масштабної авіаційної галузі. Переговори щодо підписання Угоди тривали з 2007 по 2013

рік. Парафування Угоди про САП відбулося 28 листопада 2013 року на Саміті Україна – ЄС у Вільнюсі. Втім, підписання Угоди не відбулося до цього часу, зокрема через відновлену територіальну суперечку між Іспанією та Великобританією (Коссе І., Кільчицька К. 2017), (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020). Для України впровадження САП уможливило використання повітряного простору найбільш ефективно та безпечно. При цьому управління повітряним рухом перебуватиме в компетенції міжнародної організації «Євроконтроль», що здійснює координацію та планування управління повітряним рухом для всієї Європи. За своєю суттю, САП впроваджує зону вільної торгівлі в авіатранспортній галузі, на основі гармонізації європейських стандартів безпеки польотів, захисту пасажирів, відповідальності авіаперевізників за перевезення, захисту навколишнього середовища, конкуренції та державного регулювання.

Для імплементації угоди про САП Україні необхідно інкорпорувати у вітчизняне законодавство 64 регламентів і директив ЄС у сфері авіації. Після цього українські авіаперевізники користуватимуться комерційними правами при здійсненні перевезень з України до ЄС і між будь-якими державами-членами ЄС (окрім внутрішніх авіаперевезень у межах будь-якої однієї країни ЄС). У свою чергу, авіаперевізники ЄС матимуть аналогічні комерційні права щодо польотів в Україну та в її межах. Наразі Україною укладено 70 двосторонніх міжурядових угод про регулярне повітряне сполучення, з яких 26 між Україною та країнами-членами Євросоюзу (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020). Такі угоди дозволяють виконувати рейси між будь-якою державою-членом ЄС і Україною, однак містять обмеження щодо кількості маршрутів, рейсів та кількості призначених авіаперевізників. Такі двосторонні угоди встановлюють правила, за якими призначені авіаперевізники з обох країн здійснюють свою діяльність. Вони визначають, зокрема, чи можуть авіакомпанії вільно призначати тарифи (чи потрібно узгодження іншою стороною), скільки авіакомпаній можуть надавати послуги з перевезення та провізна ємність (ємність послуг авіаперевезень, тобто

обсяги, частота авіаперевезень, типи повітряних суден).

Ступінь лібералізації послуг повітряного транспорту між двома країнами визначається конкретними особливостями кожної такої міждержавної угоди. Незважаючи на те, що галузь повітряного транспорту останнім часом була лібералізована через низку двосторонніх та регіональних угод, наразі залишаються істотні обмеження і тому такі угоди можуть суттєво перешкоджати конкуренції (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020). Дослідники : Маценко О.М., Геєць І. О., Миронова Ю. В. та Скрипка Є. О. провели розрахунки індексу лібералізації повітряного простору України з 54 іншими країнами (Air Liberalization Index – ALI), запропонованого Секретаріатом Світової організації торгівлі (Маценко О.М., Геєць І. О., Миронова Ю. В., Скрипка Є. О. 2018). Індекс лібералізації повітряного простору розраховується на основі складових: свобода повітря, за якою здійснюються перевезення, провізна ємність, тарифи, методи володіння авіакомпанією, кількість призначених перевізників, можливості кооперацій призначених перевізників та обмін статистичними даними. За результатами проведених розрахунків, дослідниками визначені рейтинги країн з найбільшим індексом лібералізації. На рис.2.19 представлена діаграма, складена за таблицею результатів досліджень зазначених авторів (Маценко О.М., Геєць І. О., Миронова Ю. В., Скрипка Є. О. 2018).

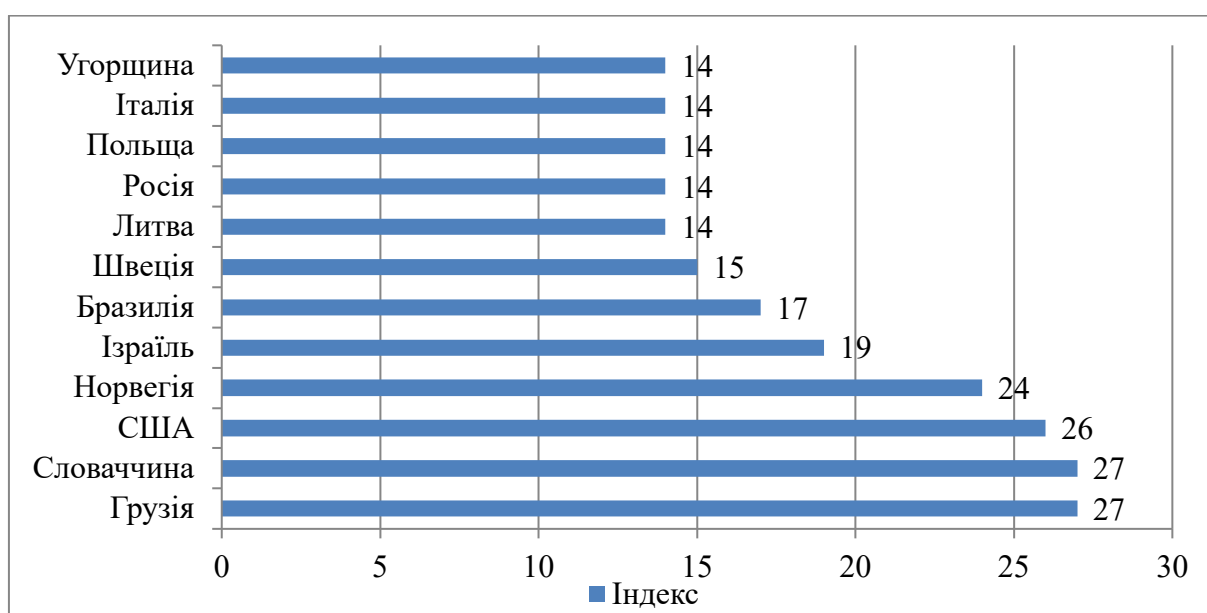


Рис. 2.19. Країни з найбільшим індексом лібералізації двосторонніх угод з Україною

Джерело: побудовано автором на основі: Маценко О.М., Геєць І. О., Миронова Ю. В., Скрипка Є. О. 2018), опубліковано у (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020).

Зважаючи на те, що значення індексу знаходиться в межах від 0 – для високо регульованих угод до 50 – для високо ліберальних або відкритих угод, найвище значення для двосторонніх угод, що регулюють повітряне сполучення України з іншими країнами складає 27, що відповідає середньому рівню. Але інформативним є аналіз отриманих значень складових при розрахунку значення індексу. Так, переважна більшість параметрів відноситься до групи А (найвищий рівень регулювання): 79 % двосторонніх угод, до групи параметрів В – 21 % угод. При цьому немає жодної угоди, яка відповідала б умовам групи параметрів С, які визначають високий рівень лібералізації авіаційного сполучення між Україною та іншими країнами (Маценко О.М., Геєць І. О., Миронова Ю. В., Скрипка Є. О. 2018), (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020).

Як свідчать результати досліджень фахівців Світової організації торгівлі, існують надійні докази позитивної та вагової залежності між обсягами перевезень та ступенем лібералізації авіаційного ринку. Збільшення ступеня лібералізації на 25-75 відсотків збільшує обсяги авіаційного трафіку руху між країнами, пов'язаними прямим авіаційним сполученням приблизно на 30 відсотків. Зокрема, зняття обмежень щодо визначення цін та пропускну здатності, прав на каботаж та можливість для авіакомпаній, які не є призначеним перевізником іноземної країни, щодо здійснення авіаперевезень, вважаються найбільш регулюючими положеннями угод про авіаперевезення (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020), (Piermartini R., Rousová L. 2008).

До 2002 року у двосторонніх угодах призначались авіакомпаній, які належали та контролювались резидентами ЄС. Але в листопаді 2002 року Суд

Європейського Союзу (ЄС) встановив, що таке призначення є дискримінаційним та суперечить законодавству ЄС. Отже, кожна держава-член ЄС повинна надати рівний доступ на ринки для маршрутів до пунктів призначення за межами ЄС будь-якому перевізнику, зареєстрованому в ЄС (EU, 2003), (Gaspari F.,2011). Отже, двосторонні угоди між державами-членами ЄС та третіми країнами, включаючи Україну, були змінені з урахуванням цієї законодавчої вимоги. Таким чином, авіакомпаніям - лоукостам був наданий широкий доступ до України. Як відмітили дослідники Олешко Т.І., Геєць І.О., Павлюк Є.Л, 2018 рік став для України роком іноземних лоукост- авіакомпаній, коли і відомі потужні, і малі почали розширювати свою маршрутну мережу за рахунок відкриття нових та збільшення частоти наявних рейсів в Україну: «Air Arabia», «Pegasus Airlines», «Ernest Airlines», «Ryanair», «Wizz Air», «UP», «Vueling Airlines», «Meridiana», «FlyDubai», «EstonianAir», «AegeanAir», «GermanWings», «Air Baltic» тощо (Oleshko T., Heiets I. 2018), (Олешко Т.І., Геєць І.О., Павлюк Є.Л. 2018). Впровадження рейсів лоукост - авіакомпаній як раз було здійснено після надання громадянам можливості відвідувати країн ЄС без віз (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю, 2020).

На кінець 2019 року рішенням Державіаслужби України прийняті рішення щодо суттєвого розширення умов експлуатації повітряних ліній по двосторонніх угодах, що регулюють повітряне сполучення України з іншими країнами, зокрема, зміни призначених перевізників та частот виконання рейсів (ДАСУ, 2019). Так, прийняти рішення щодо:

- збільшення частоти міжнародних рейсів з 4 до 7 рейсів на тиждень до документу про право ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» на експлуатацію повітряної лінії: Київ – Джидда (Королівство Саудівська Аравія) – Київ;

- надання права ТОВ «Авіакомпанія Скайап» права на експлуатацію повітряної лінії: Київ – Алмати (Республіка Казахстан) – Київ (частота рейсів: 3 рейси на тиждень) для виконання регулярних міжнародних повітряних

перевезень з/до України;

- надання права ТОВ «Авіакомпанія Скайап» права на експлуатацію повітряних ліній: Львів – Стамбул (Турецька Республіка) – Львів (частота рейсів: 4 рейси на тиждень); Запоріжжя – Стамбул (Турецька Республіка) – Запоріжжя (частота рейсів: 4 рейси на тиждень); Харків – Стамбул (Турецька Республіка) – Харків (частота рейсів: 4 рейси на тиждень);

- збільшення частоти міжнародних рейсів з 1 до 2 рейсів на тиждень до документу про право ТОВ «Авіакомпанія Скайап» на експлуатацію повітряної лінії: Львів – Іракліон (Грецька Республіка) – Львів для виконання регулярних міжнародних повітряних перевезень з/до України; а також збільшення частоти міжнародних рейсів з 4 до 5 рейсів на тиждень) на експлуатацію повітряної лінії: Київ – Аліканте (Королівство Іспанія) – Київ для виконання регулярних міжнародних повітряних перевезень з/до України та збільшення частоти рейсів з 2 до 3 рейсів на тиждень на експлуатацію повітряної лінії: Київ – Пальма-де-Мальорка (Королівство Іспанія) – Київ для виконання регулярних міжнародних повітряних перевезень з/до України, а також збільшення частоти рейсів з 7 до 14 рейсів на тиждень на експлуатацію повітряної лінії: Київ – Тбілісі (Грузія) – Київ для виконання регулярних міжнародних повітряних перевезень з/до України.

- надання ТОВ «Авіакомпанія «Атласджет Україна» право на експлуатацію повітряної лінії: Київ – Стамбул (Турецька Республіка) – Київ (частота рейсів: 3 рейси на тиждень) для виконання регулярних міжнародних повітряних перевезень з/до України (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020).

Таким чином, прийняті рішення ДАСУ свідчать про наміри суттєвого розширення на 2020 рік міжнародних польотів авіакомпаній України, зокрема за рахунок активізації діяльності авіакомпанії «Скайап» та «Атласджет Україна». За результатами перегляду Україною та Турецькою Республікою двосторонньої угоди на 2020 рік розширено регулярне пасажирське авіасполучення між країнами: встановлено таку сукупну тижневу частоту для

здійснення пасажирських перевезень на кожному маршруті для призначених авіакомпаній кожної сторони: Київ – Стамбул, 24; Одеса – Стамбул, без обмежень; Львів – Стамбул, 28; Херсон – Стамбул, 21; Запоріжжя – Стамбул, 21; Харків – Стамбул, 28; Вінниця – Стамбул, 14; Миколаїв – Стамбул, 14; Івано-Франківськ – Стамбул, 14; Дніпро, Чернівці, Севастополь – Стамбул, 7 на кожному маршруті; Донецьк, Сімферополь – Стамбул, без обмежень; Київ – Ізмір, 21; Київ – Даламан, 10; Київ – Анкара, без обмежень (МІУ 2020). Таким чином, зважаючи на те, що частка рейсів провідної турецької авіакомпанії у загальній кількості рейсів 10 провідних авіакомпаній на ринку України, «Turk Hava Yolları A.O.», складає більше 15% (табл.2.16), зняття обмежень у двосторонній угоді щодо можливої частоти рейсів приведе до зростання присутності турецьких авіакомпаній на ринку України, але це сприятиме розвитку туристичного напрямку для громадян України.

Стан авіаційного трафіку може бути виміряний такими показниками як кількість рейсів (прямих та транзитних), обсяги перевезень пасажирів та вантажів як національних авіакомпаній, так і іноземних (Oleshko T., Heiets I. 2018), (Chaouk, M., Pagliari, R., Moxon, R. 2019). З точки зору національної економіки, як зазначено у працях (Cooper A. and Smith P., 2005), (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. 2020), величини експорту та імпорту послуг повітряного транспорту країни можна розглядати як наслідки зовнішньоекономічної діяльності авіаційних підприємств країни, які чинять вплив на показник чистого експорту країни.

Проведений аналіз динаміки та структури експорту та імпорту транспортних послуг (з урахуванням морського, річного, повітряного, залізничного та автомобільного видів транспорту) України з 2008 по 2018рр. показав, що саме зростаючі обсяги авіаційного трафіку чинили позитивний вплив на динаміку експорту та імпорту транспортних послуг (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., 2019). На рис.2.20-2.21 представлена динаміка як експорту, так і імпорту послуг повітряного транспорту України з 2008 по 2019 роки. Відповідно, на рис.2.22 зображено динаміку річних темпів зміни експорту та

імпорту послуг повітряного транспорту України. Як стало зрозумілим після проведення аналізу рис.2.22, після спаду на 20% у 2015 році, з 2016 по 2019 рр. відбувалось стрімке зростання експорту послуг повітряного транспорту України: за 2016 рік на 3,4%, за 2017 рік – на 23,7%, за 2018 рік – на 12%, а за 2019 рік – на 16,2%.

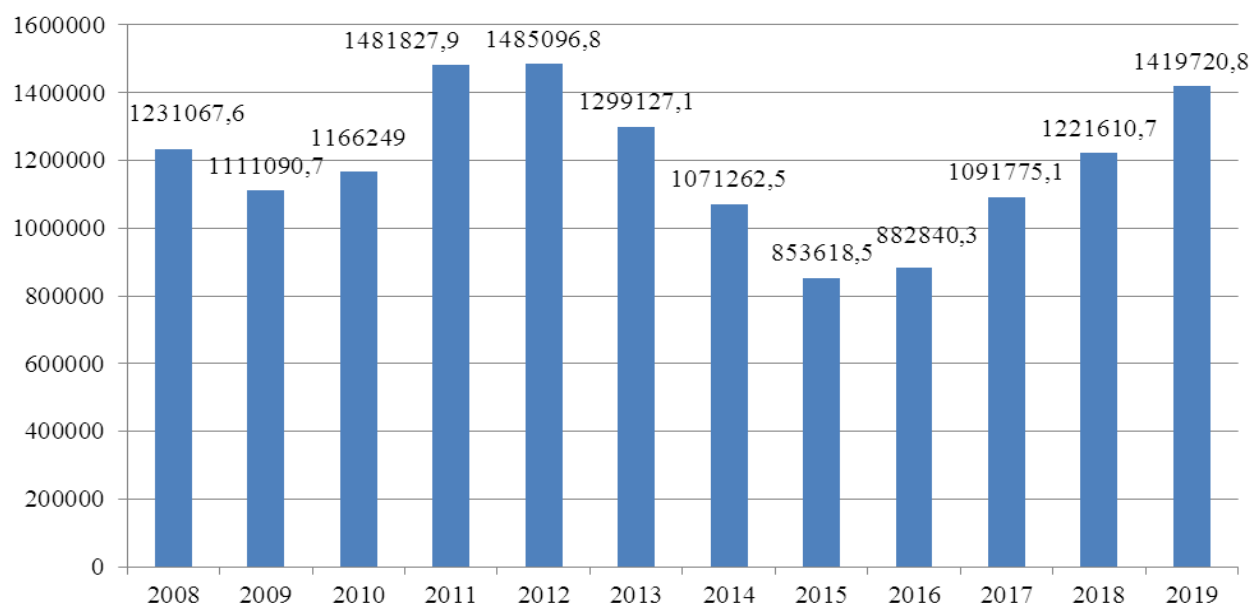


Рис.2.20 Динаміка вартості експорту послуг повітряного транспорту України за 2008-2019рр.

Джерело: складено автором на основі аналізу (Динаміка зовнішньої торгівлі України послугами за видами (2008-2019))

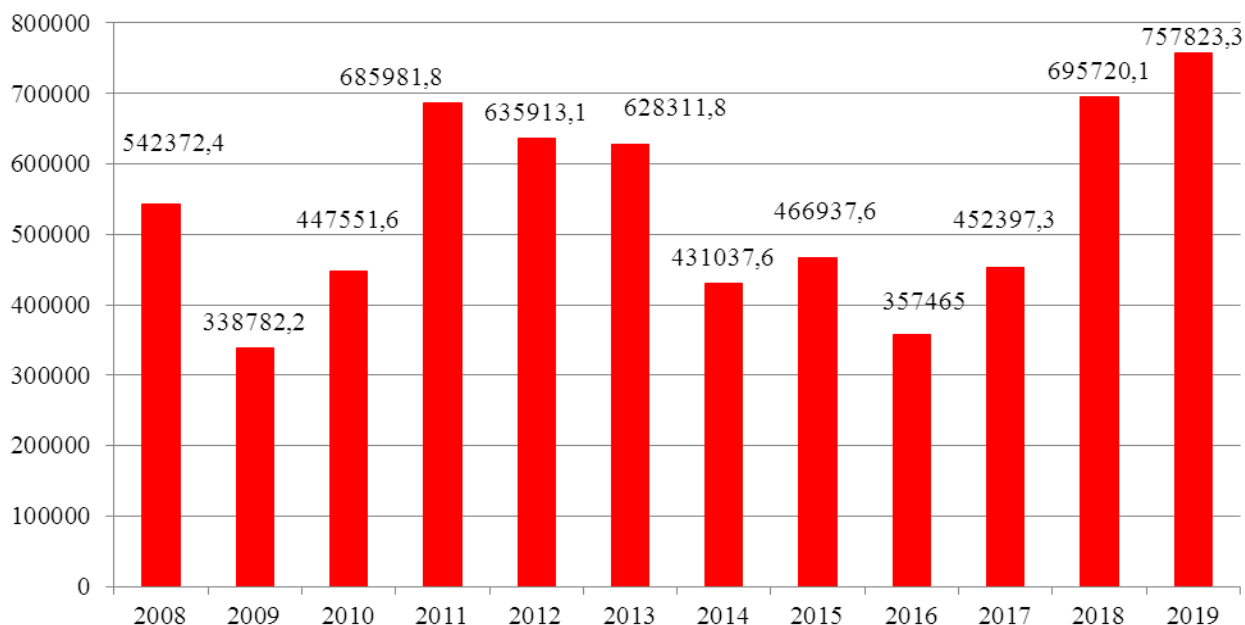


Рис.2.21 Динаміка вартості імпорту послуг повітряного транспорту України за 2008-2019рр.

Джерело: складено автором на основі аналізу (Динаміка зовнішньої торгівлі України послугами за видами (2008-2019))

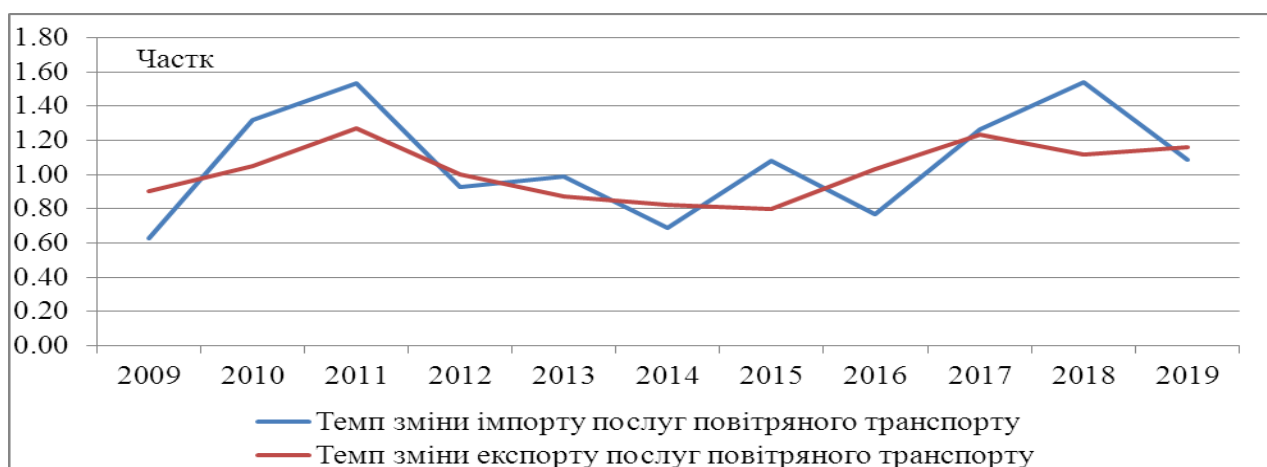


Рис. 2.22. Річні темпи зміни експорту та імпорту послуг повітряного транспорту України за 2008-2019рр.

За результатами аналізу динаміки імпорту послуг повітряного транспорту України, визначено, у 2016 році що після спаду на 24%, у 2017 та 2018 роках відбулось стрімке зростання імпорту послуг повітряного транспорту, відповідно, на 26% та 53%, за результатами 2019 року ріст уповільнився, але продовжився до 8,3%. На рис.2.23 та 2.24 представлено

результати аналізу динаміки кількості рейсів у повітряному просторі України за 2015-2019рр. та темпів їх зміни.

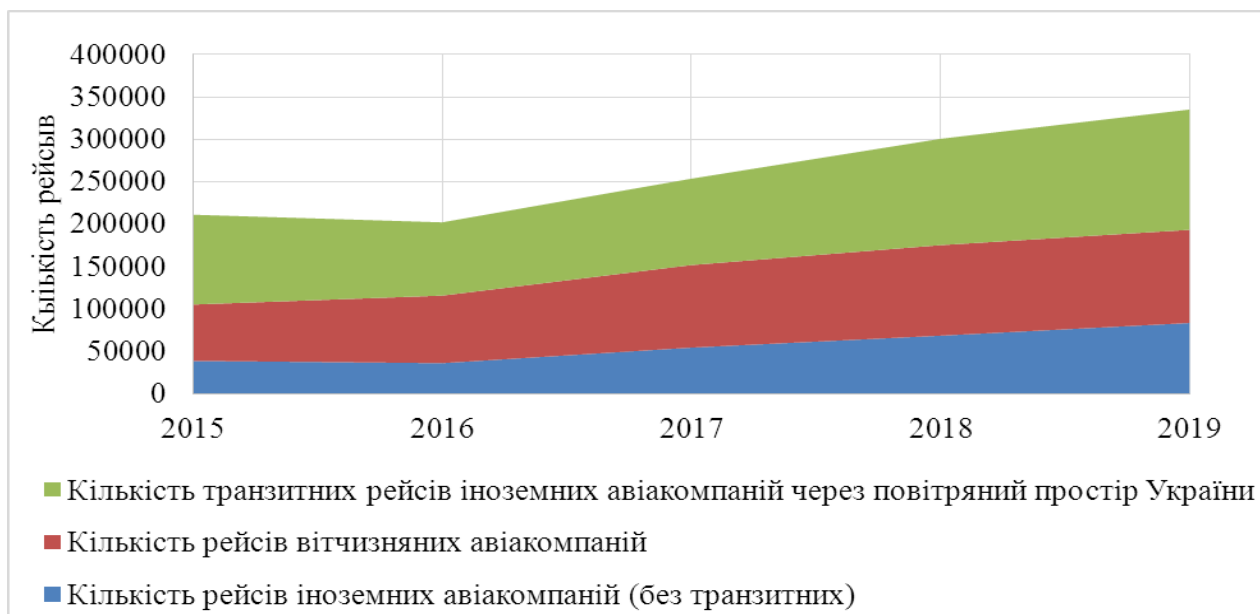


Рис.2.23. Динаміка рейсів авіакомпаній у повітряному просторі України за 2015-2019рр.

Джерело: складено на основі аналізу (ДПОПР «Украерорух», 2016-2020)

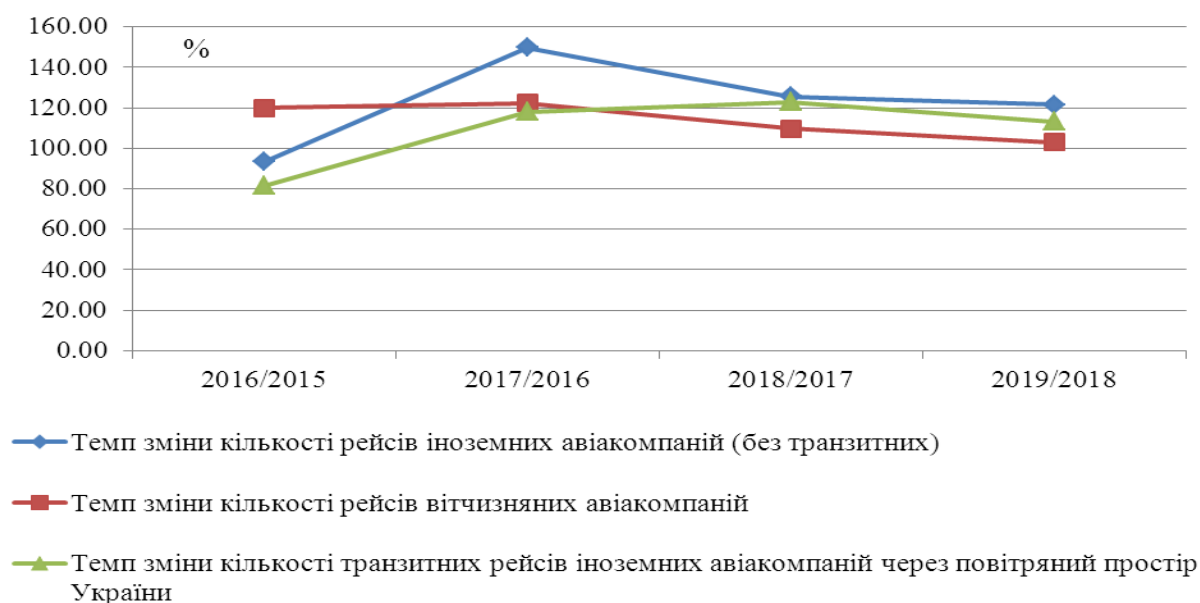


Рис.2.24. Темпи зміни кількості авіарейсів авіакомпаній у повітряному просторі України за 2015-2019рр.

Джерело: складено автором

Проведений аналіз динаміки кількості рейсів у повітряному просторі

України за 2015-2019рр. та темпів їх зміни показав, що з 2016 року проявилась позитивна тенденція збільшення рейсів як іноземних, так і вітчизняних авіакомпаній. З огляду на зручне географічне положення України, зростає і кількість транзитних рейсів. Як представлено на рис.2.24, з 2016 року зафіксоване уповільнення темпів зростання кількості рейсів вітчизняних авіакомпаній. В той же час, темп зростання кількості рейсів іноземних авіакомпаній у повітряному просторі України після стрімкого зростання за 2017 рік майже на 50%, дещо уповільнився за два наступні роки. Наразі за 2019 рік кількість рейсів іноземних авіакомпаній у повітряному просторі України зросла на 21,5%, в той час як вітчизняних авіакомпаній – лише на 3%. Більш того, згідно оперативної інформації ДП «Украерорух», упродовж січня 2020 року українськими авіакомпаніями виконано 6,6 тисяч комерційних рейсів (скорочення порівняно аналогічним періодом минулого року – на 5,4%), у т.ч. міжнародних – 5,5 тисяч (скорочення – на 4,6%) (Оперативна інформація ДАСУ 2020), (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., 2019).

Для забезпечення конкурентоздатності вітчизняних авіакомпаній, розкриття їх потенціалу назріла необхідність впровадження в Україні заходів державного регулювання, необхідних для покращення їх стратегічного позиціонування. В той же час, доцільно зазначити, що за січень 2020 року пасажиропотоки через аеропорти України збільшились на 15,3%, у т.ч. у міжнародному сполученні – майже на 17% порівняно з січнем 2019 року (Оперативна інформація ДАСУ 2020). Зазначене підтверджує назрілу необхідність забезпечення розвитку авіатранспортної інфраструктури України, зокрема аеропортових комплексів, для забезпечення їм набуття конкурентних переваг для утримання та збільшення пасажиропотоку. Адже впроваджені заходи із лібералізації авіаційного простору спрямовані на інтеграцію України в світовий економічний простір на основі встановлення спільних стандартів безпеки та лібералізації ринкових відносин у сфері авіації для зняття регулюючих обмежень на шляху вільного переміщення товарів, людей, послуг, технологій через кордони (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко

О.П., 2020). Для громадян України лібералізація повітряного простору надає більші можливості використовувати повітряний транспорт витрачаючи менше коштів завдяки зниженню загального рівня тарифів, можливості купувати заздалегідь авіаквитки з суттєвим дисконтом, а також за рахунок зростання вибору авіатурів та перельотів. Саме з приходом на ринок внутрішніх пасажирських авіаперевезень першої в Україні лоукост - авіакомпанії «Wizz Air», а потім й інших лоукост - авіакомпаній, ціни на авіаперевезення стали доступнішими для середньостатистичного пасажера, ніж раніше (Ліскович Н. Ю. 2018а, 2018б). Крім того, традиційні авіакомпанії почали пропонувати сезонні та інші знижки. Дані зміни істотно наблизили авіаційний транспорт до потенційних пасажирів та забезпечили зростання рівня авіаційного трафіку.

У табл.2.19 представлена порівняльна оцінка динаміки зміни кількості рейсів провідних чотирьох вітчизняних авіакомпаній («МАУ», «Wind Rose», «SkyUp Air-lines LLC», «Azur Air Ukraine»), їх ринкової частки, кількості рейсів усіх вітчизняних авіакомпаній, їх ринкової частки, а також кількості іноземних авіакомпаній на ринку авіаперевезень України.

Таблиця 2.19

Динаміка присутності авіакомпаній на ринку України

	2016	2017	Темп зміни, 2017/ 2016	2018	Темп зміни, 2018/ 2017	2019	Темп зміни, 2019/ 2018
Кількість рейсів провідних чотирьох вітчизняних авіакомпаній	56737	69 974	1,23	78 262	1,12	86 817	1,11
Кількість рейсів вітчизняних авіакомпаній	81862	97252	1,19	106654	1,1	109777	1,03
Кількість прямих рейсів іноземних авіакомпаній	132362	156717	1,18	194199	1,23	225630	1,16

Частка рейсів провідних чотирьох вітчизняних авіакомпаній у загальній кількості рейсів десяти провідних авіакомпаній на ринку України	46,78%	46,40%	0,99	43,41%	0,93	41,63%	0,95
Частка рейсів вітчизняних авіакомпаній у загальній кількості прямих рейсів, обслуговуваних «Украерорух»	63,99%	64,99%	1,02	60,70%	0,93	56,67%	0,93

Джерело: складено автором на основі аналізу (Звіти ДАСУ 2016-2020), (Звіти ДПОПР «Украерорух» 2016-2020)

Аналіз представлених у табл.2.19 даних показав, що за період 2016 - 2020рр. мало місце неухильне зниження темпів росту кількості рейсів вітчизняних авіакомпаній (зі 119% до 103%), при тому, що темпи росту кількості рейсів провідних авіакомпаній України були вище. При цьому темпи росту кількості прямих рейсів іноземних авіакомпаній суттєво перевищують темпи росту вітчизняних. Спостерігається зменшення частки рейсів вітчизняних авіакомпаній – з 64% у 2016 р. до 57% у 2019р., при тому, що і серед десяти провідних авіакомпаній частка чотирьох провідних вітчизняних поступово знизилась з 47% у 2016р. до 41,7%у 2019р. Для порівняння – у 2017 році частка авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» становила 72% (Ліскович Н. Ю. 20186).

На рис. 2.25 представлена динаміка кількості рейсів, виконаних з аеропортів України по місяцях 2019 рр. Аналіз рис.2.25 показав, що на протязі 2019 року спостерігається сезонність щодо активності вітчизняних авіакомпаній, при тому, що для іноземних сезонність є малопомітною.

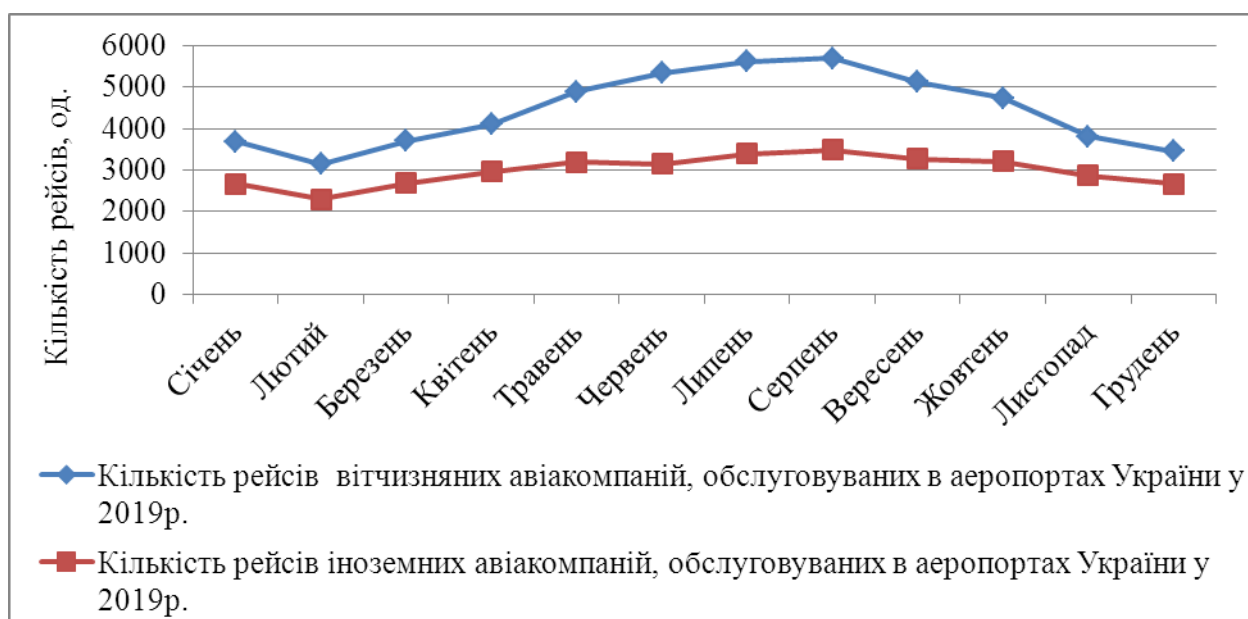


Рис.2.25. Динаміка кількості рейсів, виконаних з аеропортів України по місяцях 2019 рр.

Джерело: складено автором на основі аналізу даних (ДПОПР «Украерорух», 2020)

Таким чином, на авіаційному ринку України за період 2016-2019рр. відбувалось поступове зростання як рейсів вітчизняних, так і іноземних авіакомпаній, причому, темп росту останніх був більш стрімким.

З проведеного аналізу представлених систематизованих даних (на табл.2.16 - 2.19, рис.2.25) складається таке авторське бачення, що на авіаційному ринку України за період 2016-2019рр. мало місце зростання ділової активності як вітчизняних, так і іноземних авіакомпаній. При цьому вітчизняні авіакомпанії були більш активними у здійсненні чартерних перевезень (сезонні маршрути відпочинку), в той час як іноземні мали перевагу у здійсненні регулярних рейсів при активній участі провідних авіакомпаній – лоукостерів. Така активність авіакомпаній сприяла зростанню обсягових показників вітчизняних аеропортів, як було проаналізовано раніше у главі 2.1. Лібералізація відкрила доступ на авіаційний ринок України іноземним бюджетним авіакомпаніям з країн ЕС, що приводить до посилення загроз втрати національними авіакомпаніями наявних конкурентних позицій.

В той же час, лібералізація сприяє зростанню обсягових показників авіаційних підприємств, діяльність яких пов'язана з наданням авіаційних послуг як резидентам, так і нерезидентам України: аеропортів, авіаційних хендлінгових компаній, аеронавігаційної служби. Доходи останньої, наприклад, мають тенденцію до зростання при збільшенні кількості транзитних рейсів через територію України (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. 2020). Тут слід зазначити, що авіакомпанії за специфікою своєї діяльності відрізняються одна від одної, як було розглянуто вище у главах 1.2, 1.3 та 2.2. І саме мережеві авіакомпанії, типовим представником яких є національна авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України», забезпечують формування потоку транзитних пасажирів, залучаючи у вітчизняні аеропорти іноземні авіакомпанії, що сприяє зростанню доходів аеропортів, хендлінгових авіакомпаній та аеронавігаційних підприємств (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., 2020). З огляду на розкриті особливості сучасного етапу розвитку цивільної авіації, вважаємо, що стратегічне позиціонування авіаційних підприємств України має спрямовуватись на забезпечення як їх економічних інтересів, так і національної економіки в цілому. Тому державне регулювання авіаційної галузі має враховувати відповідні чинники та створювати умови, що сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України.

Висновки до розділу 2

1. Авіаційний транспорт, як і інші магістральні види транспорту відповідно до виконуваних народногосподарських функцій вмонтований у господарські зв'язки економічних суб'єктів, при тому, що основною продукцією транспорту – здійснення перевезення пасажирів та/або вантажів – за своєю економічною суттю, є надання транспортних послуг. Саме специфіка надання авіаційних транспортних послуг визначає особливості конкуренції авіаційних підприємств.

2. З проведеного аналізу систематизованих даних склалось таке авторське бачення, що на авіаційному ринку України за період 2016-2019рр. мало місце зростання ділової активності як вітчизняних, так і іноземних авіакомпаній. При цьому вітчизняні авіакомпанії були більш активними у здійсненні чартерних перевезень (сезонні маршрути відпочинку), в той час як іноземні мали перевагу у здійсненні регулярних рейсів при активній участі провідних лоукост - авіакомпаній. Така активність авіакомпаній сприяла зростанню обсягових показників вітчизняних аеропортів.

3. Аналіз динаміки ринкової частки авіакомпаній з найбільш значними обсягами надання авіаційних послуг на авіаційному ринку України показав, що за 2019 рік відбулось стрімке зниження ринкових часток провідних мережевих авіакомпаній: «Міжнародні авіалінії України», «Turk Hava Yolları A.O.», «Air Moldova», зберігається ринкова позиція таких авіакомпаній як: «Belavia», «LOT Polish Airlines», «Wind Rose», «Azur Air Ukraine», «Austrian Airlines AG» та «Qatar Airways». Відбулось стрімке зростання ринкових часток таких авіакомпаній: «SkyUp Airlines LLC», «Ryanair» та «Wizz Air Hungary LLC», причому дві останні є відомими європейськими лоукост – перевізниками.

4. Реалізуючи системний підхід до оцінювання стану конкуренції на ринку авіаційних перевезень України були розраховані та проаналізована динаміка індексів концентрації п'яти та трьох авіакомпаній, найбільших на авіаційному ринку України за кількістю рейсів, індексу концентрації найбільших іноземних лоукост-компаній на авіаційному ринку України, а також індексу концентрації найбільших вітчизняних авіакомпаній на авіаційному ринку України та частки іноземних авіакомпаній в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу. Виходячи з абсолютних значень індексів концентрації, можна зробити висновок про те, що ринок авіаційних перевезень України за 2016 - 2019рр. з висококонцентрованого перетворився на помірно концентрований. Крім цього, знизився індекс концентрації найбільших за кількістю рейсів

вітчизняних авіакомпаній. Відбулось стрімке зростання індексу концентрації іноземних лоукост-авіакомпаній на авіаційному ринку України, при тому, що частка іноземних авіакомпаній в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу також зросла з 44% до 57% за останні чотири роки.

5. Лібералізація відкрила доступ на авіаційний ринок України іноземним бюджетним авіакомпаніям з країн ЄС, що приводить до посилення загроз втрати національними авіакомпаніями наявних конкурентних позицій. З огляду на розкриті особливості сучасного етапу розвитку цивільної авіації, вважаємо, що стратегічне позиціонування авіаційних підприємств України має спрямовуватись на забезпечення як їх економічних інтересів, так і національної економіки в цілому. Тому державне регулювання авіаційної галузі має враховувати відповідні чинники та створювати умови, що сприятимуть підвищенню результативності стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України.

Зазначене вище дає можливість перейти до розроблення методичних засад оцінювання та удосконалення стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України.

Основні результати дослідження, викладені в цьому розділі, відображено в працях (Ліскович Н. Ю. 2018а, 2018б, 2020а), (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. 2019, 2020), (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020), (Ovsak O.P., Liskovych N.Yu., Nazarenko O. P. 2021).

Список використаних джерел до Розділу 2

Андреев А.В. 2011. Бизнес модель авиакомпании как инструмент реализации её конкурентной стратегии в условиях современного авиатранспортного рынка. Транспортное дело России 2011 № 9 (94), С.134-155;

Оперативна інформація ДАСУ 2020. Оперативна інформація щодо основних показників діяльності авіаційної галузі за січень 2020 року. Режим доступу: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/operativna-informatsiya/>

ДАСУ, 2019. Інформація щодо прийнятих рішень Комісії з розгляду питань щодо прав на експлуатацію повітряних ліній. Державна авіаційна служба України. Режим доступу: <https://avia.gov.ua/informatsiya-shhodo-prijnyatih-rishen-komisiyi-z-rozglyadu-pitan-shhodo-prav-na-ekspluatatsiyu-povitryanih-linij-14/>

(дата звернення: 21.01.2020)

Динаміка зовнішньої торгівлі України послугами за видами (2008-2019) Режим доступу:

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/zd/dseip/dseip2007_u.htm

ДПОПР «Украерорух», 2019. (за 2018 рік) Державне підприємство обслуговування повітряного руху України «Украерорух». Режим доступу:

<https://uksatse.ua/index.php?s=7fafa5d747ed5296870f4e285d3e17df&act=Part&CODE=247&id=450> (дата звернення: 18.12.2019)

ДПОПР «Украерорух», 2020 (за 2019 рік) За 11 місяців 2019 року Украерорух обслужив понад 300 тисяч польотів. Режим доступу:

<http://uksatse.ua/index.php?act=Part&CODE=247&id=49> (дата звернення: 20.12.2019)

Звіт ДАСУ, 2017. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2016 рік.

Режим доступу <https://avia.gov.ua/wp-content/uploads/2017/04/Pidsumky-roboty-2016.pdf>

Звіт ДАСУ, 2018. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2017 рік.

Режим доступу: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/>

Звіт ДАСУ, 2019а. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2018 рік.

Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2018/Zvit_avia_2018.doc/ (дата звернення: 18.12.2019)

Звіт ДАСУ, 2020. Звіт Голови Державної авіаційної служби України за 2019 рік.

Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2019/zvit-2019-avia.pdf

Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2016 році. Статистичний збірник. Державна служба статистики. 2017. 146с.

- КМУ, 2016. Кабінет Міністрів України. Постанова № 126 від 24 лютого 2016 р., Київ. Про затвердження Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/126-2016-%D0%BF#Text>
- Коссе І., Кільчицька К. 2017 Авіаційний вектор східного партнерства: оцінка прогресу України, Молдови та Грузії у наближенні до авіаційного законодавства ЄС. Режим доступу: https://europewb.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/print_zvit_The-Eastern-Partnership-Air-Transport-Vector_EWB.pdf
- Ліскович Н. Ю. 2018а. Проблеми у сфері розвитку авіаційної галузі України. XIII Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки та фінансів» (Київ - Санкт-Петербург - Відень), 30 квітня 2018 року. С.45-48.
- Ліскович Н. Ю. 2018б. Аналіз сучасних тенденцій розвитку авіаційної галузі України. Міжнародна науково-практична конференція «Європейська інтеграція економіки, освіти і права» р. 39-42. Режим доступу: <http://www.otei.odessa.ua/wp-content/uploads/2018/03/Warsawa-International-Conference-2018.pdf>
- Ліскович Н.Ю. 2020а. Проблеми, що визначають особливості функціонування авіаційної галузі України. «Міжнародні, нормативні та управлінські аспекти соціально-економічного розвитку». Матеріали науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених. 25 квітня 2020 р.: Збірник тези доп. К., 2020. С. 44-46
- Маценко О.М., Геєць І. О., Миронова Ю. В., Скрипка Є. О. 2018. Стратегічні напрями лібералізації повітряного простору між Україною та ЄС. Механізм регулювання економіки, 2018, № 3 С.66-78. Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70641>
- МІУ 2020. Розширено регулярне авіасполучення України з Турецькою Республікою. Міністерство інфраструктури України Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/news/31615.html>

- Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. 2019. Макроекономічні аспекти впливу розвитку повітряного транспорту на економіку України. «Причорноморські економічні студії». ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Випуск (48). 2019. С.133-141. Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/24.pdf
- Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020. Україна на шляху лібералізації авіаційного простору. Інфраструктура ринку (електронне наукове фахове ви-дання). 2020. №40. С.3-13. Режим доступу: http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/3.pdf
- Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., 2021 Ефективність стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України. Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. пр. К.: НАУ, 2020. Вип.4(78). С.113-121. Режим доступу: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_78_2020_ukr/18.pdf
- Олешко Т.І., Геєць І.О., Павлюк Є.Л. 2018.Характеристика та аналіз розвитку лоукостерів в Україні. Проблеми системного підходу в економіці. 2018, 6 (68), С. 153-158. ISSN: 2520-2200. [дата доступу 2020-04-26]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-24>
- Олешко Т. І., Янківський М. Р. 2018. Сучасний стан розвитку пасажирських авіаційних перевезень в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19, ч. 3. С. 154–157.
- РБК, 2020. Україна та Словаччина узгодили умови відновлення роботи аеропорту "Ужгород". Режим доступу: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukraine-slovakiya-soglasovali-usloviya-vozobnovleniya-1576754035.html>
- Саркісова О. М., Токарь А. Ф. 2018 Аналіз діяльності по здійсненню авіаційних перевезень в Україні. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2018, вип. 33. С.1.Режим доступу: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S2

[1REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Npkntu_e_2018_33_29](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/08/Arch_tr_zb.htm)

Транспорт і зв'язок України, 2010. Режим доступу:
http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/08/Arch_tr_zb.htm

Транспорт і зв'язок України, 2016. Режим доступу:
http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/08/Arch_tr_zb.htm

Транспорт і зв'язок України, 2017. Режим доступу:
http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/08/zb_tr2017pdf.pdf

Транспорт і зв'язок України, 2018. Режим доступу:
http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_tr2018pdf.pdf

(дата звернення: 03.01.2020)

Фісун Ю. В., Табачук Н. О. 2017 Тенденції розвитку авіатранспортної галузі України. *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск 14. С. 208-214. Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/38.pdf

Chaouk, M., Pagliari, R., Мохон, R. 2019. The impact of national macro-environment exogenous variables on airport efficiency. *Journal of Air Transport Management*. 2020, 82, January, 101740. ISSN: 0969-6997. [online]. [accessed 2020-04-23]. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101740>

Cigu, E., Agheorghesei D., Gavriluta A., Toader E. 2018. Transport Infrastructure Development, Public Performance and Long-Run Economic Growth: A Case Study for the Eu-28 Countries. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*. 2018, 11(1) December, p.1-22. [online]. [accessed 2020-02-12]. Available from: <https://doi.org/10.3390/su11010067>

Dimitriou D., Maria S. 2018 Assessing air transport socio-economic footprint. *International Journal of Transportation Science and Technology*. 2018, 7, p.283–290 ISSN: 2046-0430. [online]. [accessed 2020-02-17]. Available from <https://doi.org/10.1016/j.ijst.2018.07.001>

Dimitriou D., Mourmouris J., Sartzetaki M., 2017. Quantification of the air transport industry socio-economic impact on regions heavily depended on tourism. *Transp. Res. Procedia* 25 (2017), 5242–5254. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2018.02.051>

- EU 2003. External Aviation Policy - Horizontal Agreements. [online]. [accessed 2020-05-03]. Available from: https://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/external_aviation_policy/horizontal_agreements_en
- EU, 2010. External Aviation Policy - A Common Aviation Area with the EU's neighbours. [online]. [accessed 2020-04-18]. Available from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52008DC0596>
- Gaspari F., 2011 .The EU Air Transport Liberalization and Re-regulation. International and Comparative Law Review. 2011, Vol. 11., No. 2, p. 7–42. ISSN: 2464-6601. [online]. [accessed 2020-05-06]. Available from: <https://DOI:10.1515/iclr-2016-0102>
- Gillen, D., Harris, R., Oum, T., 2002. Measuring the economic effects of bilateral liberalization air transport. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 2002, Vol. 38, Issues 3–4, p. 155-174. ISSN: 1366-5545. [online]. [accessed 2020-05-18]. Available from: [https://doi.org/10.1016/S1366-5545\(02\)00003-0](https://doi.org/10.1016/S1366-5545(02)00003-0)
- Heiets I., 2017. The impact of air service agreement liberalization: the case of Ukraine. Modern Problems of Global Processes in the World Economy: XI International Conference, November 9, Kyiv, Ukraine, 2017, pp. 16-17.
- IATA 2019. The importance of air transport to Ukraine. Available from: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/ukraine--value-of-aviation/>
- ICAO, 2015. Air transport liberalization and the economic development of the countries . ICAO World Aviation Forum. [online]. [accessed 2020-04-23]. Available from: https://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/WP/wp_189_en.pdf
- ICAO, 2019. Aviation Benefits Report 2019. Available from: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>
- InterVISTAS-EU Consulting Inc.2016. The Economic Impact of Air Service Liberalization. Final report. [accessed 2020-05-25]. Available from:

http://www.intervistas.com/downloads/Economic_Impact_of_Air_Service_Liberalization_Final_Report.pdf

- InterVISTAS-ga2. 2006. InterVISTAS-ga2 Consulting, Inc., Washington, DC. The Economic Impact of Air Service Liberalization, June 2006.
- Oleshko T., Heiets I. 2018. Perspectives of the air transportation market in Ukraine. *Aviation*. 2018, 22, 1, pp.1-5. ISSN: 1648-7788, eISSN: 1822-4180. [online]. [accessed 2020-05-24]. Available from: <https://doi.org/10.3846/aviation.2018.1855>
- Ovsak O.P., Liskovych N.Yu., Nazarenko O. P. 2021. Assessment of the competitive positions of national airlines of Ukraine. *TEM Journal*, Vol.10, issue 1, P.318-326. DOI: 10.18421/TEM101-40. ISSN: 2217-8309
- Oum, T.H., Zhang A., Fu X. 2010 Air transport liberalization and its impacts on airline competition and air passenger traffic. *Transportation Journal*. 2010. 49(4), p.371-390. URL: DOI:10.2307/40904912.
- Олешко Т.І., Геєць І.О., Павлюк Є.Л. 2018. Характеристика та аналіз розвитку лоукостерів в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018, 6 (68), С. 153-158. ISSN: 2520-2200. [дата доступу 2020-04-26]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-24>
- Piermartini R., Rousová L. 2008. Liberalization of air transport services and passenger traffic, 2008 WTO Staff Working Papers ERSD-2008-06, World Trade Organization (WTO), Economic Research and Statistics Division. [online]. [accessed 2020-05-13]. Available from: https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd200806_e.pdf
- Wu C.Y., Heiets I., Shvindina H. 2020. Business Model Management of Low-Cost: in a Search for Impact-Factors of Performance (Case of AirAsia Group Airlines). *Marketing and Management of Innovations*. 2020, 2, p.354-367. eISSN 2227-6718, ISSN 2218-4511.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

3.1. Методичні засади забезпечення діагностування конкурентних позицій в стратегічному позиціонуванні авіаційних підприємств

Вивчаючи компоненти стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України, ми зосередили увагу на галузевих характеристиках повітряного транспорту, що впливають на можливості вдосконалення їх стратегічного позиціонування. Низька правових та організаційно-економічних чинників визначають специфіку взаємозв'язків та взаємодій суб'єктів господарювання у галузі повітряного транспорту. Стратегічне управління підприємствами повітряного транспорту має враховувати джерело походження чинника, спрямованість його впливу при розробці стратегій розвитку авіапідприємств різних типів (авіакомпаній, аеропортів, авіахендлінгових компаній та служби аеронавігаційного забезпечення повітряного руху) для досягнення високих показників галузі повітряного транспорту України (Ліскович Н. Ю. 2018).

В той час, як ефективність стратегічного позиціонування авіаційних підприємств проявляється у зовнішньому середовищі, можливості щодо його здійснення обумовлені його внутрішнім середовищем, відповідними бізнес-процесами авіаційної діяльності, ресурсним забезпеченням тощо. Можливості внутрішнього середовища формуються, розвиваються під впливом стратегічного менеджменту підприємства, стратегічного маркетингу його транспортних послуг, організації виробничих процесів, що підвищують продуктивність праці, завдяки зростанню кваліфікації працівників, соціальної та екологічної відповідальності авіапідприємства, підвищенню ефективності бізнес-процесів, зниженню рівня витрат, вдосконаленню бізнес-модель

діяльності, що підвищує прибутковість, рентабельність, фінансову стійкість, економічну безпеку тощо.

Враховуючи конкурентне середовище діяльності авіаційних підприємств, яке динамічно змінюється та розвивається під тиском зовнішніх факторів, стратегічне позиціонування таких підприємств має спрямовуватись на формування та реалізацію їх конкурентних переваг. Адже існуюча конкурентоспроможність авіапідприємств, наприклад, авіакомпаній, конкурентоспроможність їх продукції - повітряних перевезень, що визначаються їх видами, безпекою, якістю, тарифами тощо, є відправною точкою для формування концепції стратегічного позиціонування авіакомпаній на майбутнє, яка відповідно, спирається на наявні конкурентні переваги. Останні можна визначити як компоненти, елементи зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, в яких воно має перевагу перед конкурентами. Таким чином, стратегічне позиціонування вітчизняних авіаційних підприємств, як складова їх стратегічного менеджменту, має здійснюватись з метою збереження, формування та посилення їх конкурентних переваг у сучасних умовах глобалізації, поширення та поглиблення процесів регіональної інтеграції. Стратегічне позиціонування авіаційного підприємства спрямоване на досягнення ним цільової конкурентної позиції, в умовах агресивного конкурентного зовнішнього середовища, що формується під впливом детермінантів глобального, макроекономічного та мікроекономічного рівнів дії; при цьому стратегічна позиція авіаційного підприємства поєднує позиції свого продукту, бренду та авіаційного бізнесу (Ліскович Н.Ю. 2020а).

Вивчення характеру прояву конкурентних переваг авіаційних підприємств, зокрема авіакомпаній, у сучасних умовах ведення бізнесу дозволило визначити, що вони проявляються на рівні ринку (мережа маршрутів, конкуренція та інтеграція авіакомпаній у просторовому плані), на рівні параметрів транспортної продукції (послуги повітряного транспорту з урахуванням їх видів, безпеки польотів, якості, тарифної політики тощо). В

свою чергу, бізнес-модель авіакомпанії визначає спосіб використання виробничих ресурсів та застосування технологій організації експлуатації ПС, продажу перевезень, переліку супутніх послуг тощо (Ліскович Н.Ю. 2020а). Проведене у попередніх розділах дисертації дослідження галузевих особливостей діяльності авіаційних підприємств, їх специфіки у поточних умовах розвитку ринку авіаційних перевезень України дозволило визначити індикатори, які характеризують сфери прояву їх конкурентних переваг та слабкостей. Щодо авіакомпаній такими індикаторами можуть бути: типи та види авіаційних перевезень, що виконуються, частка регулярних рейсів (за наявності), кількість виконаних рейсів, парк повітряних суден (типи, кількість ПС та їх вік), пунктуальність виконання рейсів, маршрутна мережа, тарифна політика, наявність програм лояльності, співробітництво з партнерами (угоди інтеграції, код-шерінгу, блок місць, пул, тощо), спосіб продажу перевезень (інтернет – сайт, глобальні дистриб'юторні системи) тощо.

Відповідно, конкурентні переваги та слабкості вітчизняних аеропортів у сучасних умовах ведення бізнесу можна виявити на основі порівняльного аналізу таких їх компетенцій як: здатність забезпечувати безпеку польотів, здатність аеродрому за своїми технічними характеристиками забезпечувати зліт/посадку різних типів ПС, фактична пропускна спроможність аеропорту (що характеризує здатність аеропорту обслуговувати плановий пасажиропотік), здатність інфраструктури аеропорту забезпечувати зростаючий пасажиропотік, наявність трансферного пасажиропотоку, кількість акредитованих в аеропорту авіакомпаній, рівень аеропортових зборів, наявність висококваліфікованого персоналу, здатність ефективно здійснювати бізнес-процеси, використання сучасних технологій обслуговування пасажирів та обробки вантажів, зокрема у період пандемії, здатність забезпечувати прибутковість на вкладений капітал, здатність забезпечувати фінансову стійкість, здатність залучення доступних джерел фінансування діяльності та інвестування у розвиток.

Відповідно, наступні наявні характеристики, профільні індикатори, характеризують можливості щодо формування зазначених компетенцій: тип та клас аеропорту, аеродрому за технічними характеристиками, кількість рейсів, що обслуговано, пропускна спроможність аеропорту, наявний річний пасажиропотік, тенденції щодо його зміни, стан інфраструктури аеропорту, наявність базової авіакомпанії, що забезпечує трансферний пасажиропотік, кількість акредитованих авіакомпаній, рівень аеропортових зборів тощо.

У дисертаційному дослідженні головна увага приділена вдосконаленню методичного забезпечення стратегічного позиціонування таких основних суб'єктів конкурентного сектору ринку авіаційних перевезень України як авіакомпанії та аеропорти, адже безпосередньо авіаційні перевезення здійснюють авіакомпанії, відповідно авіаційна діяльність аеропортів полягає у забезпеченні зліту-посадки повітряних суден, організації відправки, прийняття та обслуговування в аеропортових комплексах пасажирів, вантажів та пошти. За результатами контент - аналізу інтернет – сайтів вітчизняних аеропортів виявлено, що часто функції наземного обслуговування рейсів, пасажирів та вантажів здійснюють авіахендлінгові компанії. При цьому найбільша їх кількість – три виявлено в аеропорті ДП МА «Бориспіль», в той час як в інших аеропортах частіше наявна одна така компанія.

Для забезпечення вибору інструментів стратегічного позиціонування, а саме для проведення діагностики наявної конкурентної позиції АВП необхідно оцінити поточний стан сильних і слабких сторін їх діяльності, що зазвичай здійснюється за допомогою SWOT – аналізу. Оскільки SWOT-аналіз є інструментом, призначеним саме для визначення конкурентного статусу підприємницької структури, послідовність його використання передбачає виявлення та аналіз зовнішніх можливостей та загроз, аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства та на основі цього моделювання можливих рішень щодо вибору стратегічних рішень (Портер М., 2008).

Проведений аналіз зовнішнього середовища авіаційних підприємств України дозволив виявити основні можливості, якими може скористатися

авіакомпанія та аеропорт, а також основні загрози, щодо яких такі типи авіапідприємств мають бути готові (рис. 3.1 та рис.3.2). В свою чергу, результати аналізу сильних та слабких сторін вітчизняних авіакомпаній та аеропортів представлено на рис.3.3. та 3.4. відповідно.

. Аналіз рис. 3.1 і 3.2 показує, що зовнішнє середовище авіакомпаній та аеропортів України, враховуючи останні тенденції 2020-2021 років загалом чинить несприятливий вплив (глобальні та макроекономічні чинники), в той час як зрушення в авіаційній галузі, пов'язані з централізованими інвестиціями в аеродромні комплекси формують можливості розвитку аеропортів, в той же час обумовлюючи потреби у залученні джерел інвестування в інші активи авіаційної інфраструктури України, зокрема пасажирські та вантажні термінали для забезпечення відповідності пасажиропотоку, сучасним галузевим стандартам та вимогам щодо підвищених норм безпеки для запобігання поширенню пандемії. Тенденція зростання присутності іноземних лоукост – авіакомпаній виявила загрозу економічній безпеці вітчизняних авіакомпаній, тому визначає доцільність розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних авіакомпаній за рахунок вдосконалення їх стратегічного позиціонування, враховуючи слабкі сторони діяльності. Аналіз останніх (рис. 3.3.) показав наявну потребу у пошуку джерел оновлення парку повітряних суден, зниження операційних витрат, забезпеченні фінансової стійкості тощо. При цьому джерела розвитку та недостатність впровадження інновацій є основними складовими слабких сторін вітчизняних аеропортів (рис. 3.4).

Наступний крок у S.W.O.T. аналізі - це аналіз внутрішнього середовища авіаційних підприємств, тобто виявлення їх сильних сторін, що сприяють можливостям, які надає зовнішнє середовище, та слабких сторін, які потребують «захисту» від можливих загроз навколишнього середовища (рис. 3.3 та 3.4). Результати аналізу узагальнені у відповідних матрицях (рис. 3.5 та рис.3.6), які встановлюють зв'язки між досліджуваними чинниками та запропонують стратегічні рішення для авіакомпаній та аеропортів України.



Рис.3.1. Зовнішні можливості та загрози, що впливають на діяльність вітчизняних авіакомпаній

Джерело: розроблено автором



Рис.3.2. Зовнішні можливості та загрози, що впливають на діяльність вітчизняних аеропортів

Джерело: розроблено автором



Рис.3.3. Внутрішні сильні та слабкі сторони авіакомпаній України

Джерело: розроблено автором



Рис.3.4. Внутрішні сильні та слабкі сторони аеропортів України

Джерело: розроблено автором

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> - використання сучасних технологій продажу авіаперевезень; - використання елементів гібридної бізнес-моделі (лоукост тарифи); - наявність кооперації з вітчизняними туристичними компаніями; - висока кваліфікація та досвід персоналу авіакомпанії; - використання можливостей платформ соціальних мереж; - розробка та впровадження програм лояльності; - розвиток культури взаємовідносин з клієнтами; - впровадження міжнародних стандартів та покращення умов праці; - можливість використання сучасних ПС на умовах оперативного лізингу - добре знання специфіки формування внутрішнього попиту на авіаперевезення; 	<ul style="list-style-type: none"> - відносно висока собівартість послуг, що надаються; - зростання постійних витрат та втрата ефекту масштабу; - переважання в парку ПС з низькою паливною ефективністю через його застарілість; - висока вартість палива в Україні; - низька прибутковість діяльності; - постійна потреба в обігових коштах для здійснення авансових проплат (аеронавігація, кейтерінг, технічне обслуговування тощо); - відсутність можливостей залучення дешевих фінансових ресурсів;
Зовнішнє середовище	SO-стратегія	WO-стратегія
<ul style="list-style-type: none"> - географічне положення України, що сприяє розвитку мережі маршрутів; - зростання платоспроможного попиту на авіаційні подорожі на внутрішньому ринку; - наявність туристичного пасажиропотоку на рейси вітчизняних авіакомпаній; - наявність внутрішнього попиту на міжнародні перевезення; - розвинений туристичний сектор України та закордону; - розвинена мережа аеропортів України та світу; 	<ul style="list-style-type: none"> - відкриття нових міжнародних та внутрішніх рейсів та збереження існуючих маршрутів; - співпраця з авіакомпаніями з метою збільшення трансферного пасажиропотоку; - диференціація у наданні послуг - підвищення якості обслуговування; - впровадження інформаційних технологій та соціальних мереж для продажу послуг перевезень, підтримки зв'язків з клієнтами ; 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці; - використання переваг аутсорсингу - використання переваг кооперації з ключовими партнерами по авіабізнесу та супутньому бізнесу; - використання переваг сублізингу літаків; - фокусування на прибуткових сегментах;

Загрози (Т)	ST-стратегія	WT-стратегія
<ul style="list-style-type: none"> - зростання вартості залучених ресурсів через втрату ефекту масштабу через глобальну економічну кризу; - зміна потреб, смаків та вимог споживачів послуг; - зниження привабливості України внаслідок ведення бойових дій, складна економічна та соціально-політична ситуація в країні; - більш успішний та динамічний розвиток іноземних авіакомпаній; - неможливість забезпечення пунктуальності виконання рейсів - зростання вартості лізингу літаків та вартості їх технічного обслуговування; 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток партнерських відносин в авіа бізнесі; - використання гнучкої тарифної політики; - Створення інфраструктури для обслуговування трансферних пасажирів; - запровадження нових видів послуг з метою збільшення доходів; - збереження мережі існуючих маршрутів; - підвищення якості обслуговування; - вдосконалення бізнес-процесів продажу перевезень, обслуговування та підтримки зворотного зв'язку; 	<ul style="list-style-type: none"> - використання захисних, нішових стратегій щодо мережі маршрутів та надання послуг; - розвиток кооперації з іншими авіакомпаніями щодо комерційної експлуатації парку літаків; - використання стратегії пристосування до ринкової ситуації; - оптимізація маршрутної мережі з метою мінімізації витрат.

Рис.3.5 Розширена матриця S.W.O.T. аналізу авіакомпанії

Джерело: складено автором

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> - вигідне географічне положення країни на перетині міжнародних торгових коридорів, значний транзитний потенціал - наявність супутньої інфраструктури та повного спектру послуг у міжнародних аеропортах; - наявність базових авіакомпаній, що забезпечують трансферний пасажиропотік; - отримання інвестиції у модернізацію аеродромів; 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільний пасажиропотік в більшості аеропортів - низький рівень інноваційного розвитку аеропортів - відсутність стабільного ринку збуту - слабка мотивація персоналу. - відсутність власних коштів для модернізації термінальних комплексів; - негнучка цінова політика; - низька прибутковість авіаційної діяльності аеропорту;
Зовнішнє середовище	SO-стратегія	WO-стратегія
<ul style="list-style-type: none"> - лібералізація ринку авіаперевезень, збільшення кількості акредитованих авіакомпаній та розвиток мережі маршрутів; 	<ul style="list-style-type: none"> - співпраця з авіакомпаніями в сфері стимулювання відкриття нових напрямків польотів і підтримки існуючих 	<ul style="list-style-type: none"> - комерціалізація діяльності аеропортів; - розвиток неавіаційних сегментів діяльності; - оптимізація бізнес-

<ul style="list-style-type: none"> - наявність якірних перевізників в деяких аеропортах - зростання купівельної спроможності громадян при стабілізації економічної ситуації; - можливості впровадження новітніх авіаційних технологій для аеропортів; - наявність фінансування модернізації та розбудови аероподромних комплексів; 	<ul style="list-style-type: none"> маршрутів; - підвищення рівня обслуговування пасажирів, насамперед у сфері надання неавіаційних послуг - підвищення кваліфікації персоналу; - вдосконалення бізнес-процесів та впровадження передових аеропортових технологій; - диверсифікація; - підтримка інфраструктури та соціально значимих об'єктів; 	<ul style="list-style-type: none"> процесів, підвищення про-дуктивності праці; - використання переваг аутсорсингу; - використання переваг кооперації з ключовими партнерами по авіабізнесу та супутньому бізнесу;
Загрози (Т)	ST- стратегія	WT- стратегія
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня вимог до аеропортів та необхідність додаткових інвестицій; - зміцнення позицій зарубіжних конкуруючих аеропортів; - розвиток альтернативного високошвидкісного транспорту; - нестабільна ситуація на ринку авіаперевезень через карантинні заходи; - зниження привабливості України внаслідок ведення бойових дій, складна економічна та соціально-політична ситуація в країні; - нестабільність законодавства, зростання податкового тиску; - нестача капіталу для здійснення інвестицій в розвиток інфраструктури; 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток партнерських відносин в авіабізнесі та супутньому бізнесі; - пошук інвесторів для участі в проектах модернізації інфраструктури; - оптимізація бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці; - використання переваг аутсорсингу; - використання переваг кооперації з ключовими партнерами по авіа бізнесу та супутньому бізнесу; - комерціалізація діяльності аеропортів; - 	<ul style="list-style-type: none"> - зміна моделі експлуатації; - комерціалізація діяльності; - оптимізація бізнес-процесів; - підвищення продуктивності праці; - використання переваг аутсорсингу - використання переваг кооперації з ключовими партнерами по авіабізнесу та супутньому бізнесу; - розвиток неавіаційних сегментів діяльності;

Рис.3.6. Розширена матриця S.W.O.T. аналізу аеропорту

Джерело: складено автором

Для оцінювання положення певного авіаційного підприємства на ринку, доцільно використання узагальнюючих показників, які враховують значення оцінки впливу кожного фактору ринкової можливості чи загрози, ваги внеску фактору в загальний показник та ймовірності його виникнення.

$$EMO_i = w_i \times p_i \times d_i, i = 1 \dots n, \quad (3.1)$$

$$EMT_j = w_j \times p_j \times d_j, j = 1 \dots n, \quad (3.2)$$

де EMO_i - загальна оцінка впливу i -го чи j -го фактору ринкової можливості);

EMT_j - загальна оцінка впливу i -го фактору ринкової загрози (ринкові загрози);

$w_i, (j)$ - коефіцієнт ваги i -го чи j -го фактору;

$p_i, (j)$ - ймовірність виникнення i -го чи j -го фактору;

$d_i, (j)$ - ступінь прояву i -го чи j -го фактору;

n - кількість факторів.

На основі результатів аналізу можна визначити пріоритети розподілу ресурсів конкретного авіаційного підприємства певного виду економічної діяльності щодо зовнішніх можливостей та небезпек, визначити основні причини негативного впливу на його діяльність, що дозволить топ-менеджменту опрацювати стратегічні альтернативи для сталого розвитку.

Використання вищезазначених інструментів дає змогу визначити ринкову ситуацію щодо певної авіакомпанії чи аеропорту. Зважена сума оцінок впливу i -го чи j -го фактору ринкової можливості (ринкової загрози) являє собою загальний показник потенційних ринкових можливостей (загроз) EMO (EMT):

$$IMO = \sum_{i=1}^n EMO_i \quad (3.3)$$

$$IMT = \sum_{j=1}^n IMT_j \quad (3.4)$$

де IMO - загальний показник потенційних можливостей ринку;

ІМТ - загальний показник потенційних ринкових загроз.

Керівники, відповідальні за прийняття рішень у галузі повітряного транспорту, керівники авіакомпаній, аеропортів та спеціалісти, які в основному є представниками різних підрозділів авіакомпаній, аеропортів, повинні бути залучені як експерти. Для порівняння отриманих балів ринкових загроз та ринкових можливостей стратегічного позиціонування авіаційного підприємства пропонуємо розрахувати інтегрований показник ринкових перспектив авіаційного підприємства. Він має на меті показати ступінь переваги ринкових можливостей перед загрозами та характеризувати ступінь перспектив суб'єкта авіаційної діяльності на ринку:

$$I_{MA} = IMO / IMT \quad (3.5)$$

де I_{MA} - інтегрований показник ринкових перспектив авіаційного підприємства.

Збільшення значення індексу I_{MA} свідчить про поліпшення співвідношення ринкових можливостей та загроз, а отже, про переважання, збільшення ринкових можливостей авіапідприємства до ринку.

Запропоновані інструменти дозволяють оцінювати ринкові перспективи конкретного авіапідприємства відповідного виду економічної діяльності, наприклад, авіакомпанії чи аеропорту, зокрема й у динаміці (при аналізі за певний часовий діапазон) (Ovsak O. P., Liskovych N. Yu., 2020)

В той же час, залишається необхідність порівняти позицію такого авіаційного підприємства щодо інших авіапідприємств відповідного виду економічної діяльності, тобто з урахуванням поточного конкурентного середовища. Для цього доцільно використання компетентнісного підходу до діагностики конкурентної позиції авіаційних підприємств, відповідно до видів економічної діяльності останніх (авіакомпаній, аеропортів, підприємств

надання аеронавігаційних послуг), зважаючи на притаманні специфіці їх діяльності компетенцій.

Як відомо, компетенції підприємства як джерела конкурентної переваги використовуються у конкурентному та стратегічному позиціонуванні підприємства (Верба В.А. 2004), (Prahalad, С.К. 1990), (Tidd J. 2006), (Вартанова О.В. 2009), (Рекіянов С.О. 2011). Використання компетентнісного підходу щодо авіаційних підприємств надає можливість систематизувати їх конкурентні переваги та слабкості та провести оцінку конкурентної позиції певної авіакомпанії, аеропорту тощо.

На основі проведення аналізу детермінантів стратегічного позиціонування авіапідприємств (табл.1.8, 1.9), побудови граф матриці конкурентних переваг Портера для авіаційних підприємств України (рис.2.4), виявлення зовнішніх можливостей та загроз, сильних та слабких сторін авіакомпаній та аеропортів України (рис. 3.1 - 3.4) та розроблення розширених S.W.O.T. матриць аналізу авіакомпаній та аеропортів (рис. 3.5 та рис.3.6), були сформовані параметри для побудови матриць компетенцій авіакомпаній та аеропортів, з урахуванням їх галузевих та функціональних особливостей.

Так, основними параметрами матриць компетенцій авіакомпанії визначено наступні: здатність забезпечувати безпеку авіаперевезень, якість авіаперевезень, наявність стійких зв'язків з туристичними компаніями, наявність коопераційних відносин з авіакомпаніями (інтеглайн, код-шерінг, блок місць, пул, тощо), наявність висококваліфікованого персоналу, ефективні комунікації зі споживачами, надійний парк повітряних суден, сформований імідж, репутація, використання сучасних технологій (он-лайн реєстрація, Wi Fi на борту тощо), здатність забезпечувати прибутковість діяльності, здатність забезпечувати фінансову стійкість, здатність проводити своєчасні розрахунки з партнерами по бізнесу, здатність залучення доступних джерел фінансування діяльності та інвестування у розвиток.

В свою чергу, основними параметрами матриць компетенцій аеропортів визначено такі: здатність забезпечувати безпеку польотів, здатність

аеродрому за своїми технічними характеристиками забезпечувати зліт/посадку різних типів ПС, пропускна спроможність аеропорту (здатність аеропорту обслуговувати плановий пасажиропотік), здатність інфраструктури аеропорту забезпечувати зростаючий пасажиропотік, наявність трансферного пасажиропотоку, кількість акредитованих авіакомпаній, рівень аеропортових зборів, наявність висококваліфікованого персоналу, здатність ефективно здійснювати бізнес-процеси, використання сучасних технологій обслуговування пасажирів та обробки вантажів, зокрема у період пандемії, здатність забезпечувати прибутковість на вкладений капітал, здатність забезпечувати фінансову стійкість, здатність залучення доступних джерел фінансування діяльності та інвестування у розвиток. Приклади використання матриць компетенцій авіакомпанії та аеропорту представлено у Додатку Г.

На основі порівняння компетенцій АВП певного виду авіаційної діяльності, наприклад авіакомпанії з компетенціями іншої авіакомпанії, у т.ч. й іноземної, що конкурує з нею на ринку, зокрема на певних маршрутах, можна побудувати матрицю конкурентних переваг (МКП) такої вітчизняної авіакомпанії. Однак виявлені таким чином конкурентні переваги авіакомпанії слід розглядати лише умовно сильними компетенціями, оскільки вони визначені на основі парного порівняння з певним конкурентом. Тим не менше, розроблення МКП дозволить визначити напрямки бенчмаркінгу, ґрунтуючись на результатах попарних порівнянь з конкуруючими авіакомпаніями.

Аналогічний підхід слід використовувати для порівняльного аналізу вітчизняних аеропортів з конкурентами – іншими аеропортами, у т.ч. і іноземними, з якими аеропорт, відповідно до місцезрештування конкурує за потоки вантажу та пасажирів, зокрема й трансферних. Апробація матриць компетенцій для аеропортів та авіакомпаній була проведена автором для аеропорту «Київ» та авіакомпанії «Скайап» (представлено у Додатку Г).

Як рекомендували Варганова О. та Рекіянов С., базуючись на результатах проведення порівняльної оцінки компетенцій АВП можна надати

числовий вираз конкурентним перевагам та слабкостям такого АВП. Порівняння обчислених значень компетенцій АВП з компетенціями конкурента забезпечує використання індексу конкурентної переваги (I_{CAA}) такого авіаційного підприємства (АВП) - щодо певної його компетенції (Вартанова О., Рекіянов С. 2015). Індекс конкурентної переваги обчислюється як співвідношення бальних оцінок компетенцій за формулою:

$$I_{CAA} = A_{AC} / A_{CAC} \quad (3.6)$$

де I_{CAA} - індекс конкурентної переваги АВП щодо певної компетенції

A_{AC} - оцінка компетенції АВП;

A_{CAC} - оцінка компетенції АВП - конкурента.

Якщо значення індексу конкурентних переваг певного вітчизняного АВП (I_{CAA}) для певної компетенції перевищує 1, то її компетенція вище, ніж відповідна компетенція конкурента. Така ж послідовність дій проводиться для всього переліку компетенцій. Якщо I_{CAA} менше 1, відповідна компетенція певного АВП має нижчий рейтинг, ніж у АВП - конкурента, що послаблює конкурентні позиції такого АВП. Таким чином, використання матриць конкурентних переваг АВП певного виду економічної діяльності (авіакомпанії, аеропорту) в поєднанні з визначенням індексу конкурентних переваг дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони в конкурентному середовищі.

Запропонований інструментарій оцінювання конкурентного статусу авіапідприємств було, зокрема, впроваджено в ТОВ «Авіакомпанія Скайап». Як представлено у Додатку Г, положення компетенцій авіакомпанії «Скайап» в матриці зумовлено визначенням їх важливості для та кількісною оцінкою. Її аналіз показав, що до компетенцій, які є стратегічно важливими та формують конкурентні переваги цієї авіакомпанії належать: використання переваг коопераційних відносин з туристичними компаніями, здійснення ефективних

комунікації зі споживачами, здатність ефективно здійснювати бізнес-процеси, здатність проводити своєчасні розрахунки з партнерами по бізнесу, здатність залучення доступних джерел фінансування діяльності та інвестування у розвиток. Відповідно, компетенції, які розвинені недостатньо та зумовлюють конкурентні «слабкості» авіапідприємства, віднесено відсутність коопераційних відносин з авіакомпаніями (інтерлайн, код-шерінг, блок місць, пул, тощо), здатність забезпечувати пунктуальність рейсів, надання консультативних послуг щодо рейсів на високому рівні (персонал). У табл. 3.1. представлено індекси конкурентних переваг авіакомпанії «Скайап», розраховані для переліку компетенцій у порівнянні з конкурентом по сегментам ринку - вітчизняною авіакомпанією «Роза вітрів».

Таблиця 3.1

Індекси конкурентних переваг щодо компетенцій авіакомпанії «Скайап»
порівняно з конкурентом

Параметри матриці компетенцій авіакомпанії	Бальна оцінка компетенцій а/к «Скайап» ААС	Бальна оцінка компетенцій а/к «Роза вітрів», АСАС	$I_{САА}$
1	2	3	4
Здатність забезпечувати безпеку польотів	7	9	0,78
Використання переваг коопераційних відносин з туристичними компаніями	9	7	1,28
Використання переваг коопераційних відносин з іншими авіакомпаніями (за рахунок укладання угод інтерлайну, код-шерінгу, блоку місць, пулу тощо)	1	3	0,33
Надання консультативних послуг щодо рейсів на високому рівні (персонал)	7	7	1
Здійснення ефективних комунікацій зі споживачами	7	6	1,17
Здатність забезпечувати пунктуальність рейсів	5	7	0,72

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
Привабливий імідж, репутація	6	7	0,85
Здатність ефективно здійснювати бізнес-процеси	7	8	0,86
Використання сучасних технологій (он-лайн реєстрація, Wi-Fi на борту тощо)	5	7	0,72
Здатність проводити своєчасні розрахунки з партнерами по бізнесу	7	8	0,86
Здатність залучення доступних джерел фінансування діяльності та інвестування у розвиток	7	8	0,86

Джерело: складено автором

Як представлено у Додатку Г, положення компетенцій авіакомпанії «Скайап» в матриці зумовлено визначенням їх важливості та кількісною оцінкою. Її аналіз показав, що до компетенцій, які є стратегічно важливими та формують конкурентні переваги цієї авіакомпанії належать: «використання переваг коопераційних відносин з туристичними компаніями», «здійснення ефективних комунікацій зі споживачами». Відповідно, компетенції, які розвинені недостатньо та зумовлюють конкурентні «слабкості» авіакомпанії, віднесено відсутність коопераційних відносин з авіакомпаніями (інтерлайн, код-шерінг, блок місць, пул, тощо), а також «здатність забезпечувати пунктуальність рейсів».

Розрахунок індексу конкурентних переваг авіакомпанії «Скайап» порівняно з конкурентом – вітчизняною авіакомпанією «Роза вітрів» щодо переліку компетенцій дозволив деталізувати її конкурентний статус. Так, виявлено, що авіакомпанія «Скайап» має переваги по компетенції «наявність стійких зв'язків з туристичними компаніями» та «ефективні комунікації зі споживачами». За компетенцією «надання консультативних послуг щодо рейсів на високому рівні (персонал)» авіакомпанії оцінюються однаково. В свою чергу, застарілий парк ПС авіакомпанії «Скайап» є безпосередньою причиною слабкостей по компетенціям: «здатність забезпечувати

пунктуальність рейсів» та «здатність ефективно здійснювати бізнес-процеси» та «привабливий імідж, репутація».

Теорія стратегічного менеджменту виділяє три основних підходи до досягнення конкурентної переваги: перевага у витратах, диференціація та фокусування (Портер С.Е., 2008). Стратегія переваги в витратах означає здатність АК здійснювати авіаційні перевезення дешевше конкурентів, яку реалізує бізнес-модель лоукост авіакомпанії. Реалізація такої стратегії забезпечується жорстким контролем всіх видів витрат за рахунок оптимізації парку ПС та ритмічності його експлуатації. Вибір стратегії переваги у витратах обумовлений також наявністю великого числа споживачів, для яких головним чинником вибору є ціна перевезення. В свою чергу, стратегії диференціації та фокусування тісно пов'язані в тому, що фокусування можна вважати диференціацією на вузькому сегменті ринку (Козак Л. В., 2011). Для її успішної реалізації потрібно проводити детальні маркетингові дослідження. Диференціація авіаперевезень означає можливість, здатність авіакомпанії забезпечити більш високу споживчу цінність для пасажирів порівняно з конкурентами. Тут основним є спрямованість на досягнення оптимального співвідношення цінових та нецінових параметрів авіаперевезень з урахуванням ринкової кон'юнктури, платоспроможного попиту та технології продажів. Реалізація стратегії диференціації вимагає постійного моніторингу потреб споживачів послуг зі швидким реагуванням на їх зміни.

Крім диференціації продукції розрізняють також диференціацію персоналу, сервісну диференціацію та диференціацію іміджу (Портер С.Е., 2008). Диференціація (кваліфікації) персоналу передбачає більш ефективну роботу персоналу з відповідними групами споживачів, на основі диференціювання за найбільш значущими клієнтами АК, ніж це робить персонал конкурентів. Сервісна диференціація полягає у наданні пропозиції більш високого та різноманітного рівня супутніх послуг в порівнянні з конкурентами. Диференціація іміджу - створення іміджу авіакомпанії та її перевезень, що відрізняється від конкурентів з кращого боку. Залежно від

специфіки експлуатаційної діяльності АК може реалізувати одне або кілька напрямків диференціації. Загалом, дієва конкурентна стратегія повинна дозволяти використовувати кілька конкурентних переваг. Для збереження конкурентних переваг АК використовують сегментацію ринку, відбір цільових сегментів та інструменти позиціонування. Зазначені тенденції зумовлюють виникнення нових типів конкурентних переваг, які обумовлюють основу вибору конкурентної стратегії АК для різних бізнес-моделей. Тому останньою тенденцією є активний розвиток гібридних бізнес-моделей провідними світовими авіакомпаніями, що спираються на кілька відомих моделей (див. табл.1.7).

Компетентнісний підхід, безумовно не є єдиним підходом, який слід використовувати для виявлення конкурентної позиції АВП певного виду авіаційної діяльності. Зокрема, у розділі 2 автором для аналізу конкуренції на ринку авіаційних перевезень України використовувався такий показник, як ринкова частка АВП. Загалом, оцінювання ринкової частки АВП проводиться на основі розрахунку частки обсягового показника діяльності АВП у загально ринковій його величині (кількість виконаних рейсів, перевезених пасажирів та вантажу (для авіакомпанії), кількість відправлених та прийнятих пасажирів, вага вантажу, пошти (для аеропортів). Наприклад – частка рейсів іноземних авіакомпаній серед рейсів усіх авіакомпаній, що обслуговані в аеропортах України, частка рейсів певної авіакомпанії серед десяти, що виконали найбільшу кількість рейсів. Ринкова частка вітчизняної авіакомпанії також може бути оцінена часткою кількості пасажирів, перевезених нею у загальній кількості перевезених пасажирів як вітчизняними, так і іноземними авіакомпаніями в та з аеропортів України тощо. У табл. 3.2 систематизовано інструментарій оцінки конкурентної позиції авіаційного підприємства, запропонований автором для широкого використання.

В свою чергу, за представленими показниками доцільно здійснювати оцінювання ефективності стратегічного позиціонування АВП. Керівництво АВП може вважати стратегічне позиціонування ефективним, якщо досягнута

цільова конкурентна позиція АВП: зросла ринкова частка АВП. підвищився конкурентний статус АВП (підвищились показники I_{CAA} щодо однієї компетенції чи кількох), покращилось положення АВП на ринку (підвищився показник I_{MA}).

За допомогою представленого інструментарію можна оцінити конкурентний статус певного авіаційного підприємства, а також визначити компетенції, які представляють слабкості АВП або є його конкурентною перевагою на основі порівняння з конкретно обраним підприємством – конкурентом. Цього може бути достатньо для визначення напрямків вдосконалення стратегічного позиціонування, наприклад, авіакомпанії, щодо певного авіамаршруту, зважаючи на статус авіакомпанії - конкурента.

Таблиця 3.2

Інструментарій оцінювання конкурентної позиції авіаційного підприємства

Спрямованість інструментарію	Інструментарій оцінки
Оцінювання загроз, можливостей діяльності АВП на ринку та вибору стратегічних рішень щодо цільової конкурентної позиції	Розширена матриця S.W.O.T. аналізу аеропорту, розширена матриця S.W.O.T. аналізу авіакомпанії
Оцінювання положення АВП на ринку	$I_{MA} = IMO / IMT$ де I_{MA} - інтегрований показник ринкових перспектив АВП
Оцінювання конкурентного статусу АВП	Матриця конкурентних переваг аеропорту, авіакомпанії. $I_{CAA} = A_{AC} / A_{CAC}$ де I_{CAA} - індекс конкурентної переваги АВП щодо певної компетенції
Оцінювання ринкової частки АВП	Частка обсягового показника АВП у загально ринковій його величині

Джерело: розроблено автором (Liskovych N.Yu., 2021)

Однак для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного

позиціонування певного АВП необхідно спиратись на його конкурентну позицію серед вітчизняних авіаційних підприємств того ж виду економічної діяльності, зважаючи на спільні детермінанти макро- та макrorівнів (табл.3.1).

Тому необхідно проведення дослідження джерел та складових формування компетенцій вітчизняних авіаційних підприємств для виявлення стратегічних груп авіаційних підприємств. Останнє надасть можливість запропонувати відповідні напрямки та інструментарій вдосконалення стратегічного позиціонування для певних їх груп, зважаючи на їх типові характеристики та особливості, а також визначити напрямки вдосконалення стратегічного управління авіаційною галуззю України.

На сьогодні найбільш відомим та широко використовуваним інструментом для виявлення стратегічних груп підприємств є кластерний аналіз, який дозволяє статистичними методами розподілити досліджувані об'єкти з близькими ознаками по відповідним окремим групам (кластерам).

У міжнародних виданнях міститься багато публікацій щодо визначення стратегічних груп підприємств, зокрема авіакомпаній (Tang M, Thomas H. 1992), (Kling J. A., Smith K. A. 1995), (Ketchen DR, Shook CL. 1996), (DeSarbo and Grewal, 2008). Так, дослідниками Murthi B.P.S., RasheedA. A., Goll I. розкрито особливості використання моделі регресії латентного класу для виявлення стратегічних груп американських авіакомпаній (Murthi B.P.S., RasheedA. A., Goll I. 2013). Але, на жаль, зважаючи на стан корпоративних відносин, такий підхід для виявлення стратегічних груп в умовах України використовуватись не може. Це пов'язано з недостатньо публічною фінансовою звітністю авіакомпаній, бо серед них лише три – ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», ПАТ АК «Буковина», АК «Мотор Січ» є акціонерними товариствами, звітність яких представлена у відкритому доступі. Інші авіакомпанії за своєю організаційно-правовою формою є товариствами з обмеженою відповідальністю й не публікують свою звітність (Ліскович Н.Ю. 2020в).

Найчастіше фахівці транспортної авіаційної індустрії радять

використовувати підхід М. Портера, згідно якого доцільно формувати стратегічні групи з конкуруючих фірм, що використовують аналогічні конкурентні підходи та позиції на ринку (Porter M.E. 2008b). Відповідно до такого методичного підходу проведено дослідження Kling J. A. и Smith K. A. щодо визначення стратегічних груп американських авіакомпаній (Kling J. A., Smith K. A. 1995). У нашому дослідженні, для виявлення стратегічних груп національних авіакомпаній й аеропортів, ми також орієнтуємось на методичний підхід М. Портера й на здійснення комплексної систематизації авіаційних підприємств України (за видами авіаційної діяльності) на основі використання кластерного аналізу.

При кластерному аналізі використовуються різні види коефіцієнтів: кореляції, показники відстаней, асоціативності та ймовірності, а також коефіцієнти подібності. Використання кожного з цих коефіцієнтів має свої переваги й недоліки, які необхідно попередньо враховувати (Борисов А.Н., Крумберг О.А., 1990), (Саати Т. 2015), (Балан В. Г.2020).

У практиці кластерного аналізу економічних характеристик підприємств, при визначенні міри подібності цих об'єктів, найбільш розповсюдженими є коефіцієнти кореляції та Евклідових відстаней (Ketchen DR, Shook CL. 1996). В результаті аналізу сукупності вхідних даних формуються однорідні групи у такий спосіб, що об'єкти всередині цих груп подібні між собою за певним набором ознак, а об'єкти з різних груп (кластерів) суттєво відрізняються один від одного. При виконанні кластерного аналізу досліджуваних об'єктів однією з найважливіших задач є вибір множини їх ознак, які беруться за основу для їхньої оцінки. Ціллю цього кроку аналізу є визначення такої сукупності змінних ознак, яка найповніше відображає подібність чи відмінність вказаних об'єктів. Ці ознаки повинні відповідати умовам вибраної класифікації об'єктів, а також кінцевій меті аналізу. Отже, кластерний аналіз має проводитись на основі значень ключових індикаторів, які є пов'язаними з відповідним станом розвитку внутрішнього середовища авіапідприємства, його бізнес-процесами.

Враховуючи особливості діяльності вітчизняних авіакомпаній доцільно до переліку таких індикаторів віднести наявність інтеграційних взаємодій такої авіакомпанії з партнерами по авіабізнесу та стан взаєморозрахунків з ними (Овсак О.П., Назаренко О.П. 2018). Загалом, проведений аналіз специфіки діяльності авіакомпаній показав, що до таких ключових індикаторів вітчизняних авіакомпаній слід віднести: тип та види авіаційних перевезень, що виконуються, частка регулярних рейсів, річна кількість рейсів, використання глобальних дистриб'юторних систем для продажу авіаперевезень, кількість парку ПС, пунктуальність авіакомпанії, наявність програм лояльності (Ліскович Н.Ю. 2020в).

В свою чергу, до складу індикаторів, які можна використати для проведення кластерного аналізу аеропортів відносяться: тип та клас аеропорту за технічними характеристиками, кількість рейсів, види рейсів авіакомпаній, що обслуговуються, пропускна спроможність аеропорту, наявний річний пасажиропотік, тенденції щодо його зміни, стан інфраструктури аеропорту, наявність базової авіакомпанії, що забезпечує трансферний пасажиропотік, кількість акредитованих авіакомпаній (Ліскович Н.Ю. 2020в), (Liskovych N. 2020).

При виконанні кластерного аналізу характеристик як діючих аеропортів, так і авіакомпаній України були використані їх профільні індикатори, які отримані з відкритих джерел (див. табл.Д.1 Додаток Д та Додаток Ж), а також (Аеродроми України ДАСУ). Більшість вітчизняних авіакомпаній, що працюють на міжнародному ринку авіаційних перевезень, за організаційно-правовою формою є товариствами з обмеженою відповідальністю, тому їх фінансові показники, а також показники ефективності витрат не розміщені у відкритому доступі. Акціонерними є авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України», авіакомпанія «Буковина» та авіакомпанія «Мотор Січ». В свою чергу, не усі вітчизняні аеропорти відкрито звітують про фінансові результати господарської діяльності (тільки ДП МА «Бориспіль» та ДП МА «Львів»).

Мірою визначення близькості об'єктів для можливості їх об'єднання в спільному кластері служить Евклідова відстань, що обчислюється за значеннями їх ключових індикаторів (Балан, В. Г. 2020), (Борисов А.Н., Крумберг О.А., 1990) . При виокремленні кластерів авіакомпаній й аеропортів також доцільно використовувати набір *dummy*-змінних, що відображають відсутність або наявність певних характеристик для авіапідприємства зі значеннями «0» та «1», відповідно. Таким чином, кластерний аналіз авіапідприємств виконується з обчисленням матриці Евклідових відстаней C для досліджуваних об'єктів, з урахуванням їх профільних індикаторів. Метод базується на аналізі цієї квадратної та симетричної відносно головної діагоналі матриці, яка має наступний вигляд:

$$C = \begin{pmatrix} 0 & C(1,2) & \dots & C(1,p) \\ C(2,1) & 0 & \dots & C(2,p) \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ C(p,1) & C(p,2) & \dots & 0 \end{pmatrix} \quad (3.7)$$

та складається з елементів, а саме – Евклідових відстаней $C(i, j)$ між відповідними профільними індикаторами об'єктів. Елементи $C(i, j)$ матриці розраховуються за значеннями профільних індикаторів об'єктів за виразом:

$$C(i, j) = \sqrt{\sum_{k=1}^{N_k} (A(i,k) - A(j,k))^2}, \quad (3.8)$$

де $A(i,k), A(j,k)$, - відповідні значення профільних індикаторів;

i, j - порядкові номери профільних індикаторів;

N_k - загальна кількість використаних для аналізу профільних індикаторів.

При проведенні кластерного аналізу необхідно використання масиву профільних індикаторів, що характеризують досліджувані авіакомпанії та аеропорти України, з урахуванням їх інформативності, а також, виходячи з доступності інформації про них у відкритих джерелах. З огляду на суттєві відмінності абсолютних значень та понятійної суті цих індикаторів, відповідно до методології кластерного аналізу, необхідно визначити ступінь важливості кожного з них, з використанням вагового коефіцієнту. Для цієї задачі фахівці застосовують метод аналізу ієрархій Томаса Сааті, бо саме він дозволяє аналізувати складні системи з використанням змішаних кількісно-якісних показників (профільних індикаторів) (Saaty T. L., Vargas L. C. 1984), (Саати Т., 1993, 2015) та згідно якого відносна важливість індикаторів визначається їх попарним порівнянням. Відповідно до наведеного вище методичного підходу, автором спільно з дослідниками Овсак О.П. та Назаренко О.П. був проведений кластерний аналіз профільних індикаторів авіакомпаній (Ovsak O. P., Liskovych N. Yu., Nazarenko O.P., 2021). Задля визначення відносної важливості індикаторів за основу було взято оціночну шкалу попарних співвідношень з методики Т. Сааті, яка була модифікованою до розширеної 12-бальної градації, як представлено у табл.Д.2 у Додатку Д. В результаті виконаних розрахунків за вищевказаним методом ієрархічного аналізу та з використанням значень попарних порівнянь, отримана зворотно - симетрична діагональна матриця порівнянь. Особливістю такої матриці є виконання співвідношення між її елементами: $\alpha_{ij} = \frac{1}{\alpha_{ji}}$, де i – нумерація рядків матриці, j – нумерація її стовпців. Підкреслимо, що елементами цієї матриці порівнянь є числове значення прояву значимості індикаторів один відносно одного. При заповненні матриці порівнювалися пари індикаторів, які знаходились над діагоналлю матриці, для якої пари з одних і тих же індикаторів мають одиничне значення відносної значимості. Значення елементів, розміщених нижче діагоналі матриці автоматично заповнювалися величинами, зворотними

до значень для відповідних пар індикаторів, розміщених вище діагоналі матриці.

Результати проведених автором розрахунків з урахуванням сумарних векторів пріоритетів приведені в табл. Д.3 Додатку Д. При визначенні компонентів власного вектору для кожного індикатора було обчислене середнє геометричне $Xgeom_k$ усіх чисел у відповідному k рядку матриці порівнянь:

$$Xgeom_k = \sqrt[n]{A_{k1} \cdot A_{k2} \cdot \dots \cdot A_{kn}}, \quad (3.9)$$

де A_{ki} - i -й порядковий елемент у k рядку матриці порівнянь, що відносився до відповідного k -го профільного індикатора.

Далі була проведена нормалізація компонентів власного вектору матриці, як відношення кожного середнього геометричного компонента

$$Xgeom_k \text{ до їх суми } Xsum = \sum_{k=1}^n Xgeom_k :$$

$$S_{wei}^k = \frac{Xgeom_k}{Xsum}, \quad (3.10)$$

тобто отримані вагові коефіцієнти S_{wei}^k для кожного з k профільних індикаторів, які представлені у четвертому стовпчику табл.3.3.

Згідно методу ієрархічного аналізу Т. Сааті, ступінь порушення узгодженості елементів розрахованої матриці порівнянь характеризується індексом узгодженості I_y , що визначається з виразу:

$$I_c = \frac{(\sigma_{\max} - n)}{(n - 1)}, \quad (3.11)$$

де σ_{\max} – найбільше власне значення матриці,

n – кількість використаних профільних індикаторів i , відповідно, є розмірністю матриці.

Мірою ступеня відхилення матриці порівнянь від погодженості є величина відносної узгодженості матриці Z_{rl} :

$$Z_{rl} = \frac{I_c}{I_{oc}}, \quad (3.12)$$

де I_{oc} – індекс узгодженості квадратної матриці порядку k , що сформована випадковим чином. Значення цієї величини не мають перевищувати величини 10% (Саати Т., 1993).

При виконанні кластерного аналізу характеристик авіаційних підприємств України були використані їх профільні індикатори, отримані з відкритих джерел (див. табл.Д.1 в Додатку Д). Для проведення кластерного аналізу ці індикатори автором були розподілені за шкалами поділу відповідно до діапазону, а також за рівнем впливу були визначені їх вагові коефіцієнти k_i по приведеній вище методиці обчислення вагових коефіцієнтів, як представлено у табл.3.3. Відмітимо, що індикатор «Тип авіаційних перевезень» не використовувався в аналізі для формування матриці Евклідових відстаней, оскільки його значення (див. Додаток Д, табл.Д.1) дозволили безпосередньо сформуванню окрему стратегічну групу авіакомпаній – вантажоперевізників, а ознака змішаних чи тільки пасажирських перевезень у авіакомпанії несуттєво впливає на результат її включення до певної стратегічної групи при виконанні кластерного аналізу. По вищенаведеній

методиці автором були проведені обчислення щодо авіакомпаній України (формули (3.9) – (3.12)), були розраховані величини максимального власного числа матриці порівнянь $\sigma_{\max} = 11.1149$ й відповідний їй індекс узгодженості $I_c = 0.1239$.

Таблиця 3.3

Профільні індикатори авіакомпаній України, їх розподіл
за шкалою поділу та вагові коефіцієнти

№	Назви індикаторів та векторів	Розподіл індикаторів за шкалою поділу	Ваговий коефіцієнт індикатора (нормалізований власний вектор)
1	Тип авіаційних перевезень	пасажирські, вантажні, змішанні	-
2	Вид рейсів, що виконуються	регулярні та чартерні- «3», чартерні – «1»	0,206
3	Частка регулярних рейсів	більше 50% регулярні «2»; більше 50% регулярні чартерні - 2, більше 50% чартерні - 0,5	0,206
4	Використання глобальних дистриб'юторних систем для продажу авіаперевезень	«1»-використовуються, «0» - не використовуються	0,084
5	Річна кількість рейсів	До 7 000 рейсів - «1», 7000-15000 - "2;" більше 15000 рейсів «3»	0,226
6	Кількість ПС в експлуатації	До 5 літаків «1», 5-15- «2», більше 15 літаків «3»	0,146
7	Середній вік парку повітряних суден	До 10 років «3», 10-20 років «2», більше 20 років «1»	0,046
8	Пунктуальність авіакомпанії	до 80% «1», 80-90% «2», більше 90% «3»	0,046
9	Наявність інтеграційних взаємодій	наявність різних угод (з турфірмами, агентами, іншими авіакомпаніями - «3», наявність угод з турфірмами, або з авіакомпаніями «2», наявність угод лише з вантажними агентами - «1»	0,021
10	Програми лояльності	наявність «1» чи відсутність «0»	0,009
11	Своєчасність взаєморозрахунків з бізнес-партнерами та клієнтами	наявність «1» чи відсутність «0»	0,009

Джерело: складено автором та опубліковано (Ovsak O. P., Liskovych N. Yu., Nazarenko O.P., 2021)

Згідно даних роботи Томаса Саати (Саати Т., 1993), для генерованої випадковим чином матриці з порядковим числом $k=10$, значення індексу середньої випадкової узгодженості складає $I_{oc}=1.49$. У проведеному спільному дослідженні автора (Ovsak O. P., Liskovych N. Yu., Nazarenko O.P., 2021), була обчислена з використанням отриманих величин за виразом (3.12) величина $Z_{rl}=8.31\%$. Вона є меншою за 10%, отже узгодженість матриці порівнянь, отриманої для профільних індикаторів авіакомпаній України, відповідає нормі.

Розрахована за результатами кластерного аналізу матриця Евклідових відстаней для досліджених авіакомпаній України приведена у табл.Д.4 Додатку Д. Різними кольорами фону й червоним шрифтом на них виділені мінімальні значення Евклідових відстаней між відповідними парами об'єктів, що означають близькість їх відповідних профільних індикаторів, що дозволило включити їх до спільних стратегічних груп (кластерів). Таким чином, проведений кластерний аналіз дозволив визначити п'ять стратегічних груп (кластерів) авіакомпаній України, як представлено у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Стратегічні групи авіакомпаній України за результатами кластерного аналізу

Назва стратегічної групи національних авіакомпаній				
«ВА» Вантажні авіакомпанії	«МГА» Мережеві гібридні авіакомпанії	«ЛГА» Провідні гібридні авіакомпанії	«ДГА» Другорядні гібридні авіакомпанії	«ЧА» Чартерні авіакомпанії
Віднесення національних авіакомпаній до стратегічної групи				
АТП ДП «Антонов», АТК «Южмашавіа», «ЗетАвіа», «Максімум Ейрлайнс» «CAVOK Airlines»	«Міжнародні авіалінії України»	«Скайап» «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів»,	«Wizz Air Ukraine», «Джоніка», «Буковина» «Янейр», «Браво» «AtlasGlobal Ukraine», «Мотор Січ»	«Анда Ейр», Авіакомпанія «UM Air», Авіакомпанія «Меридіан», «Аерочартер», «Марс РК»

Джерело: складено автором за (Ovsak O.P., Liskovych N.Yu., Nazarenko O. P. 2021)

Група «Вантажні авіакомпанії» сформована лише за значеннями індикатора 1 (див. Додаток Д.1).

Як слідує з аналізу табл.3.4, інші досліджені вітчизняні авіакомпанії складають ще чотири стратегічні групи. Група «МГА» сформована лише однією - найпотужнішою авіакомпанією «МАУ», ще дві групи «ПГА» й «ДГА» включають авіакомпанії, які мають відповідні значні позиції на ринку авіаперевезень. Авіакомпанії, що залишилися, віднесені до групи «ЧА».

По наведеній вище методиці проведення обчислень (формули (3.9) – (3.12)), автором були розраховані величини максимального власного числа матриці порівнянь для аеропортів України (табл. Ж.2 Додатку Ж). Згідно Т. Саати, для матриці порядку $k=8$ значення середньої випадкові узгодженості становить $I_{oc} = 1.41$ (Саати Т. 1993). На основі табл. Ж.2 Додатку Ж була розрахована величина максимального власного числа матриці порівнянь з $\sigma_{max} = 8.54896$, а згідно виразу (3.12) – величина відносної узгодженості цієї матриці $Z_{rl} = 5.56\%$. Як бачимо, остання є значно меншою за 10%, а отже узгодженість отриманої матриці порівнянь знаходиться в межах норми. Таким чином, при виконанні кластерного аналізу профільні індикатори були відповідно розподілені за шкалами поділу, пронормовані, а також визначені їх вагові коефіцієнти k_i , як представлено у табл.3.5.

Розраховані матриці Евклідових відстаней для досліджених аеропортів України приведені у табл. Ж3 Додатку Ж, нумерація аеропортів у табл.Ж3 відповідає їх нумерації у табл.Ж.1 Додатку Ж. Математична вибірка найменших значень серед елементів у кожному рядку матриці Евклідових відстаней для аеропортів України показує близькість характеристик відповідного об'єкту до аналогічних характеристик у інших об'єктах. Різними кольорами фону й червоним шрифтом у табл.Ж3 виділені мінімальні значення Евклідових відстаней між відповідними парами об'єктів, що означають близькість їх відповідних профільних індикаторів, що і дозволило включити їх до спільних стратегічних груп (кластерів).

Таблиця 3.5

Профільні індикатори аеропортів України, їх розподіл
за шкалою поділу та вагові коефіцієнти

№ п/п	Назва індикатору	Розподіл індикаторів за шкалою поділу	Ваговий коефіцієнт індикатора (нормалізований власний вектор)
1.	Пасажиропотік за останній рік (2019)	Пп < 150 тис. – «1» ; Пп від 150 до 600 тис. пас.- «2»; Пп від 0,6 до 1,0 млн.пас. – «3»; Пп від 1,0 до 7,0 млн. - 4; Пп >7 млн. - 5	0,400
2.	Тип льотних смуг (ІКАО)	A-1; B-2; C-3; D-4; E-5)	0,130
3.	Типи рейсів авіакомпаній в аерпорту	Чартерні - 0,5; регулярні та чартерні - 1;	0,125
4.	Кількість акредитованих авіакомпаній	нормовані до максимального значення (K/Kmax)	0,125
5.	Наявність трансферних пасажиропотоків	так – 1; ні - 0	0,100
6.	Річне зростання пасажиропотоку	нормовані до максимального значення (T/Tmax)	0,05
7.	Міжнародний статус аеропорту	1-так; 0-ні	0,02
8	Інфраструктура	розвинена – 1; не розвинена - 0	0,05

Джерело: складено автором

Отже, як представлено в табл. 3.6, визначаються чотири стратегічні групи (кластери) вітчизняних аеропортів.

Таблиця 3.6

Стратегічні групи аеропортів України за результатами кластерного аналізу

Назва стратегічної групи аеропортів			
«АХ» Аеропорти- хаби	«МРА» Міжнародні регіональні аеропорти	«МСА» Міжнародні субрегіональні аеропорти	«ЛА» Локальні аеропорти
Віднесення вітчизняних аеропортів до стратегічної групи			
«Бориспіль»	«Київ», «Одеса», «Львів», «Харків»	«Запоріжжя», «Дніпропетровськ» «Херсон», «Івано- Франківськ», «Чернівці»	«Полтава», «Миколаїв», «Рівне», «Житомир», «Він- ниця», «Ужгород», «Кривий Ріг», «Біла Церква» та інші

Джерело: складено автором (Liskovych N. Yu. 2020)

Як видно з табл. 3.6, для найпотужнішого вітчизняного аеропорту №1 «Бориспіль» вибірка не показує жодного мінімального значення Евклідової відстані з іншими аеропортами, тому його виділено у окремий кластер «Аеропорти-хаби». Менш потужні, але вже розвинуті й динамічно зростаючі аеропорти розподілилися ще по трьох групах: «Міжнародні регіональні аеропорти», «Міжнародні субрегіональні аеропорти» й «Локальні аеропорти». Аеропорти, які не увійшли до вказаних стратегічних груп (кластерів), поки що проявляють значно меншу активність, однак це не виключає їх можливий швидкий розвиток й переміщення до однієї з вищевказаних груп у майбутньому.

Виявлення стратегічних груп авіакомпаній та аеропортів України надає можливість використання диференційованого підходу щодо інструментарію стратегічного позиціонування авіаційних підприємств. Так, виявлені кластери аеропортів є важливими для розробки та прийняття рішень щодо вдосконалення моделі володіння та управління аеропортами. Виявлення груп вітчизняних аеропортів та авіакомпаній дозволяє визначити їх конкурентні позиції та визначитись щодо напрямку вдосконалення їх стратегічного позиціонування. Необхідно підкреслити, що обчислення й аналіз матриці Евклідових відстаней для авіакомпаній та аеропортів України виконано з використанням спеціально розроблених комп'ютерних програмних кодів у середовищі Fortran, а розрахунки власних чисел матриць порівнянь велися з використанням комплексу обчислення математичних алгоритмів Wolfram Mathematics.

Таким чином, в дисертаційній роботі набув подальшого розвитку методичний підхід до діагностування конкурентної позиції авіаційних підприємств для визначення передумов щодо вдосконалення їх стратегічного позиціонування. Для наочності, авторські пропозиції представлені нижче у вигляді послідовних етапів (загалом для авіапідприємств) та схематично подані на рис. 3.7 (для аеропортів) та 3.8. (для авіакомпаній):

1) виявлення загроз, можливостей діяльності АВП на ринку та вибору стратегічних рішень щодо цільової конкурентної позиції (інструментарій - розширена матриця S.W.O.T. аналізу аеропорту, розширена матриця S.W.O.T. аналізу авіакомпанії);

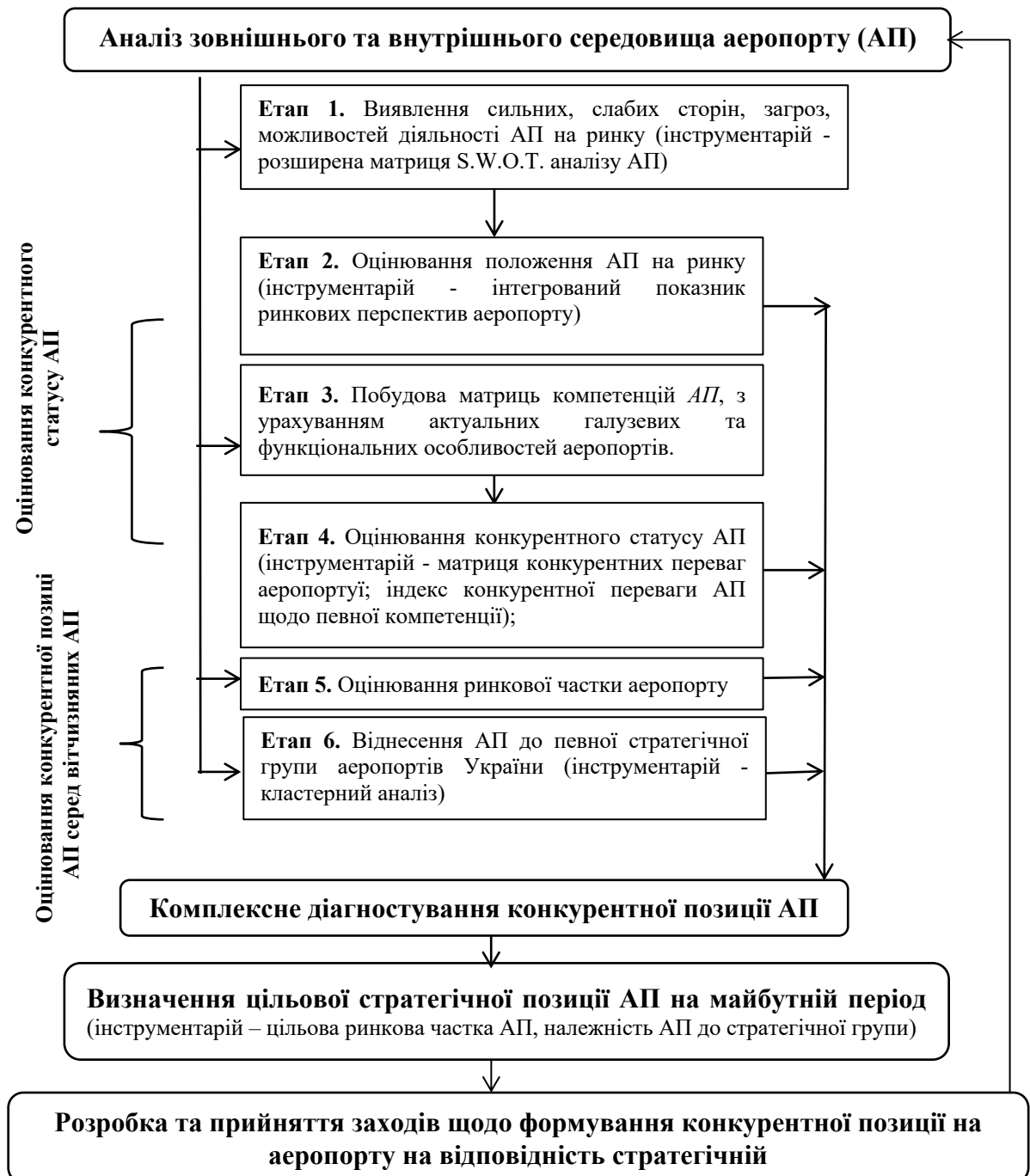


Рис.3.7. Модель процесу діагностування конкурентної позиції аеропорту підприємства та вдосконалення його стратегічного позиціонування

Джерело: розроблено автором та опубліковано (Liskovych N.Yu. 2021)

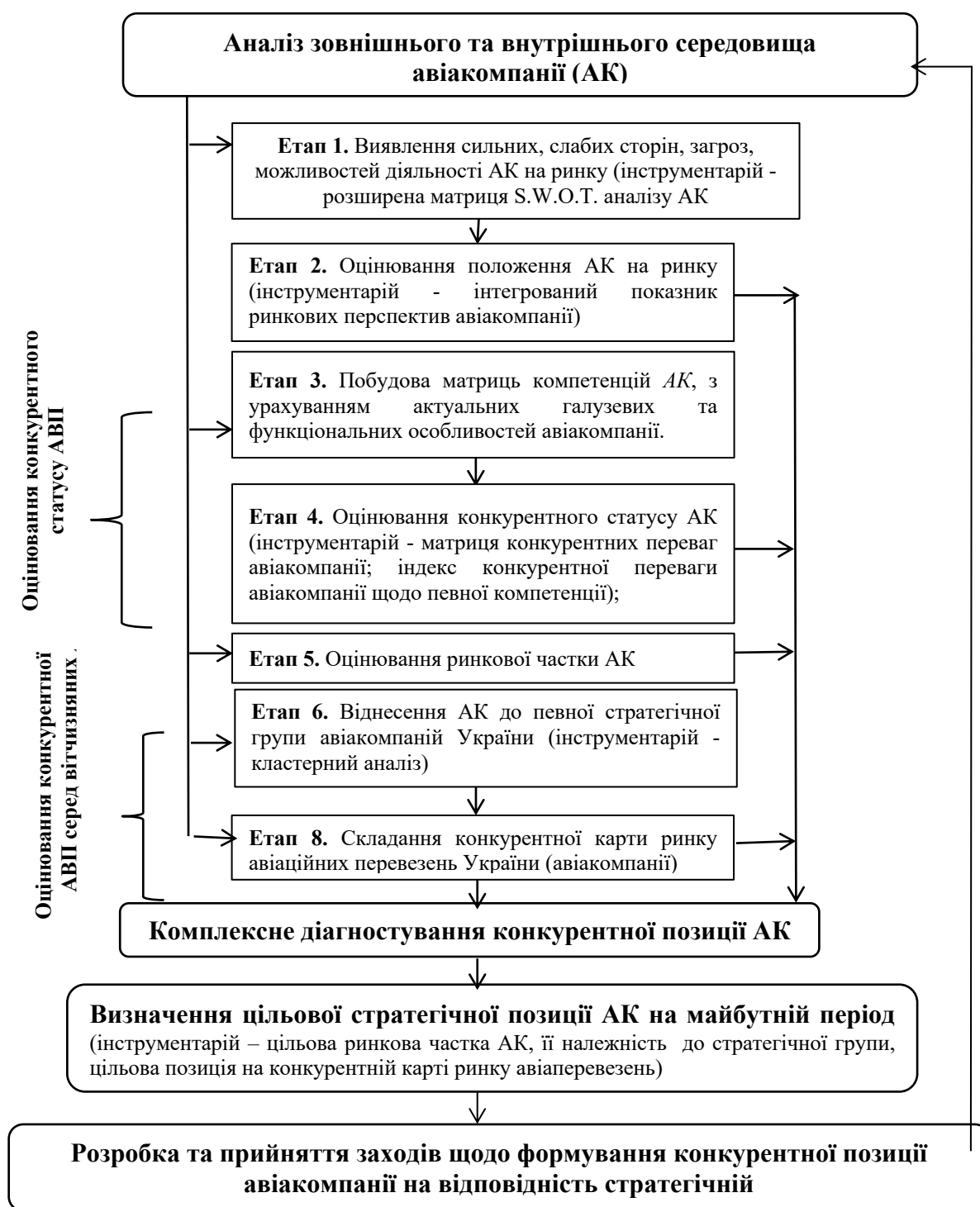


Рис.3.8. Модель процесу діагностування конкурентної позиції авіакомпанії (АК) та вдосконалення її стратегічного позиціонування

Джерело: розроблено автором та опубліковано (Liskovych N.Yu. 2021)

2) оцінювання положення АВП на ринку (інструментарій - інтегрований показник ринкових перспектив АВП);

- 3) визначення параметрів для побудови матриць компетенцій АВП, з урахуванням актуальних галузевих та функціональних особливостей АВП;
- 4) оцінювання конкурентного статусу АВП (інструментарій - матриця конкурентних переваг аеропорту, авіакомпанії; індекс конкурентної переваги АВП щодо певної компетенції);
- 5) оцінювання ринкової частки АВП (за частками обсягових показників АВП у загально ринкових їх величинах);
- 6) виявлення стратегічних груп АВП України за видам економічної діяльності на авіаційному ринку (інструментарій - кластерний аналіз);
- 7) складання конкурентної карти ринку авіаційних перевезень України (доцільно для авіакомпаній);
- 8) проведення комплексної оцінки конкурентної позиції АВП (на основі інтегрованого показника ринкових перспектив АВП, індексів конкурентних переваг АВП щодо компетенцій, ринкової частки АВП, належності АВП до стратегічної групи, позиції на конкурентній карті (для авіакомпаній));
- 9) визначення цільової стратегічної позиції АВП на майбутній період (інструментарій – цільова ринкова частка АВП, належність АВП до стратегічної групи, цільова позиція на конкурентній карті ринку авіаперевезень – для авіакомпаній);

Подальші дії включають себе здійснення альтернативного стратегічного позиціонування, зокрема на основі бенчмаркінгу авіаційних підприємств (за видами економічної діяльності).

Представлені методики (рис.3.7. та 3.8) надають методичне забезпечення діагностування конкурентної позиції авіакомпанії та аеропорту для визначення передумов щодо формування (вдосконалення) їх стратегічного позиціонування, по суті вдосконалює базову модель процесу стратегічного позиціонування, представлену у розділі 1 (рис.1.4).

За результатами вибору та реалізації конкурентної стратегії АВП також можна провести оцінку досягнутої цільової стратегічної позиції, тобто

оцінити ефективність стратегічного позиціонування такого АВП з точки зору ступеню виконання запланованих результатів.

Наступним сегментом дисертаційної роботи автора є методичне забезпечення визначення та оцінювання ефекту, що отримує відповідне АВП, сукупність АВП певного виду економічної діяльності, галузь повітряного транспорту та економіка країни в цілому від ефективного стратегічного позиціонування авіаційних підприємств в умовах європейського вектору інтеграції України, впровадження поступової лібералізації повітряного простору України, а згодом і впровадження угоди «Відкритого неба» між Україною та країнами ЄС.

3.2. Оцінка результативності стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України в умовах лібералізації авіаційного простору

Оцінювання ефекту стратегічного позиціонування авіаційних підприємств, як сукупності, потребує використання багаторівневої системи індикаторів, зважаючи на взаємозв'язок діяльності авіаційних підприємств різних видів економічної діяльності, зокрема авіакомпаній, аеропортів (включаючи авіаційні хендлінгові компанії), служби аеронавігаційного забезпечення, та їх комплексний вплив на розвиток галузі повітряного транспорту.

Ефект від стратегічного позиціонування (СП) отримує само АВП, відчують інші (конкуренти, партнери - авіакомпанії та аеропорти) АВП, отримує авіаційна галузь та інші. Як було виявлено у попередній главі, авіакомпанії України використовують гібридні бізнес-моделі. Тільки стратегічна група «ВА» включає в себе авіакомпанії, що спеціалізовані на перевезенні вантажів. Індикатори отриманого позитивного ефекту від стратегічного позиціонування авіакомпанії можна представити наступними показниками (з визначеною спрямованістю їх індикативної зміни), які

віддзеркалюють позитивні результати діяльності АК у різних сегментах: зростання кількості перевезених пасажирів та інших обсягових показників авіакомпанії; зростання ринкової частки авіакомпанії; успішне відкриття та опанування нового маршруту або виду авіаційних перевезень; розвиток маршрутної мережі; підвищення комерційного завантаження рейсів; поширеність інтеграційної взаємодії з бізнес-партнерами тощо (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., 2020).

Відповідно, зниження значень наведених показників у звітному періоді та у динаміці свідчить про негативний ефект стратегічного позиціонування авіакомпанії. Результативність СП сучасних авіакомпаній багато в чому визначається наявністю та розвиненістю інтеграційних взаємодій (ІВ) з бізнес-партнерами при організації та реалізації авіаційних перевезень. Так, для вітчизняних авіакомпаній, які можна віднести до мережевих («Міжнародні авіалінії України»), зростання ІВ з іншими авіакомпаніями дає можливість підвищувати обсягові показники та якість надання послуг авіаційних перевезень за рахунок забезпечення перельоту до аеропортів, до яких немає власних прямих рейсів (за рахунок угод код-шерінгу та інтерлайну, або у часові інтервали, коли є рейси авіакомпаній-партнерів по угодах «блоку місць»). Відповідно, для авіакомпаній групи гібридних регулярних чартерних перевізників «ПГА» пасажиропотік та інші обсягові показники забезпечуються, за рахунок ІВ з підприємствами туристичного бізнесу, наприклад «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «Скайап». В свою чергу, для авіакомпаній групи другорядних гібридних перевізників, наприклад, «Wizz Air Ukraine», «UTair Ukraine», «Джоніка», пасажиропотік формується головним чином за рахунок пасажирів бюджетного сегменту та обслуговування туристичного чартерного сегменту (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., 2020).

В свою чергу, позитивний ефект від належного стратегічного позиціонування аеропорту може бути оцінений за допомогою наступних індикаторів: зростання кількості злетів – посадок літаків; зростання кількості відправлених та прибулих пасажирів; зростання ринкової частки у

забезпеченні пасажиропотоку; зростання кількості акредитованих авіакомпаній тощо. Відповідно, зниження значень наведених показників у звітному періоді та у динаміці свідчить про негативний ефект стратегічного позиціонування аеропорту (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., 2020). Для ДП ОПР «Украерорух» – зростання загальної кількості обслуговуваних прямих та транзитних рейсів є достатніми індикаторами позитивного ефекту від стратегічного позиціонування. Впровадження стандартів та нормативів ЕС щодо регулювання повітряного руху сприяє підвищенню безпеки польотів, тому позитивно впливає на позиціонування ДП «Украерорух», дозволяє залучити більше транзитних рейсів через повітряний простір України, забезпечуючи зростання доходів підприємства.

Наразі Міністерством інфраструктури України опрацьовується регуляторний режим встановлення єдиної ставки оплати за аеронавігаційне обслуговування на підході та в районі аеродрому у розмірі 396,6 євро (на теперішній час діє режим двох ставок за аеронавігаційне обслуговування: для аеропорту «Бориспіль» - 210 євро та для усіх інших аеропортів України – 411 євро), що є чинником стратегічного позиціонування для аеропортів України, оскільки впливає на величину витрат акредитованих авіакомпаній при прийнятті рішення щодо аеропорту призначення в Україні (МІУ 2020). В той же час, для створення конкурентних переваг для вітчизняних аеропортів доцільно зважати на рівень ставок за аеронавігаційне обслуговування в іноземних аеропортах, з якими можуть конкурувати вітчизняні аеропорти за критерієм географічного положення. На теперішній час, ставки 411 та 396,6 євро не сприяють створенню конкурентних переваг. Так, в Італії одинична ставка коливається в межах: 200,68 – 260,96 євро, Швеції: 73,62 – 108,14 євро, Хорватії: 192,30 – 236,62 євро, більш того, в Іспанії одинична ставка складає 18,72 євро, Данії – 136,37 євро, Нідерландах – 161,51 євро (АМКУ 2019).

Діяльність авіаційних підприємств: вітчизняних авіакомпаній з перевезення вантажів, пошти та пасажирів, діяльність аеропортів та авіахендлінгових компаній щодо надання послуг з наземного обслуговування

рейсів та пасажирів, діяльність ДП ОПР «Украерорух» щодо аеронавігаційного обслуговування рейсів у повітряному просторі України (у т.ч. й транзитних) та аеронавігаційного обслуговування на підході та в районі аеродрому безпосередньо впливають на формування результуючих показників авіаційної галузі України, як представлено на рис. 3.9. Таким чином, для комплексного оцінювання ефекту від стратегічного позиціонування авіапідприємств України пропонується використовувати багаторівневу систему індикаторів.

Запропонована багаторівнева система індикаторів ефекту від стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України представляє систему показників оцінювання залежно від рівня впливу позиціонування певного типу авіаційних підприємств. В той же час існує позитивний послідовний зв'язок між індикаторами ефекту від СП авіаційних підприємств та галузевими індикаторами. Однак, між авіаційними підприємствами різних видів авіаційної діяльності (аеропортів, авіакомпаній та служби аеронавігаційного забезпечення) не існує прямого послідовного зв'язку, оскільки наявний вплив інших суб'єктів авіаційного ринку, зокрема, іноземних авіакомпаній та іноземних аеропортів.

Так, успішність стратегічного позиціонування вітчизняних авіакомпаній сприяє підвищенню ефекту від СП вітчизняних аеропортів, в той же час, підвищення ефекту від СП вітчизняних аеропортів та аеронавігаційної служби сприяє в тому числі й залученню іноземних авіакомпаній у повітряний простір України, що знаходить віддзеркалення у зростанні значень галузевих індикаторів. Важливою характеристикою індикаторів є їх доступність з відкритих джерел інформації для здійснення аналітичної оцінки. До переліку показників не включено фінансові показники авіакомпаній та аеропортів, оскільки вони не знаходяться у відкритому доступі.

Використання розробленого методичного забезпечення оцінювання конкурентної позиції АВП (систематизація представлена на рис.3.7 та 3.8) дає можливість для кожного аеропорту та авіакомпанії, як самостійного суб'єкта

господарювання, провести оцінку конкурентного статусу та позиції, які віддзеркалюють результативність його стратегічного позиціонування у попередньому періоді. Визначена таким чином поточна конкурентна позиція є основою для формування цільової стратегічної позиції авіапідприємства.



Рис.3.9. Багаторівнева система індикаторів комплексного оцінювання ефекту від стратегічного позиціонування (СП) авіаційних підприємств України

Джерело: розроблено автором

В свою чергу, систематизація інформації про результати діяльності авіаційних підприємств відповідно до представлених для кожного типу індикаторів (рис.3.9) уможливорює формування цілісної картини наявних результатів їх стратегічного позиціонування за попередній період.

У табл.3.7 наведено індикатори стратегічного позиціонування авіапідприємств України за період досліджень 2016-2019рр.

Систематизація показників результативності діяльності вітчизняних авіапідприємств відповідно до запропонованої багаторівневої системи індикаторів дозволила загалом на рівні авіаційної галузі виявити:

а) зростання обсягів авіаперевезень між Україною та країнами світу та транзитних рейсів за період з 2016 по 2019рр.;

б) помітне зростання активності іноземних лоукост-авіакомпаній за період з 2016 по 2019рр.: індекс концентрації зріс у 2,45 рази, частка іноземних АК в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу зросла на 30%; індекс концентрації найбільших вітчизняних авіакомпаній (за кількістю рейсів) знизився на 12%.

Таким чином, за результатами діяльності за період 2016-2019рр. спостерігається негативний результат стратегічного позиціонування вітчизняних авіакомпаній, при наявному позитивному ефекту від діяльності вітчизняних аеропортів та ДП ОПР «Украерорух» (підприємств авіаційної інфраструктури України).

Вітчизняні авіапідприємства різних типів є партнерами по авіабізнесу, які взаємопов'язані між собою при забезпеченні здійснення авіаційних перевезень. Але в силу специфічних характеристик своєї господарської діяльності авіапідприємства різних типів орієнтовані не однаково. Так, для вітчизняних аеропортів загалом не має значення країна реєстрації авіакомпанії. В той же час, як показує світова практика, саме вітчизняні мережеві авіакомпанії забезпечують потік транзитних пасажирів в аеропорти країни, що позитивно впливає на обсягові та фінансові показники аеропортів. Відповідно і ДП ОПР «Украерорух» отримує доходи як від надання послуг по

аеронавігаційному забезпеченню рейсів вітчизняних авіакомпаній, так і іноземних, причому, забезпечуючи останніх аеронавігаційним обслуговуванням не тільки прямих, але і транзитних рейсів, що позитивно впливає на зростання доходів цього авіа підприємства.

Таблиця 3.7

Індикатори стратегічного позиціонування авіа підприємств України

Авіакомпанії України	Аеропорти України	ДП ОПР «УкРАерорух»	Авіаційна галузь
<p>1) Темпи зміни обсягових показників діяльності авіакомпаній України:</p> <p>а) темп росту кількості комерційних рейсів: за 2017р.: 117%, за 2019р.: 103%.</p> <p>б) темп росту кількості регулярних рейсів: 2017р.: 114,6%, 2019р.: 99,4%);</p> <p>в) темп росту кількості перевезених пасажирів: за 2017р.: 126%, за 2019р.: 109%;</p> <p>г) темп росту пасажирообороту: за 2016р.: 130%, за 2019р.: 116,6%;</p> <p>д) темп росту перевезення вантажів: за 2016р.: 111%, за 2019р.: 93,44%);</p> <p>е) темп росту вантажообороту: за 2016р.: 121,6%, за 2019р.: 87,3%;</p>	<p>1) темп росту кількості забезпечених рейсів : 2017р.: 120%, за 2019р.: 110%;</p> <p>2) темп росту пасажиропотоку: За 2017р.: 127%, за 2019р.: 118%;</p> <p>3) деталізація кількості забезпечених рейсів, пасажиропотоків по кожному аеропорту, вивчення в динаміці;</p>	<p>1) Темп росту кількості забезпечених рейсів, 118% - за 2017 рік, 111% - за 2019 р.</p> <p>2) Темп росту кількості транзитних рейсів, 117% - за 2017 р., 113% - за 2019р.;</p>	<p>1) Індекс концентрації (ІКу) найбільших вітчизняних авіакомпаній (за кількістю пас.рейсів) 2016р.: 0,47, 2019р. : 0,416;</p> <p>2) Індекс концентрації (ІКл) найбільших іноземних лоукост-компаній на авіаційному ринку України: 2016р.: 0,07, 2019р.: 0,172;</p> <p>3) Частка іноземних АК в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу: 2016р.: 0,44, 2019р.: 0,57.</p> <p>4) зростання обсягів авіаперевезень між Україною та країнами світу та транзитних рейсів.</p>

Джерело: складено автором з даних табл. 2.4, 2.6, 2.7, 2.11, 2.14, 2.17.

В свою чергу, позитивний результат стратегічного позиціонування вітчизняних авіакомпаній відобразиться на зростанні індексу концентрації найбільших вітчизняних АК, частки вітчизняних АК в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу. Розробка та впровадження заходів з удосконалення стратегічного позиціонування

авіакомпаній стратегічних груп України, що забезпечили 97% перевезених пасажирів усіма вітчизняними авіакомпаніями (табл. 2.5) сприятиме зростанню зазначених індикаторів галузі.

В свою чергу, стан та можливості підприємств авіаційної інфраструктури України (аеропортів, ДП ОПР «Украерорух»), що можуть бути покращені завдяки результативному стратегічному позиціонуванню, сприятимуть залученню як вітчизняних, так і іноземних авіакомпаній, та, відповідно і зростанню кількості обслуговуваних рейсів, пасажирів та вантажів.

Вищезазначене обумовило доцільність розробки рекомендацій щодо напрямків та заходів вдосконалення стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України.

3.3. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України

Розроблення та аналіз конкурентної карти ринку авіаційних перевезень України у розрізі авіакомпаній (глава 2.2), а також аналіз складу стратегічних груп авіакомпаній України, виявлених на основі кластерного аналізу дозволив виявити наступні тенденції: відбувається стрімке зниження ринкових часток провідних мережевих авіакомпаній як вітчизняних так і іноземних; спостерігається стрімке зростання кількості рейсів провідних іноземних лоукост-авіакомпаній, як з сильною ринковою позицією, так і зі слабкою конкурентною позицією; спостерігається зростання кількості рейсів вітчизняних авіакомпаній стратегічної групи «Провідні гібридні авіакомпанії»; відбувається зниження ринкових часток вітчизняних авіакомпаній стратегічної групи «Другорядні гібридні авіакомпанії».

Проведений аналіз складових елементів стратегічного позиціонування вітчизняних авіакомпаній показав, що його відмінністю від стратегічного позиціонування іноземних авіакомпаній є спрямованість, націленість

здійснення позиціонування. Так, цільовою аудиторією стратегічного позиціонування вітчизняних авіакомпаній є: споживачі авіатранспортних послуг – пасажирів та власники вантажів, а також партнери по авіаційному бізнесу (постачальники) – туроператори, інші авіакомпанії, з якими укладені угоди інтелайну, код шерінгу, використання блоку місць. Важливим є те, що серед цільової аудиторії вітчизняних авіакомпаній відсутні їх власники (власники акцій авіакомпанії – інвестиційні та інші фонди), у зв'язку з нерозвиненістю вторинного фінансового ринку. Тобто векторів спрямованості стратегічного позиціонування у авіакомпаній України менше, ніж у іноземних – лише два: на споживачів та на постачальників - партнерів по авіабізнесу (Ліскович Н.Ю., 2020в).

Відповідно до відкритої інформації, з 29 авіакомпаній, їх переважна більшість за своєю організаційно-правовою формою є товариствами з обмеженою відповідальністю. Лише три з них є акціонерними товариствами: ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України», авіакомпанія ПАТ «Мотор Січ», ПрАТ «Буковина». Зважаючи на те, що вторинний фінансовий ринок в Україні не розвинутий, питання зміни котування акцій власників та менеджмент авіакомпаній не хвилюють. Але важливість набувають питання забезпечення фінансової, економічної безпеки національних авіакомпаній. Наприклад, банкрутство провідної національної авіакомпанії «Аеросвіт» у 2013 році було пов'язане саме із суттєвими обсягами незабезпечених фінансових зобов'язань. Молода авіакомпанія «Скайап» також стикнулася з нестачею обігових коштів для оплати послуг контрагентів по авіаційному бізнесу в середині літа 2018 року.

Останнім часом у провідних країнах поширюється практика надання державної підтримки авіакомпаніям зі скрутним фінансовим становищем, зокрема у США та Європейському Союзі. Державна підтримка у вигляді субсидій, викупу акцій у статутному капіталі надається в періоди кризи таких авіакомпаній, що часто асоціюється з діями сильніших конкурентів та

економічними, фінансовими та іншими кризами, іноді глобальними за своєю природою (Ліскович Н.Ю. 2020в).

Використовуються й інші інструменти (Budd T., 2015), (Morrison W.G., Jaap de Wit. 2019). Так, в ЄС для часткового нівелювання наслідків вимушених антипандемічних заходів (COVID19) використовуються певні важелі для захисту авіакомпаній від фінансових наслідків глобальної пандемії коронавірусу для забезпечення їх фінансової стійкості. Так, «Євроконтроль» прийняв рішення перенести оплату рахунків для авіакомпаній, виставлених їх протягом лютого-травня 2020 року, на середину 2021 року (GTP editing team, 2020), (Ліскович Н.Ю. 2020в).

Зважаючи на обмеженість державних джерел фінансування реального сектору економіки України, доцільно запровадити практику надання фінансової та іншої допомоги авіакомпаніям таких стратегічних груп, які є стратегічно вагомими для України, забезпечують формування її стратегічних позицій в регіоні та відчують суттєвий конкурентний тиск з боку іноземних авіакомпаній (наприклад для авіакомпаній кластерів «мережеві гібридні авіакомпанії» та «провідні гібридні авіакомпанії»). Такий підхід сприятиме посиленню стратегічного позиціонування на міжнародному ринку та покращенню стану економічної безпеки як таких авіакомпаній, так і України (Ліскович Н.Ю. 2020в).

Зокрема, важливими напрямками забезпечення конкурентного стратегічного позиціонування вітчизняних авіакомпаній є запровадження нульової ставки податку на додану вартість на купівлю керосину для здійснення внутрішніх рейсів вітчизняними авіакомпаніями. Це сприятиме зниженню внутрішніх тарифів та стимулюватиме обсяг внутрішнього повітряного руху (відповідно до 2019 року обсяг внутрішнього повітряного руху пасажирів становить менше 10% від його загальної величини). Для українських авіакомпаній це вплине на зниження собівартості авіаперевезень та сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності відносно перевезень іншими видами транспорту. Оскільки в країнах ЄС палне для повітряних

перевезень не оподатковується податком на додану вартість (ПДВ), доцільно запровадити нульову ставку ПДВ при продажу авіаційного керосину для внутрішнього ринку. Це допоможе підвищити конкурентоспроможність вітчизняних авіакомпаній на ринку повітряних перевезень. Також назріла потреба запровадження більш сильних економічних компенсацій для вітчизняних авіаперевізників, що виконують регулярні рейси та змушені облітати територію Російської Федерації у східному напрямку. Як приклад – авіакомпанії Кіпру (грецька частина) отримують компенсацію від держави за обліт території Турції. Реалізація запропонованих заходів забезпечить: зниження вартості авіаперевезень, зниження тарифів на проїзд, залучення додаткового пасажиропотоку, створення сприятливих конкурентних умов для вітчизняних авіакомпаній для привабливого / конкурентного стратегічного позиціонування на ринку повітряних перевезень (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., 2020).

У табл. 3.8 систематизований інструментарій стратегічного позиціонування, використання якого вітчизняними авіакомпаніями надасть можливість вдосконалити їх стратегічне позиціонування в умовах впровадження протипандемічних обмежень та зниження споживчого попиту.

Таким чином, в умовах довгострокової невизначеності щодо повного відновлення повітряного руху, авіакомпаніям України доцільно запроваджувати інноваційні підходи для оновлення їх бізнес-моделей на основі лоукост та чартерної моделі діяльності.

Зважаючи на виявлений потенціал зростання присутності лоукост авіакомпаній та ринку України (Розділ 2) доцільно забезпечити належний розвиток авіаційної інфраструктури (аеродроми, ЗПС, пасажирські аеропортові комплекси, вантажні термінали, мультимодальні комплекси тощо), за рахунок впровадження альтернативних моделей володіння та використання аеропортів, зокрема на основі державно-приватного партнерства (Gurina G., Podrieza S., Liskovych N. Yu. 2018). Це в кінцевому підсумку посилить стратегічне позиціонування як внутрішніх аеропортів, так і

вітчизняних авіакомпаній та працюватиме на забезпечення економічного зростання України, в тому числі завдяки мультиплікаційному впливу, який здійснює повітряний транспорт на економіку.

Таблиця 3.8

Рекомендації щодо стратегічного позиціонування авіакомпаній для їх адаптації до діяльності в умовах пандемії

Передумови для використання інструментів стратегічного позиціонування авіакомпаній з метою їх адаптації до діяльності в умовах протипандемічних обмежень	Інструментарій авіакомпанії
<p>1) Поведінкові установки пасажирів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - впевненість, що швидке повернення додому забезпечить доступ до надійної охорони здоров'я; - віддання переваги відомим напрямкам подорожі; - зниження попиту на спонтанні вік-енд подорожі на короткі відстані зважаючи на складність їх організації; - необхідність та бажання відвідати родину; - засоби віртуальної співпраці замінять суттєву частину фізичної взаємодії і зроблять частину бізнес-поїздок не потрібними; - економічний спад не сприятиме можливостям підприємств оплачувати коштовні бізнес-подорожі; - пасажирів далекомагістральних рейсів може привабити впровадження соціального дистанціювання в преміум-класах авіакомпаній 	<p>1) впровадження притипандемічної культури в усі процеси надання авіаційної послуги з метою гарантування високого рівня безпеки авіаційних подорожей:</p> <ul style="list-style-type: none"> -здійснення прибирання за допомогою автоматичних пристроїв (для зменшення контактів з персоналом аеропорту); - впровадження соціального дистанціювання під час перебування в аеропорті та на борту літака <p>2) Розробка гнучкої політики (безпека, тарифи, умови використання квитків, превентивні та профілактичні заходи в польоті та в авіатерміналі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подовження терміну придатності квитка, впровадження необмеженої кількості обміну квитків на пізніші терміни, повне повернення квитка, якщо припинено виконання рейсів у напрямку пункту призначення.
<p>2) Особливості менеджменту авіакомпаній: Підвищення ризиків економічній безпеці авіаційного підприємства</p>	<p>Розвиток діяльності на основі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - забезпечення контролю витрат; - використання інноваційних технологій у наданні авіаційних послуг; - залучення заходів державної підтримки діяльності авіакомпаній - використання переваг лоукост-моделі діяльності для авіакомпаній.

Джерело: розроблено автором (Liskovych N. Yu. 2020b)

Розвинута аеропортова інфраструктура є вкрай важливою для забезпечення розвитку діяльності сучасної авіакомпанії. причому як для

гібридної авіакомпаній, що здійснює пасажирські перевезення, так і для вантажоперевізника. Вузькі, слабкі місця інфраструктурних об'єктів проявляються саме у періоди піднесення та криз (Liskovych N. Yu. 2018). Так, наприклад, у період світової пандемії COVID іноземний вантажний перевізник «DHL Express» опинився у вигідній позиції з точки зору зростання перевезення вантажів та скорочення ринкової конкуренції. Однак, незважаючи на потужний парк ПС цієї вантажної авіакомпанії, пасажирські рейси інших авіакомпаній завжди були важливою частиною мережі DHL. Авіакомпанія зазвичай докупала ємності для вантажоперевезень у пасажирських авіакомпаній. Тому усі обмеження та скорочення, що відбулись у світі у зв'язку із початком коронакризи, мали для вантажоперевізника негативні наслідки. Так у зв'язку з тим, що біля 70% пасажирських авіакомпаній зупинили чи скоротили перевезення вартість доставки вантажа суттєво зросла, оскільки доводиться здійснювати свої, часто недовантажені рейси. Наприклад, раніше з МА «Бориспіль» авіакомпанія «DHL Express» по суботах відправляла вантажі у багажних відділеннях регулярних рейсів пасажирських авіакомпаній, а тепер, за їх повної відсутності, вона змушена здійснювати ще один рейс, що підвищує собівартість вантажних перевезень. Зважаючи на наявну ситуацію, у найближчі роки вантажоперевізники будуть розширювати флот, купуючи літаки, конвертовані у вантажну конфігурацію з пасажирської, адже цей варіант є фінансово найдешевшим, у зв'язку з падінням цін на пасажирські ПС, спричиненим саме падінням попиту на них. У зв'язку з очікуванням зростання замовлень на доставку ліків та вакцин від коронавірусу у різні міста світу, парк вантажоперевізників буде розширюватись. Тому особлива увага має приділятися авіаційній інфраструктурі України, для забезпечення попиту на вантажоперевезення та обробку вантажів та пошти.

Таким чином, поточна кризова ситуація дещо змінила напрямок стратегічної орієнтації розвитку авіаційної інфраструктури. До пандемії коронавірусу 2020 року провідне місце належало проектам розвитку пасажирських терміналів, а тепер має бути зроблений додатковий акцент на

розвитку інфраструктури для обробки вантажів. Так, авіакомпанія «DHL Express» розглядає аеропорт «Бориспіль» як свій потенціальний хаб для рейсів у напрямку регіону Кавказа та Центральної Азії. Але для цього потрібне відродження нормального авіаційного сполучення, а також будівництва нового вантажного терміналу. До пандемії МА «Бориспіль» був для авіакомпанії «DHL Express» хабовим аеропортом, і була можливість комбінувати хабову модель аеропорту з мережею цього вантажного перевізника, оскільки транзитні рейси покривають усі напрямки перевезень, зокрема Алмати, Єреван, Тбілісі, Баку. «DHL Express» розглядає МА «Бориспіль» як альтернативу хабам в Росії та Стамбулі (ЦТС, 2020).

Таким чином, пропускну здатність авіаційної інфраструктури, залишається фактором, що стримує розвиток авіаперевезень в Україні. Загальносвітовою тенденцією на сьогоднішній день в світі є значне інвестування власників аеропортового бізнесу в розвиток інфраструктури аеропортів. Зважаючи на наявне зростання пасажиропотоку на протязі останніх трьох років не тільки в аеропорту – хабі – «Бориспіль», а майже в усіх регіональних та обласних аеропортах, стратегічне позиціонування аеропортів має спрямовуватись на утримання та збільшення пасажиропотоку, враховуючи мультиплікативний вплив авіаційних перевезень на економіку прилеглих до аеропорту територій, області та країни в цілому. Для оновлення об'єктів авіаційної інфраструктури необхідно здійснити великі обсяги інвестицій, окупність яких є довготерміною та залежить від прибутковості їх експлуатації суб'єктами авіабізнесу, що компетентні у сферах організації авіаційного трафіку (узгодження слотів тощо), авіабезпеки, авіахендлінгу, авіалогістики, а також комерційної експлуатації аеропортового комплексу. Світова практика пропонує багато моделей забезпечення розвитку авіатранспортної інфраструктури, залежно від стратегічних завдань щодо вибору експлуатаційних моделей та можливих змін у власності аеропорту в рамках макроекономічних, фінансових та управлінських цілей. Успішний міжнародний і вітчизняний досвід використання державно-приватного

партнерства свідчить про те, що він є дієвим інструментом партнерства, рівноправного і взаємовигідного співробітництва держави, територіальних громад та приватного сектору. Залежно від типу аеропорту, його значення для розвитку області та країни моделями державного володіння, які є альтернативами ДПП та приватизації можуть бути: корпоратизація, неприбуткові аеропортові компанії (публічні та приватні), альтернативне фінансування, альтернативна фіксація цінності, договір обслуговування, договір управління, як представлено на рис.3.10.

В умовах перманентного бюджетного дефіциту України участь приватних інвесторів може забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів територіальної громади та залучити міжнародний досвід для ефективною реалізації проектів ДПП. Одна з найбільш помітних тенденцій у технологічному розвитку світових АП є прагнення до інтермодальності і поліпшення взаємодії з іншими видами транспорту.

Використання представлених систематизованих операційних моделей володіння та експлуатації аеропорту забезпечують розширення моделі державного володіння з залученням приватного сектору і тому можуть використовуватись вдосконалення стратегічного позиціонування вітчизняних аеропортів. Форми здійснення державно-приватного партнерства регламентовані Законом України «Про державно-приватне партнерство» (ЗУ, 2019).

Так, ДПП може здійснюватися укладанням концесійного договору, договору управління майном (виключно за умови наявності у договорі, укладеному в рамках державно-приватного партнерства, інвестиційних зобов'язань приватного партнера), договору про спільну діяльність та інших договорів. Щодо останнього, Законом передбачено, що договір, укладений у рамках ДПП, може містити елементи різних договорів (змішаний договір), умови яких визначаються відповідно до цивільного законодавства України.



Рис.3.10.Альтернативні форми та моделі володіння та використання аеропортів

Джерело: складено автором на основі систематизації (Belobaba P., Odoni A., Reynolds T., 2012), (Qin Z., 2016), (Cigu, E., Agheorghesei D., Gavriluta A., Toader E. 2018).

Застосування ДПП в Україні можливе у наступних сферах, як представлено на рис.3.11. Як представлено на рис. 3.12, форми державно-приватного партнерства можуть бути застосовані щодо аеропортів України.

Стаття 18 Закону України «про ДПП» визначає види державної підтримки щодо його здійснення, як представлено на рис.3.11.

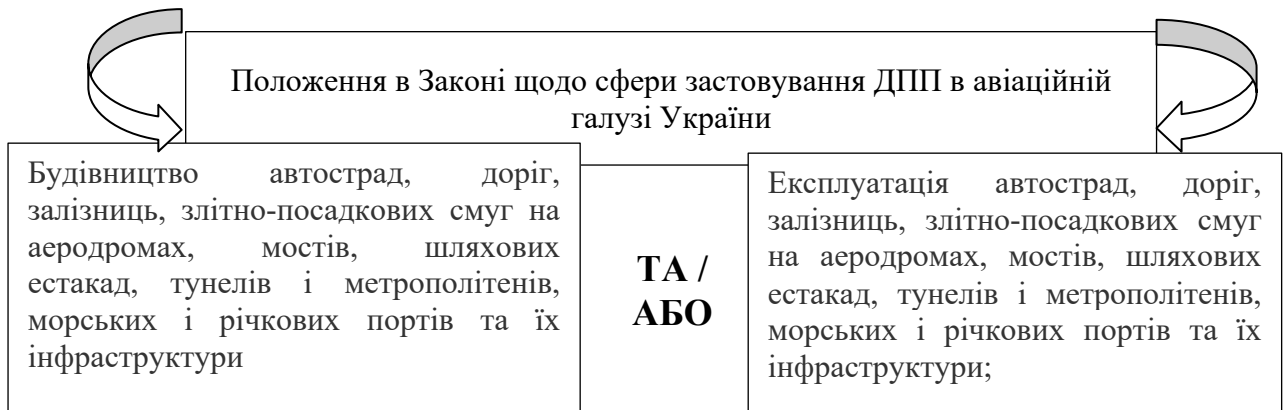


Рис.3.11. Положення в Законі України «Про державно-приватне партнерство» щодо сфери застосування ДПП в авіаційній галузі України

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу (ЗУ, 2019)



Рис.3.12. Напрямки державної підтримки здійснення ДПП в Україні

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу (ЗУ, 2019)

Законодавством також визначено, що особливістю такої форми управління є те, що передача приватному партнеру об'єкта ДПП, не зумовлює перехід до нього права власності на цей об'єкт та не припиняє права державної чи комунальної власності на такий об'єкт. Такі об'єкти підлягають поверненню державному партнеру після припинення дії відповідного договору у порядку, передбаченому договором, укладеним в рамках державно-приватного партнерства.

Причому, як зазначено на рис.3.12, будівництво (реконструкція, реставрація, кап. ремонт), об'єктів суміжної інфраструктури, що не є об'єктами ДПП, але необхідні для виконання договору, укладеного в рамках ДПП має здійснюватися державними, комунальними підприємствами, установами, організаціями та/або господарськими товариствами, 100 відсотків акцій (часток) яких належить державі, чи територіальній громаді.

Відповідно до виявлених кластерів вітчизняних аеропортів (див. табл.3.4), розроблено наступні пропозиції щодо використання форм, моделей власності та експлуатації вітчизняних аеропортів, як представлено на рис. 3.13. Так, щодо аеропортів локальної групи доцільно використання моделі неприбуткової організації, основною особливістю якої є зобов'язання вкладання чистого прибутку такого підприємства у його розвиток (аеропорти «Полтава», «Миколаїв», «Рівне», «Житомир», «Вінниця», «Ужгород», «Кривий Ріг», «Біла Церква» та інші).

Щодо аеропорту – хабу – ДП МА «Бориспіль, доцільно залишити державне володіння чи провести корпоратизацію з використанням угод на сервісне обслуговування.

Щодо аеропортів субрегіональної групи доцільно використання корпоратизації з укладанням угод на управління (залежно від потреб у капітальних вкладеннях), а також моделей державно-приватного партнерства, концесії, на які мають бути забезпечені процесуальними та нормативними гарантіями (аеропорти «Запоріжжя», «Дніпропетровськ» «Херсон», «Івано-Франківськ», «Чернівці»).



Рис. 3.13 Пропозиції щодо використання форм, моделей власності та експлуатації для кластерів вітчизняних аеропортів

Джерело: розроблено автором

Щодо провідних регіональних аеропортів світовий досвід радить проведення корпоратизації з випуском альтернативної вартості або альтернативним фінансуванням (наприклад, сек'юритизацією активів). Але у зв'язку з нерозвиненістю ринку цінних паперів в Україні, авторською рекомендацією є опції корпоратизації з укладанням угод на управління (залежно від потреб у капітальних вкладеннях), а також моделей державно-приватного партнерства, концесії, на які мають бути забезпечені процесуальними та нормативними гарантіями.

На сьогодні відомо, що більшість регіональних аеропортів мають затверджені проекти реконструкції або робочі концепції розвитку, завершується будівництво нового аеродрому в Одесі, розпочинається реконструкція аеропорту Дніпро. Покращення виробничої інфраструктури здійснено в аеропортах «Київ» та «Запоріжжя».

Для аеропортів усіх кластерів доцільно розвивати конкуренцію у наданні послуг з наземного обслуговування ПС, пасажирів та вантажів, зокрема за участю авіаційних хендлінгових компаній. У табл.3.9 систематизовано типові форми конкуренції між аеропортами та конкурентні ринки в районі розташування аеропорту.

Переваги передачі елементів наземного обслуговування на аутсорсинг, наявність конкуренції між операторами, які виконують функції наземного обслуговування рейсів (ПС та пасажирів, вантажу), обумовлені наявністю конкурентоспроможної ціни послуг та постійного підвищення їх якості в боротьбі за право обслуговувати рейси авіакомпаній, що акредитовані в аеропорті. Недоліки часто пов'язані з умовами укладання угод, які не в повній мірі задовольняють менеджмент аеропортів, а також не враховують розподіл ризиків, величини витрат на підтримання виробничої інфраструктури аеропорту у належному стані, при тому, що його експлуатацію здійснюють оператори наземного обслуговування (Кулик В.А., Косарев О.Й., Полянська Н.О. 2009), (Сидоренко К. В.2014), (Allrogen. F., Malina R., 2014).

Відповідно до аналітичних даних ІАТА, авіаційна галузь не є інвестиційно привабливою, середня прибутковість інвестованого капіталу складає біля 6,5 (ІАТА, 2017), причому вартість аеропортового бізнесу зростає саме за рахунок супутнього бізнесу (транспортно-експедиторські послуги, заправка паливом, неавіаційна діяльність).

Аналіз результатів досліджень впливу розвитку аеропортів на економіку країни та регіону показав, що спостерігається позитивний економічний вплив, зростає ділова активність, відмічається зростання економіки (Sellner, R., Nagl, P.,

2010), (Blonigen, B.A., Cristea, A.D., 2015), (Baker, D., Merkert, R., Kamruzzaman, M., 2015), (Tvetter E. 2016).

Таблиця 3.9

Типові форми конкуренції між аеропортами та конкурентні ринки в районі розташування аеропорту

Форми конкуренції між аеропортами	Типові конкурентні ринки для аеропортів
<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція за залучення нових авіакомпаній, пасажиро і вантажопотоки; - конкуренція між АП з зонами охоплення пасажиро та вантажопотоків, (прямих та трансферних); - конкуренція за роль хаба між АП та за трансферні потоки між хабами АК; - конкуренція (за роль основного) між АП, що знаходяться в одному мегаполісі; - конкуренція за надання видів наземного обслуговування в аеропортах (одного регіону); - конкуренція між терміналами в АП. 	<ul style="list-style-type: none"> - ринок аеропортових послуг на географічному ринковому сегменті (частка ринку); - ринок трансферних пасажиропотоків та трансферних маршрутів АК; - ринок вантажних авіперевезень; - Ринок володіння мережею маршрутів авіакомпаній; - ринок неавіаційних послуг АП (мережі харчування, паркінги, магазини), в одному мегаполісі; - ринок мультимодальної конкуренції (з іншими видами транспорту).

Джерело: складено автором на основі систематизації (Percoso, M., 2010), Mathisen, T.A., Solvoll, G., 2012. (Belobaba P., Odoni A., Reynolds T., 2012)

Однак цей зв'язок не є однонаправленим. Двосторонній вектор впливу проявляє себе в тому, що розвиток аеропортів країни супроводжується розвитком економіки, яка забезпечує формування як прямої, так і активованої завдяки розвитку авіації ділової активності. Яскравим прикладом є проведення приватизації аеропортів Китаю під час розширення лібералізації

повітряного простору та проведення дерегуляції економіки (Qin Z., 2016).

Успішна реалізація запропонованих в дисертації заходів удосконалення стратегічного позиціонування різних типів авіапідприємств України, відповідно до представленої на рис.3.9. моделі, приведе до отримання позитивного ефекту всією авіатранспортною галуззю.

Так, позитивний ефект від впровадження заходів удосконалення стратегічного позиціонування вітчизняних авіакомпаній в умовах лібералізації авіаційного простору України сприятиме активної участі вітчизняних авіакомпаній на ринку, що відобразиться на зростанні індексу концентрації найбільших вітчизняних авіакомпаній, частки вітчизняних авіакомпаній в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу. Відповідно, стан та можливості аеропортів, як провідних підприємств авіаційної інфраструктури України, що можуть бути покращені завдяки впровадженню альтернативних моделей володіння та експлуатації, розвитку конкуренції у комерційному наземному обслуговуванні повітряних суден, сприятимуть зростанню кількості рейсів в повітряному просторі України та обслуговуваних в аеропортах рейсів, пасажирів та вантажів.

Висновки до Розділу 3

1. Встановлено, що стратегічне позиціонування авіаційних підприємств здійснюється з метою збереження, формування та посилення їх конкурентних переваг у сучасних умовах глобалізації, розширення та поглиблення процесів регіональної інтеграції. Стратегічна позиція авіаційного підприємства є синтезованою, оскільки вона поєднує позиції свого продукту, бренду та авіаційного бізнесу. Враховуючи конкурентне середовище діяльності авіаційних підприємств, яке динамічно змінюється та розвивається під тиском зовнішніх факторів, стратегічне позиціонування авіаційних підприємств має спрямовуватись на формування та реалізацію їх конкурентних переваг.

2. Вивчення характеру прояву конкурентних переваг авіаційних

підприємств, зокрема авіакомпаній, у сучасних умовах ведення бізнесу дозволило визначити, що вони проявляються на рівні ринку (мережа маршрутів, конкуренція та інтеграція авіакомпаній у просторовому плані), на рівні параметрів транспортної продукції (послуги повітряного транспорту з урахуванням їх видів, безпеки польотів, якості, тарифної політики тощо). Сформовано перелік компетенцій авіакомпанії у складі: здатність забезпечувати безпеку польотів, використання переваг коопераційних відносин з туристичними компаніями, використання переваг коопераційних відносин з іншими авіакомпаніями, надання консультативних послуг щодо рейсів на високому рівні (персонал), здійснення ефективних комунікацій зі споживачами, здатність пунктуальність виконання рейсів, привабливий імідж, репутація, використання сучасних технологій, здатність забезпечувати прибутковість діяльності, здатність забезпечувати фінансову стійкість, здатність проводити своєчасні розрахунки з партнерами по бізнесу, здатність залучення доступних джерел фінансування діяльності та інвестування у розвиток.

3. Конкурентні переваги та слабкості вітчизняних аеропортів у сучасних умовах ведення бізнесу можна виявити на основі порівняльного аналізу таких компетенцій як: здатність забезпечувати безпеку польотів, здатність аеродрому за своїми технічними характеристиками забезпечувати зліт/посадку різних типів повітряних, фактична пропускна спроможність аеропорту (що характеризує здатність аеропорту обслуговувати плановий пасажиропотік), здатність інфраструктури аеропорту забезпечувати зростаючий пасажиропотік, наявність базової авіакомпанії, що забезпечує трансферний пасажиропотік, кількість акредитованих в аеропорту авіакомпаній, рівень аеропортових зборів, наявність висококваліфікованого персоналу

4. Використання систематизованого інструментарію діагностування конкурентної позиції авіаційного підприємства: інтегрованого показника ринкових перспектив авіапідприємства, матриць конкурентних переваг авіакомпанії та аеропорту в поєднанні з визначенням індексу конкурентних

переваг дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони в конкурентному середовищі, а також щодо конкретно обраного конкурента. Цей інструментарій може бути використаний для визначення напрямків вдосконалення стратегічного позиціонування, наприклад, авіакомпанії, щодо певного авіа маршруту, зважаючи на статус авіакомпанії - конкурента. За такими показниками доцільно здійснювати оцінювання ефективності заходів щодо стратегічного позиціонування авіапідприємства: стратегічне позиціонування авіапідприємства є ефективним, якщо досягнута його цільова конкурентна позиція: зросла ринкова частка, підвищився конкурентний статус (зросли показники I_{CAA} щодо однієї компетенції чи кількох), покращилось положення авіапідприємства на ринку (підвищився показник I_{MA}).

5. Розвинений в дисертації методичний підхід, заснований на комплексному використанні інструментарію діагностування конкурентного статусу авіаційного підприємства та його конкурентної позиції серед вітчизняних авіаційних підприємств дозволяє провести всебічну діагностику та виявити його поточну конкурентну позицію, яка є початковою ланкою управлінських дій з формування цільової стратегічної позиції.

6. Виявлені профільні індикатори, які характеризують специфічні характеристики вітчизняних авіапідприємств різних типів (авіакомпаній та аеропортів). Виявлення на основі запропонованого переліку профільних індикаторів кластерів авіакомпаній уможливило проведення більш точної класифікації вітчизняних авіакомпаній на п'ять стратегічних груп («вантажні авіакомпанії», «мережеві гібридні авіакомпанії», «провідні гібридні авіакомпанії», «другорядні гібридні авіакомпанії» та «чартерні авіакомпанії»). Запропонована деталізація надає можливість використання диференційованого підходу щодо надання фінансової та іншої допомоги авіакомпаніям стратегічних груп, що забезпечують значний внесок у розвиток авіаційної галузі України (авіакомпаній кластерів «мережеві гібридні авіакомпанії» та «провідні гібридні авіакомпанії»). Використання уточненого переліку профільних індикаторів уможливило проведення більш точного

кластерного аналізу та виявлення чотирьох кластерів аеропортів України: «аеропорти-хаби», «міжнародні регіональні аеропорти», «міжнародні субрегіональні аеропорти» та «локальні аеропорти». Виокремлення кластерів аеропортів уможливорює використання серед сукупності аеропортів диференційованого підходу щодо використання інструментарію стратегічного позиціонування, а також розробки й прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення моделі володіння та управління аеропортами.

7. Розроблена багаторівнева система індикаторів комплексного оцінювання ефекту від стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України (складається з індикаторів ефектів від стратегічного позиціонування авіакомпаній, аеропортів, Державного підприємства організації повітряного руху України та галузевих індикаторів, що мають кумулятивну властивість), яка розкриває взаємозв'язки між індикаторами формування ефекту на рівні авіаційних підприємств різних типів; її використання уможливорює проведення комплексного оцінювання впливу діяльності авіаційних підприємств різних типів на результуючі показники авіаційної галузі України та розроблення управлінських рішень щодо подальшої лібералізації ринку авіаційних перевезень України.

8. Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного позиціонування авіаційних підприємств для їх адаптації до діяльності в умовах пандемії: в умовах довгострокової невизначеності щодо повного відновлення повітряного руху, авіакомпаніям України доцільно запроваджувати інноваційні підходи для оновлення їх бізнес-моделей на основі лоукост та чартерної моделі діяльності. Зважаючи на виявлений потенціал зростання лоукост авіакомпаній та ринку України, доцільно забезпечити належний розвиток авіаційної інфраструктури за рахунок впровадження альтернативних моделей володіння та використання аеропортів, зокрема на основі державно-приватного партнерства. Зважаючи на обмеженість державних джерел фінансування реального сектору економіки України, доцільно запровадити практику надання фінансової та іншої допомоги авіакомпаніям таких стратегічних груп,

які є стратегічно вагомими для України, забезпечують формування її стратегічних позицій в регіоні та відчувають суттєвий конкурентний тиск з боку іноземних авіакомпаній. Важливими напрямками забезпечення конкурентного стратегічного позиціонування вітчизняних авіакомпаній є запровадження нульової ставки ПДВ при продажу авіаційного керосину для здійснення внутрішніх рейсів.

9. Зважаючи на виявлений потенціал зростання пасажиропотоків у вітчизняних аеропортах за рахунок активності як вітчизняних, так і іноземних авіакомпаній, зокрема лоукост – авіакомпаній, запропоновано забезпечити розвиток авіаційної інфраструктури за рахунок впровадження альтернативних моделей володіння та використання аеропортів. Для кожного з виявлених кластерів вітчизняних аеропортів запропоновано перелік моделей їх володіння та експлуатації. Наголошено на доцільності активного використання моделей державно-приватного партнерства для забезпечення розвитку регіональних аеропортів, що позитивно впливатиме на можливості їх стратегічного позиціонування. Для аеропортів усіх кластерів запропоновано розвивати конкуренцію у наданні послуг з наземного обслуговування літаків, пасажирів та вантажів, зокрема за участі авіаційних хендлінгових компаній.

10. Успішна реалізація запропонованих в дисертації заходів удосконалення стратегічного позиціонування різних типів авіапідприємств України приведе до отримання позитивного ефекту всією авіатранспортною галуззю. Так, позитивний ефект від впровадження заходів удосконалення стратегічного позиціонування вітчизняних авіакомпаній в умовах лібералізації авіаційного простору України сприятиме активної участі вітчизняних авіакомпаній на ринку, що відобразиться на зростанні індексу концентрації найбільших вітчизняних авіакомпаній, частки вітчизняних авіакомпаній в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу. Відповідно, стан та можливості аеропортів, як провідних підприємств авіаційної інфраструктури України, що можуть бути покращені завдяки впровадженню альтернативних моделей володіння та експлуатації, розвитку

конкуренції у наземному комерційному обслуговуванні повітряних суден, сприятимуть зростанню кількості рейсів в повітряному просторі України, обслуговуваних в аеропортах рейсів, пасажирів та вантажів.

Основні результати дослідження, викладені в цьому розділі, відображено в працях (Gurina G., Podrieza S., Liskovych N. Yu. 2018), (Ліскович Н. Ю. 2018, 2019, 2020а, 2020б, 2020в, 2020г), (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. 2019,2020), (Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020), (Liskovych N. Yu 2018,2019,2020), (Ovsak O. P., Liskovych N. Yu.2020), (Liskovych N. Yu.2020a, 2020b, 2021), (Ovsak O. P., Liskovych N. Yu., Nazarenko O.P., 2021).

Список використаних джерел до Розділу 3

- АМКУ 2019. Про припинення дій, які можуть призвести до порушень законодавства про захист економічної конкуренції. 12 грудня 2019 р. Київ № 68-рк. Режим доступу: <https://amcu.gov.ua/npas/pro-pripinennya-dij-yaki-mozhut-prizvesti-do-porushen-zakonodavstva-pro-zahist-ekonomichnoyi-konkurenciyi-2>
- Балан, В. Г. 2020. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних. Економічний простір, (156), 109-115. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-19>
- Борисов А.Н., Крумберг О.А., 1990. Федоров И.П. Принятие решений на основе нечетких моделей. Примеры использования. Рига: Зинатне, 1990. 184 с.
- Вартанова О. В.2009. Стратегічна компетенція підприємства як об'єкт стратегічного управління підприємством. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2009. № 2 (132). С. 49–55.
- Вартанова О., Рекіянов С. 2015. Стратегічне позиціонування підприємства на засадах компетентнісного підходу. Збірник праць черкаського

- державного технологічного університету. 2015. Вип. 39, ч. 2. С. 58-65
- Верба В. А. 2004. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. Проблеми науки, 2004. № 7. С. 23–28.
- Аеродроми України ДАСУ. Державна авіаційна служба України: Електронне джерело – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/aeroporti-2/sertifikatsia-aerodromiv/>
- Звіт ДАСУ, 2020. Звіт Голови Державної авіаційної служби України за 2019 рік. Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2019/zvit-2019-avia.pdf
- ЗУ, 2019. Законом України «Про державно-приватне партнерство». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
- Козак Л. В. 2011. Місце та роль стратегій позиціонування в системі стратегічних пріоритетів підприємства. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/12241922.pdf>
- Кулик В.А., Косарев О.Й., Полянська Н.О. 2009. Розвиток державно-приватного партнерства в авіатранспортній сфері // Вчені записки університету економіки і права «Крок», 2009.- Вип.19.-С.38-43. - Т.1.
- Ліскович Н. Ю. 2018. Перспективи розвитку повітряних перевезень та авіації в Україні. Загальноукраїнська науково-практична конференція «Актуальні питання розвитку європейської економічної думки», 4 квітня 2018 року сторінки 53-53
- Ліскович Н.Ю. 2020а. Чинники стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р.: тези доп. Крп., 2020. – С. 251-253
- Ліскович Н.Ю. 2020б. Проблеми, що визначають особливості функціонування авіаційної галузі України. «Міжнародні, нормативні та управлінські аспекти соціально-економічного розвитку». Матеріали науково-

практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених. 25 квітня 2020 р.: Збірник тези доп. К., 2020. С. 44-46

Ліскович Н.Ю. 2020в. Компетенційний підхід у стратегічному позиціонуванні авіаційних підприємств України. Причорноморські економічні студії. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». 2020. № 55. С. 115-120. <http://bses.in.ua/uk/55-2020>

Ліскович Н.Ю. 2020г. Оцінка ефективності впровадження стратегічного позиціонування авіаційних підприємств. Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference Great Britain, Liverpool 9 – 10, September 2020 P.75-78. Режим доступу: http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/09/GB_site.pdf

МІУ 2020. Аналіз регуляторного впливу. Міністерство інфраструктури України <http://www.drs.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/637-3.pdf>

Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. 2019. Макроекономічні аспекти впливу розвитку повітряного транспорту на економіку України. «Причорноморські економічні студії». ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Випуск (48). 2019. С.133-141. Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/24.pdf

Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., Назаренко О.П. 2020. Україна на шляху лібералізації авіаційного простору. Інфраструктура ринку (електронне наукове фахове видання). 2020. №40. С.3-13. Режим доступу: http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/3.pdf

Овсак О.П., Ліскович Н.Ю., 2020. Ефективність стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України. Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. пр. К.: НАУ, 2020. Вип.4(78). С.113-121. Режим доступу: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_78_2020_ukr/18.pdf

Овсак О.П., Назаренко О.П. 2018. Інтеграційні процеси в забезпеченні стратегічного позиціонування авіаційних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, 2018. Вип.36, Ч.2. С.236-248.

- Портер М. 2008 Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес, 2008. 715 с.
- Рекіянов С. О. 2011. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством. Культура народів Причорномор'я, 2011, № 218. С. 154–156.
- Саати Т. 1993. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Перевод с англ. Р. Г. Вачнадзе. Москва. «Радио и связь». 1993. 278с.
- Саати Т. 2015 Об измерении неосязаемого. Подход к относительным измерениям на основе главного собственного вектора матрицы парных сравнений. Перевод с англ. О.Н.Андрейчиковой. Cloud of Science, 1 (2), с. 5-39.
- Сидоренко К. В. 2014. Світовий досвід управління аеропортами з метою покращення їх виробничої інфраструктури. Економічний простір: зб. наук. праць . 2014. №82. С. 256-267
- ЦТС, 2020. DHL Express рассматривает Борисполь как альтернативу своим хабам в Москве и Стамбуле. Центр транспортных технологий. Режим доступа:
https://cfts.org.ua/news/2020/08/17/dhl_express_rassmatrivaet_borispol_kak_a_lternativu_svoim_khabam_v_moskve_i_stambule_60265
- ACI 1998. Airports Council International – European Region, Brussels, Belgium. Creating Employment and Prosperity in Europe: A study by ACI EUROPE of the social and economic impact of airports, September 1998.
- Allroggen, F., Malina, R., 2014. Do the regional growth effects of air transport differ among airports? Journal of Air Transport Management 37, 1-4.
- Baker, D., Merkert, R., Kamruzzaman, M., 2015. Regional aviation and economic growth: cointegration and causality analysis in Australia. Journal of Transport Geography 43, 140-150.
- Belobaba P., Odoni A., Reynolds T., 2012. Airport Systems: Planning, Design and Management. Available at:

https://www.academia.edu/40276940/Airport_Systems_Planning_Design_and_Management_2_E_PDFDrive_com

- Blonigen, B.A., Cristea, A.D., 2015. Air service and urban growth: Evidence from a quasi-natural policy experiment. *Journal of Urban Economics* 86, 128-146.
- Budd T., 2015. The end of liberalization? Selected papers from the 4th European Aviation Conference (EAC), UK, *Journal of Air Transport Management*. Vol.74, January 2019, Pages 20-21. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.09.009>.
- Button, K. J., Doh, S. and Yuan, J. 2010. The role of small airports in economic development. *Journal of Airport Management*, 4, 125–36.
- Button, K.J. K. Haynes, and R. Stough, 1998. *Flying into the Future: Air Transport Policy in the European Union*, Edward Elgar, Cheltenham
- Cigu, E., Agheorghesei D., Gavriluta A., Toader E. 2018. Transport Infrastructure Development, Public Performance and Long-Run Economic Growth: A Case Study for the Eu-28 Countries. *Sustainability*, MDPI, Open Access Journal. 2018, 11(1) December, p.1-22. Available from: <https://doi.org/10.3390/su11010067>
- Civil Aviation Authority 2006. Ownership and control liberalization: a discussion paper. Technical Report. Available at: <https://publicapps.caa.co.uk/docs/33/CAP769.pdf>
- Desarbo W.S., Grewal R. 2008. Hybrid strategic groups. *Strategic Management Journal* 29: 293–317.
- Dimitriou D., Mourmouris J., Sartzetaki M., 2017. Quantification of the air transport industry socio-economic impact on regions heavily depended on tourism. *Transp. Res. Procedia* 25 (2017), 5242–5254. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2018.02.051>
- GTP editing team. 2020. Covid-19: Airlines Allowed to Delay Payments of Air Traffic Control Charges. Available at: <https://news.gtp.gr/2020/04/08/covid-19-airlines-allowed-delay-payments-of-air-traffic-control-charges> (дата звернення 01.07.2020)

- Gurina G., Podrieza S., Liskovich N. Yu. 2018 Prospects for development of export potential of aviation complex of Ukraine on the basis of public-private partnership. Eurasian journal of analytical chemistry, N3, 2018, vol.13, 665-673p., emEJAC04050, Scopus. Available at: <http://www.eurasianjournals.com/Prospects-For-Forming-The-Export-Potential-Of-nThe-Aviation-Complex-Of-Ukraine-On,109642,0,2.html>
- IATA, 2017. Profitability and the air transport value chain. Available at: Available at: <https://www.iata.org/publications/economics/marketissues/Pages/profitability.aspx>
- IATA, 2019. The importance of air transport to Ukraine. Available at: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/ukraine-value-of-aviation/>
- Ketchen D.R., Shook C.L. 1996. The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique. Strategic Management Journal 17(6): 441–458.
- Kling J. A., Smith K. A. 1995. Identifying strategic groups in the U.S. airline industry: an application of the Porter model. Transportation Journal, 1995. Vol. 35. No. 226-34. Available at: <https://trid.trb.org/view/458134>
- Liskovych N. Yu. 2018. Perspectives and strategic areas of development of the aviation industry in Ukraine. VIII Всесвітній конгрес “Авіація у XXI столітті” – “Безпека в авіації та космічні технології” 10-12 жовтня 2018 року. С. 11.32-11.35 Available at: <http://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2018/schedConf/presentations>
- Liskovych N. Yu. 2019. Competitiveness assessment of aviation infrastructure in Ukraine. Матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту» 25 жовтня 2019 р.: тези доп. – К., 2019. – С. 15-17.
- Liskovych N. Yu. 2020a. Tools for improving the strategic positioning of aviation enterprises in Ukraine. World congress «Aviation the XXI-st century 2020» -

- «Safety in Aviation and Space Technologies». National Aviation University, Kyiv, Ukraine. September 22-24, 2020. Available at: <http://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2020/paper/viewFile/7644/6453>
- Liskovych N. Yu. 2020b. Improving the strategic positioning of Ukrainian airlines in the context of the pandemic. The materials of the XVI international academic professional conference “Modern management problems” October 23, 2020. P. 33-34.
- Liskovych N. Yu. 2021. Assessing tools for the competitive position of an aviation enterprise. Liskovich N. Yu. 2021. The scientific heritage. Vol 1, No. 60 (60). Budapest, Hungary <http://www.scientific-heritage.com/archive/>
- Mathisen, T.A., Solvoll, G., 2012. Reconsidering the regional airport network in Norway. *European Transport Research Review* 4(1), 39-46.
- Morrison W.G., Jaap de Wit. 2019. US open skies agreements and unlevel playing fields. *Journal of Air Transport Management*, 2019. Vol.74. P. 30-38.
- Murthi B.P.S., Rasheed A. A., Goll I. 2013. An Empirical Analysis of Strategic Groups in the Airline Industry using Latent Class Regressions. *Managerial and Decision Economics*, 2013. Vol. 34. No 2. P.59-73.
- Ovsak O. P., Liskovich N. Yu. 2020 Methodical components of estimation and provision of strategic positioning of air transport enterprises of Ukraine. *Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph.* – Poland: “Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. – 600 p. ISBN 978-9934-588-61-7. P. 546-562
- Ovsak O.P., Liskovych N.Yu., Nazarenko O. P. 2021. Assessment of the competitive positions of national airlines of Ukraine. *TEM Journal*, Vol.10, issue 1, P.318-326. DOI: 10.18421/TEM101-40. ISSN: 2217-8309
- Percoco, M., 2010. Airport activity and local development: evidence from Italy. *Urban Studies* 47(11), 2427-2443.
- Porter M.E. 2008a. The five competitive forces that shape strategy. *Harv Bus Rev.* 86(1):78-93.

- Porter M.E. 2008b. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press; Released: Jun 30, 2008; ISBN: 9781416590354; Format: Book.
- Prahalad C. K, Hamel G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*,1990. Vol. 68, № 3. P. 79–91.
- Qin Z., 2016. Comprehensive review of airport business models. [online] Available at: <http://www.airports.org/aci/ACIAPAC/File/Young%20Executive%20A>
- Saaty T. L., Vargas L. C. 1984. Inconsistency and rank preservation. *Journal of Mathematical Psychology*. 1984, June. Vol. 28. №2. P. 205—241.
- Sellner, R., Nagl, P., 2010. Air accessibility and growth—The economic effects of a capacity expansion at Vienna International Airport. *Journal of Air Transport Management* 16(6), 325-329.
- Tang M, Thomas H. 1992. The concept of strategic groups: Theoretical construct or analytical convenience. *Managerial and Decision Economics* 13: 323–329.
- Tidd J. 2006. *From strategic management to strategic competence: measuring technological, market and organization innovation*. Joe Tidd. 2nd ed. London: Imperial College Press, 2006, 437 p.
- Tveter E. 2016 Effects of airport accessibility on regional development: Evidence from implementation of regional airports in Norway. Working Paper •DOI: 10.13140/RG.2.2.31315.17447
- Wu C.Y., Heiets I., Shvindina H.2020. Business Model Management of Low-Cost: in a Search for Impact-Factors of Performance (Case of AirAsia Group Airlines). *Marketing and Management of Innovations*. 2020, 2, p.354-367.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі сформульовано та вирішено актуальне науково-практичне завдання – поглиблення та розвиток теоретико – методичних положень та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України в умовах лібералізації авіаційного простору. Результати, викладені у дисертаційній роботі дозволили зробити наступні висновки:

1. Стратегічне позиціонування авіаційних підприємств має ряд суттєвих особливостей, що обумовлені специфікою надання послуг з повітряного перевезення суб'єктами авіаційної діяльності. Конкурентне середовище авіатранспортної галузі формується наступними основними типами авіаційних підприємств: авіакомпаніями, аеропортами та авіаційними хендлінговими компаніями під впливом інституційних детермінантів та детермінантів їх стратегічного позиціонування. За результатами дослідження здійснено уточнення детермінантів стратегічного позиціонування авіакомпаній та аеропортів, що склали основу формування переліку профільних індикаторів відповідних типів авіапідприємств України, використаних для проведення кластерного аналізу та ідентифікації стратегічних груп авіакомпаній та аеропортів України.

2. Виявлено, що ринок авіаційних перевезень України за 2016 - 2019рр. з висококонцентрованого перетворився на помірно концентрований, на якому мало місце зростання ділової активності як вітчизняних, так і іноземних авіакомпаній. При цьому вітчизняні авіакомпанії були більш активними у здійсненні чартерних перевезень (сезонні маршрути відпочинку), в той час як іноземні мали перевагу у здійсненні регулярних рейсів при активній участі провідних лоукост - авіакомпаній. Така активність авіакомпаній сприяла зростанню обсягових показників вітчизняних аеропортів.

3. Поступова лібералізація повітряного простору відкрила доступ на авіаційний ринок України іноземним бюджетним авіакомпаніям з країн ЄС,

які є призначеними перевізниками з боку країн ЄС у двосторонніх угодах. Останнє сприяло зростанню присутності іноземних авіакомпаній, посиленню конкуренції національним авіакомпаніям на міжнародних та внутрішніх маршрутах, що привело до посилення загроз втрати ними наявних конкурентних позицій. З огляду на розкриті особливості сучасного етапу розвитку цивільної авіації, вважаємо, що стратегічне позиціонування авіаційних підприємств України має спрямовуватись на збереження, формування та посилення їх конкурентних переваг у сучасних умовах глобалізації, поширення та поглиблення процесів регіональної інтеграції.

4. Розвинений науково-методичний підхід до діагностування конкурентної позиції авіапідприємств України (авіакомпаній та аеропортів) для визначення передумов щодо вдосконалення їх стратегічного позиціонування на основі використання компетентнісного підходу: після проведення розширеного S.W.O.T. – аналізу, контент-аналізу матриць компетенцій авіакомпаній та аеропортів, розроблених з урахуванням актуальних функціональних особливостей таких типів авіапідприємств, діагностування їх конкурентного статусу, ринкової частки, запропоновано, на відміну від існуючого, проводити кластерний аналіз профільних індикаторів вітчизняних авіапідприємств для виявлення їх стратегічних груп (кластерів авіакомпаній та кластерів аеропортів). Виявлена таким чином поточна конкурентна позиція авіапідприємства являє собою основу для визначення та формування його цільової стратегічної позиції на основі всебічного урахування ринкової ситуації.

5. Виявлені профільні індикатори, які характеризують специфічні характеристики вітчизняних авіапідприємств різних типів (авіакомпаній та аеропортів). Виявлення на основі запропонованого переліку профільних індикаторів кластерів авіакомпаній уможливило проведення більш точної класифікації вітчизняних авіакомпаній на п'ять стратегічних груп («вантажні авіакомпанії», «мережеві гібридні авіакомпанії», «провідні гібридні авіакомпанії», «другорядні гібридні авіакомпанії» та «чартерні авіакомпанії»).

Запропонована деталізація надає можливість використання диференційованого підходу щодо надання фінансової та іншої допомоги авіакомпаніям стратегічних груп, що забезпечують значний внесок у розвиток авіаційної галузі України (авіакомпаній кластерів «мережеві гібридні авіакомпанії» та «провідні гібридні авіакомпанії»). Використання уточненого переліку профільних індикаторів уможливило проведення більш точного кластерного аналізу та виявлення чотирьох кластерів аеропортів України: «аеропорти-хаби», «міжнародні регіональні аеропорти», «міжнародні субрегіональні аеропорти» та «локальні аеропорти». Виокремлення кластерів аеропортів уможливорює використання серед сукупності аеропортів диференційованого підходу щодо використання інструментарію стратегічного позиціонування, а також розробки й прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення моделі володіння та управління аеропортами.

6. Розроблена багаторівнева система індикаторів комплексного оцінювання ефекту від стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України (складається з індикаторів ефектів від стратегічного позиціонування авіакомпаній, аеропортів, Державного підприємства організації повітряного руху України та галузевих індикаторів, що мають кумулятивну властивість), яка розкриває взаємозв'язки між індикаторами формування ефекту на рівні авіаційних підприємств різних типів; її використання уможливорює проведення комплексного оцінювання впливу діяльності авіаційних підприємств різних типів на результуючі показники авіаційної галузі України та розроблення управлінських рішень щодо подальшої лібералізації ринку авіаційних перевезень України.

7. Рекомендації щодо стратегічного позиціонування авіаційних підприємств для їх адаптації до діяльності в умовах пандемії: в умовах довгострокової невизначеності щодо повного відновлення повітряного руху, авіакомпаніям України доцільно запроваджувати інноваційні підходи для оновлення їх бізнес-моделей на основі лоукост та чартерної моделі діяльності. Зважаючи на виявлений потенціал зростання лоукост авіакомпаній та ринку

України, доцільно забезпечити належний розвиток авіаційної інфраструктури за рахунок впровадження альтернативних моделей володіння та використання аеропортів, зокрема на основі державно-приватного партнерства. Зважаючи на обмеженість державних джерел фінансування реального сектору економіки України, доцільно запровадити практику надання фінансової та іншої допомоги авіакомпаніям таких стратегічних груп, які є стратегічно вагомими для України, забезпечують формування її стратегічних позицій в регіоні та відчувають суттєвий конкурентний тиск з боку іноземних авіакомпаній. Важливими напрямками забезпечення конкурентного стратегічного позиціонування вітчизняних авіакомпаній є запровадження нульової ставки ПДВ при продажу авіаційного керосину для здійснення внутрішніх рейсів.

8. Зважаючи на виявлений потенціал зростання пасажиропотоків у вітчизняних аеропортах за рахунок активності як вітчизняних, так і іноземних авіакомпаній, зокрема лоукост – авіакомпаній, запропоновано забезпечити розвиток авіаційної інфраструктури за рахунок впровадження альтернативних моделей володіння та використання аеропортів. Для кожного з виявлених кластерів вітчизняних аеропортів запропоновано перелік моделей їх володіння та експлуатації. Наголошено на доцільності активного використання моделей державно-приватного партнерства для забезпечення розвитку регіональних аеропортів, що позитивно впливатиме на можливості їх стратегічного позиціонування. Для аеропортів усіх кластерів запропоновано розвивати конкуренцію у наданні послуг з наземного обслуговування літаків, пасажирів та вантажів, зокрема за участі авіаційних хендлінгових компаній.

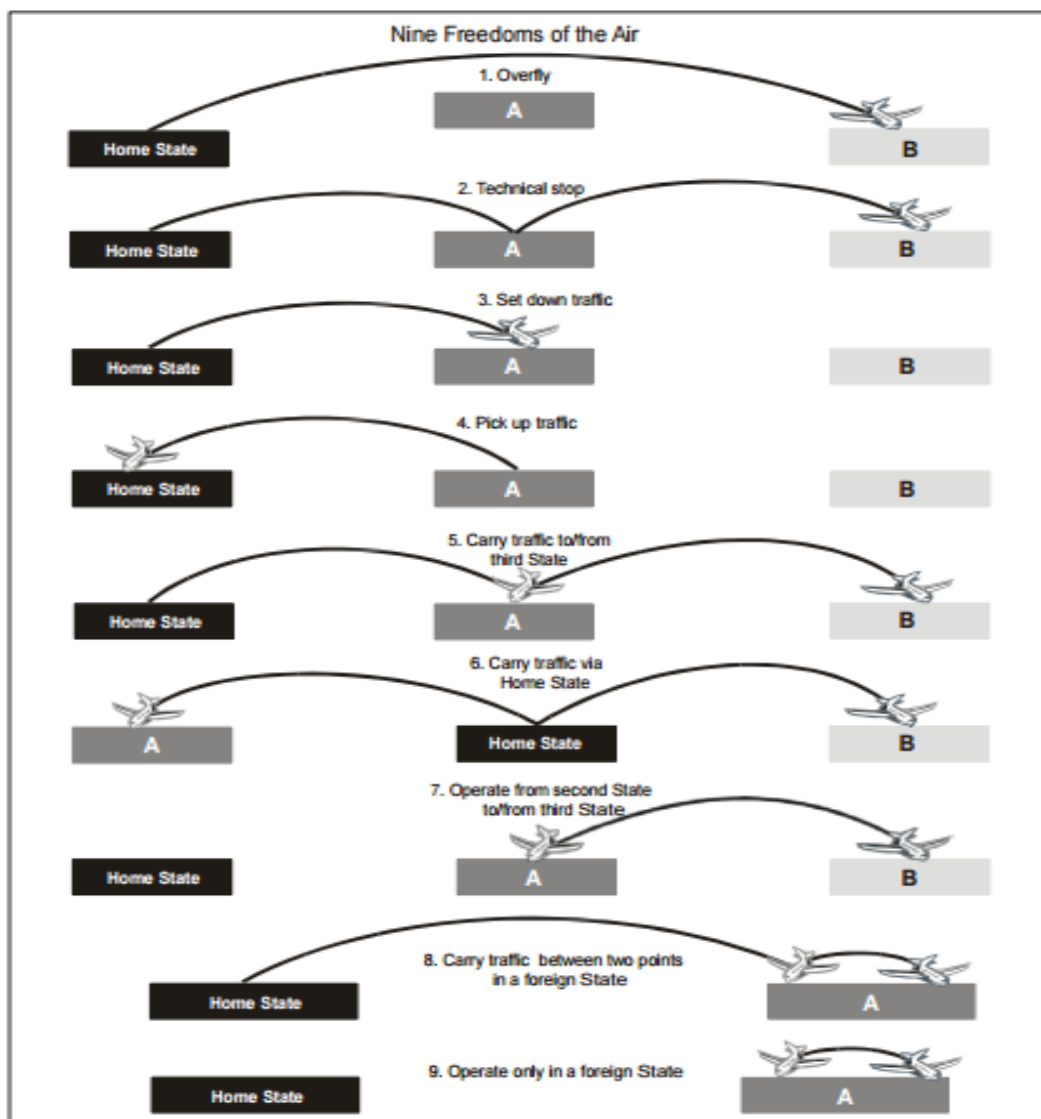
9. Успішна реалізація запропонованих в дисертації заходів удосконалення стратегічного позиціонування різних типів авіапідприємств України приведе до отримання позитивного ефекту всією авіатранспортною галуззю. Так, позитивний ефект від впровадження заходів удосконалення стратегічного позиціонування вітчизняних авіакомпаній в умовах лібералізації авіаційного простору України сприятиме активної участі вітчизняних авіакомпаній на ринку, що відобразиться на зростанні індексу концентрації

найбільших вітчизняних авіакомпаній, частки вітчизняних авіакомпаній в обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу. Відповідно, стан та можливості аеропортів, як провідних підприємств авіаційної інфраструктури України, що можуть бути покращені завдяки впровадженню альтернативних моделей володіння та експлуатації, розвитку конкуренції у наземному комерційному обслуговуванні повітряних суден, сприятимуть зростанню кількості рейсів в повітряному просторі України, обслуговуваних в аеропортах рейсів, пасажирів та вантажів.

Додаток А

Комерційні права авіакомпаній - «Свободи повітря»

FREEDOMS OF THE AIR



Перша свобода повітря - право або привілей щодо регулярних міжнародних повітряних сполучень, наданих однією державою іншій державі чи державам літати через її територію без посадки (також відоме як Перше право свободи).

Друга свобода повітря - право або привілей щодо регулярних міжнародних повітряних сполучень, наданих однією державою іншій державі чи державам, щоб висадитися на її території з неторговими цілями (також відоме як Друге право свободи).

Третя свобода повітря - право або привілей щодо регулярних міжнародних повітряних сполучень, наданих однією державою іншій державі,

припиняти на території першої держави рух, що надходить з країни походження перевізника (також відомо як Третє право свободи).

Четверта свобода повітря - право або привілей щодо регулярних міжнародних повітряних сполучень, наданих однією державою іншій державі для здійснення на території першої держави перевезень, призначених для країни походження перевізника (також відомо (як четверте право свободи).

П'ята свобода повітря - право або привілей щодо регулярних міжнародних повітряних сполучень, наданих однією державою іншій державі для припинення та здійснення на території першої держави перевезень, що надходять з третьої держави або призначені їй Держава (також відома як П'яте право свободи).

ІКАО характеризує всі "свободи" після П'ятої як "так звані", оскільки лише перші п'ять "свобод" офіційно визнані такими міжнародними договорами.

Шоста свобода повітря - право або привілей, що стосується регулярних міжнародних повітряних перевезень, перевезення через рідну державу перевізника перевезень, що переміщуються між двома іншими державами (також відоме як шосте право свободи). Так звана Шоста свобода повітря, на відміну від перших п'яти свобод, не включається як така до жодних широко визнаних угод про повітряне сполучення, таких як "Угода про п'ять свобод".

Сьома свобода повітря - право або привілей щодо регулярних міжнародних повітряних сполучень, наданих однією державою іншій державі, перевезення перевезень між територією надаючої держави та будь-якою третьою державою без вимоги включати в таку операцію будь-які пункт на території держави-одержувача, тобто послуга не повинна підключатися до будь-якої послуги до / з країни походження перевізника або бути продовженням.

Восьма свобода повітря - право або привілей щодо регулярних міжнародних повітряних перевезень перевезення каботажного перевезення між двома пунктами на території держави, що надає, на послугу, яка бере початок або припиняється у країні проживання іноземного перевізника, або (у зв'язку з так званою Сьомою свободою ефіру) за межами держави, що надає (також відома як Восьме право свободи або "послідовний каботаж").

Дев'ята свобода повітря - право або привілей перевезення каботажного руху держави, що надає, на послугу, що виконується повністю на території держави, що надає (також відомо як Дев'яте право свободи або "самостійний" каботаж).

Джерело: ICAO (2017) Freedoms of the air. Retrieved on 19th June 2017 from URL: <https://www.icao.int/Pages/freedomsAir.aspx>

Додаток Б

Економічний вплив комерційної авіації

	Passengers	Employment	Output	Source
Des Moines, 1998	1.7 million	2,352	\$182 million U.S.	Des Moines International Airport
Newcastle, NSW 2005	.76 million	3,336	\$540 million AU	Newcastle Airport Limited
Cincinnati, 2004	22 million	89,536	\$5 billion U.S.	University of Cincinnati
Reykjavik, 1998 (2006)	1.8 million	1,156	11.4 Billion IKr	University of Iceland Institute of Economic Studies
Geneva, 1999	7 million	24,000	9.0 Billion SFr	Aéroports Internationale Geneva
World Aviation, 2005	2 billion	29 million	\$2.96 trillion U.S., 8% of world GDP	Air Transport Action Group
U.K. Airports, 2004	229 million	580,000	£22.2 billion gross value added	Airport Operators Association, 2005
Toronto, 2001	28 million	138,000	\$14 billion CD	Greater Toronto Airports Auth.
Auckland, 2001	8.5 million	235,780	\$14.2 billion NZ	Auckland International Airport
All United States, 2005	746 million	12.3 million	\$1.37 trillion U.S.	Air Transport Association
Inverness Airport, 2005	.5 million	2,297	£ 120 million	Inverness and Nairn Enterprise, Highlands and Islands Enterprise and Highlands and Islands Airports Limited
U.K. Air Freight Industry, 2000	2,526,266 tonnes	80,000-100,000	£ 4.99 billion	U.K. Air Freight Study Report, U.K. Department of Transport

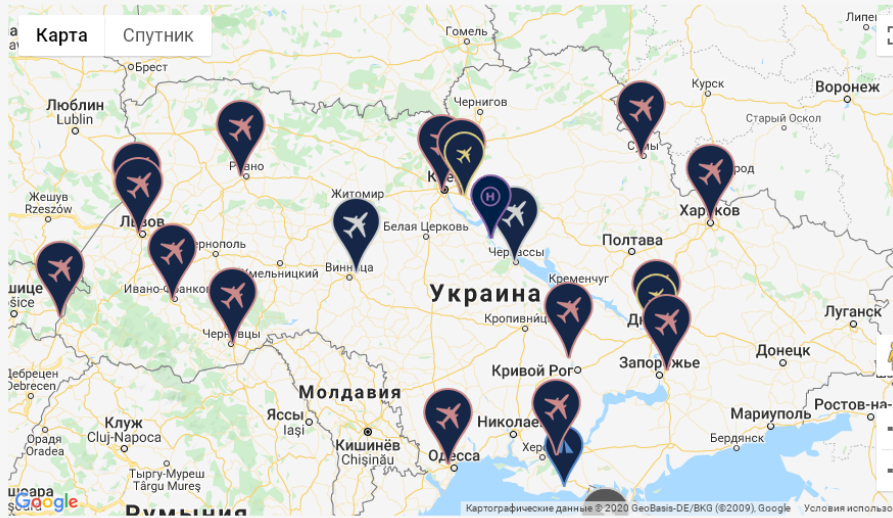
Джерело: (InterVISTAS-ga2, 2006, розділ 1 у списку джерел)

Додаток В

Додаток В1


Карта найбільш розвинених аеропортів України

Аеропорти України



Карта Спутник


Україна



Реєстр повітряних суден


Аеропорти України

- Державне Підприємство «Міжнародний Аеропорт Бориспіль»
- Державне Підприємство «Міжнародний Аеропорт Львів ім. Данила Галицького»
- Товариство з обмеженою відповідальністю «Міжнародний аеропорт Дніпропетровськ»
- Комунальне Підприємство «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»
- Комунальне Підприємство «Миколаївський міжнародний аеропорт»
- Міжнародний аеропорт Івано-Франківськ (ТЗОВ «Скорзонера»)
- Комунальне Підприємство «Міжнародний Аеропорт Київ (Жуляни)»
- Комунальне Підприємство «Міжнародний Аеропорт Кривий Ріг»
- Комунальне Підприємство «Міжнародний Аеропорт Одеса»
- Обласне комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Рівне»
- Обласне комунальне підприємство «Аеропорт Суми»
- Закарпатське обласне комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Ужгород»
- Тернопільське Обласне Комунальне Підприємство «Фірма Тернопільавіатранс»
- Товариство з обмеженою відповідальністю «Нью системс АМ» (Міжнародний аеропорт Харків)
- Комунальне Підприємство «Міжнародний аеропорт «Чернівці» імені Леоніда Каденюка»
- Комунальне Підприємство Херсонської Обласної Ради «Херсонські авіалінії»
- Полтавське Обласне Комунальне Підприємство «Аеропорт Полтава»
- Комунальне Підприємство «Аеропорт Вінниця»
- Комунальне Підприємство «Аеропорт Черкаси Черкаської обласної ради»
- Дочірнє Підприємство «Міжнародний аеропорт Житомир імені С.П. Корольова» Товариства з обмеженою відповідальністю «Акорд»




Аеродроми цивільної авіації

- Біла Церква
- Бородянка
- Київ/Антонов-1
- Київ/Антонов-2
- Київ (Бузова)
- Озерне
- Кременчук (В. К.)
- Харків (Сокольники)



Вертодроми

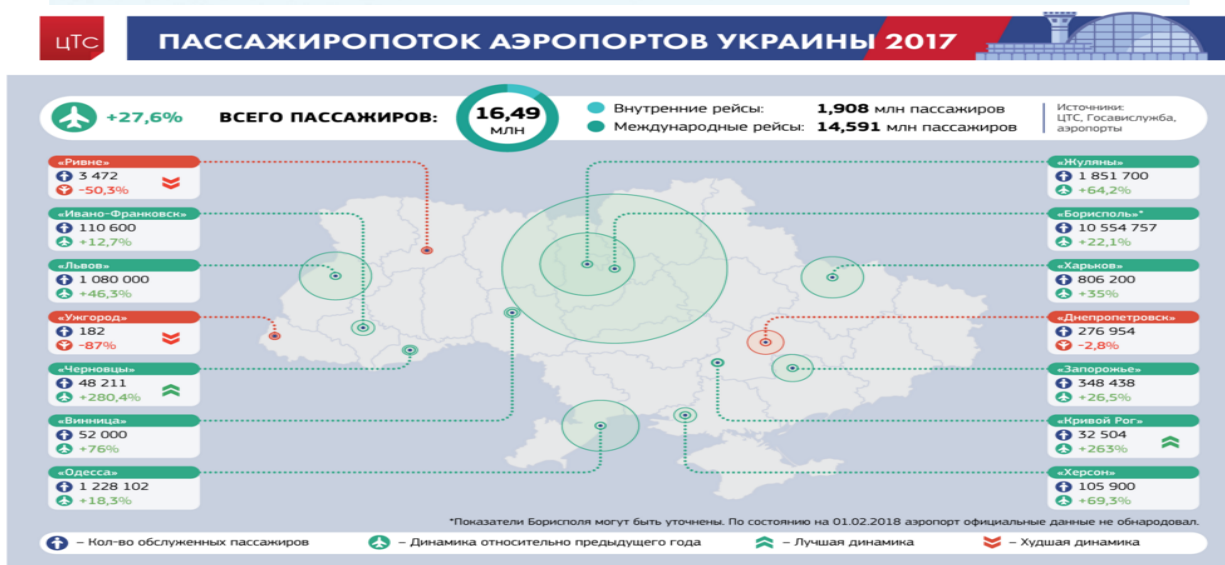
- Дніпро – 1
- Гелікоптерний майданчик Канів (Пекарі)



Злітно – посадкові майданчики

- Тарасівка
- Майське
- Сутиски

Пасажиропотік в аеропортах України



Акредитовані а аеропортах України авіакомпанії на географія їх рейсів

Назва аеропорту	Акредитовані авіакомпанії	Види рейсів акредитованих авіакомпаній
Бориспіль	Aegean Airlines	Сезонно: Афіни
	Air Arabia	Шарджа
	Air Astana	Алмати, Нур-Султан
	Air France	Сезонно: Париж-Шарль де Голль
	Air Malta	Лука
	Air Serbia	Белград
	airBaltic	Рига
	Austrian Airlines	Відень
	Buda Airways	Баку
	Azur Air Ukraine	Сезонний чартер: Анталія, Барселона, Бодрум, Бургас, Коломбо, Даламан, Енфіда, Пунта-Кана, Хургада, Шарм-ель-Шейх
	Belavia	Мінськ
	Bravo Airways	Сезонний чартер: Аліканте, Хургада, Шарм-ель-Шейх
	Bukovyna Airlines	Сезонний чартер: Анталія, Хургада, Шарм-ель-Шейх
	Czech Airlines	Прага
	El Al	Тель-Авів
	flydubai	Дубай
	Georgian Airways	Тбілісі
	Iraqi Airways	Багдад
	KLM	Амстердам
	Lufthansa	Франкфурт, Мюнхен
Pegasus Airlines	Анкара, Ізмір	
Qatar Airways	Доха	
Ryanair	Афіни, Барселона, Берлін-Шенефельд, Братислава, Бидгощ, Дублін, Дюссельдорф-Веце, Франкфурт-Хан,	

		Гданськ, Карлсруе/Баден-Баден, Катовіце, Краків, Лондон-Станстед, Мадрид, Манчестер, Пафос, Познань, Софія, Стокгольм-Скавста, Валенсія, Вільнюс, Варшава-Модлін, Вроцлав
Бориспіль	Scandinavian Airlines	Осло-Гардермуен
	SkyUp	Аліканте, Барі(початок 04.2020), Барселона, Батумі, Єреван, Запоріжжя, Ларнака, Львів, Мілан, Неаполь, Пардубіце, Париж–Бове, Рим-Ф'юмічіно, Тбілісі, Турин, Харків
		Сезонно: Бургас, Варна, Зальцбург, Закінф (початок 06.2020), Іракліон, Катанія, Коломбо, Корфу (початок 06.2020), Ламеція-Терме (початок 06.2020), Ніцца, Одеса, Пальма-де-Мальорка, Попрад, Пула, Ріміні, Тенерифе-Південний, Тирана (початок 06.2020)
		Сезонний чартер: Анталія, Бодрум, Даламан, Марса-Алам, Монастір, Тиват, Санья, Хургада, Шарм-ель-Шейх
	Swiss International Air Lines	Цюрих
Turkish Airlines	Бодрум, Стамбул	
Вінниця	Bukovyna Airlines	Сезонний чартер: Шарм-ель Шейх

	SkyUp	Сезонний чартер: Шарм-еш-Шейх, Анталія
	Ukraine International Airlines	Тель-Авів
Дніпро	Austrian Airlines	Відень
	Ellinair	Сезонний чартер: Салоніки
	Motor Sich Airlines	Мінськ
	Ukraine International Airlines	Київ-Бориспіль, Тель-Авів
	Windrose Airlines	Івано-Франківськ, Київ-Бориспіль
Запоріжжя	Azur Air Ukraine	Чартер: Шарм-ель-Шейх Сезонний чартер: Анталія, Даламан
	Bukovyna Airlines	Сезонний чартер: Анталія, Шарм-ель-Шейх
	LOT Polish Airlines	Варшава-Шопен
	Motor Sich Airlines	Київ-Жуляни, Мінськ Сезонний чартер: Бургас
	Pegasus Airlines	Стамбул-Сабіха Гекчен
	SkyUp	Київ-Бориспіль[36]
		Сезонний: Барселона, Шарджа[36], Тель-Авів (з 5 грудня 2019)[36]
	Turkish Airlines	Стамбул
	Ukraine International Airlines	Київ-Бориспіль, Тель-Авів
Сезонний: Батумі		
Івано-Франківськ	Ukraine International Airlines	Київ-Бориспіль, Сезонні: Аліканте, Валенсія
Київ	Ukraine International Airlines	Київ-Бориспіль
	Alitalia	Рим-Ф'юмічіно
	Belavia	Мінськ
	Jonika Airlines	Афіни, Болонья
	EllinAir	Сезонно: Закінф, Іракліон, Салоніки
	LOT Polish Airlines	Варшава-Шопен

	Motor Sich Airlines	Запоріжжя
	Pegasus Airlines	Бодрум, Даламан
	Vueling	Сезонний: Барселона
	Wizz Air	Афіни, Берлін-Шенефельд, Біллунн, Братислава, Бремен, Будапешт, Кельн/Бонн, Копенгаген, Дортмунд, Франкфурт (закінчення 05.2020), Гданськ, Гамбург, Ганновер, Катовіце, Краків, Ларнака, Лейпциг, Лісабон, Лондон-Лутон, Люблін, Меммінген, Нюрнберг, Познань, Рига, Таллінн, Салоніки, Відень, Вільнюс, Варшава-Шопен, Вроцлав
Кривий Ріг	Bravo Airways	Сезонний чартер: Шарм-ель-Шейх
	SkyUp	Сезонний чартер: Анталія, Шарм-ель-Шейх
Львів	Air Baltic	Сезонно: Рига
	Austrian Airlines	Відень
	Azur Air Ukraine	Сезонний чартер: Анталія, Бодрум, Даламан, Шарм-ель-Шейх
	Belavia	Мінськ
	EllinAir	Сезонно: Салоніки, Іракліон
	LOT Polish Airlines	Варшава-Шопен
	Lufthansa	Мюнхен
	Jonika Airlines	Сезонно: Афіни
	Pegasus Airlines	Стамбул-Сабіха Гекчен Сезонно: Бодрум
	Ірландія Ryanair	Барі, Болонья, Будапешт, Дюссельдорф-Веце Краків

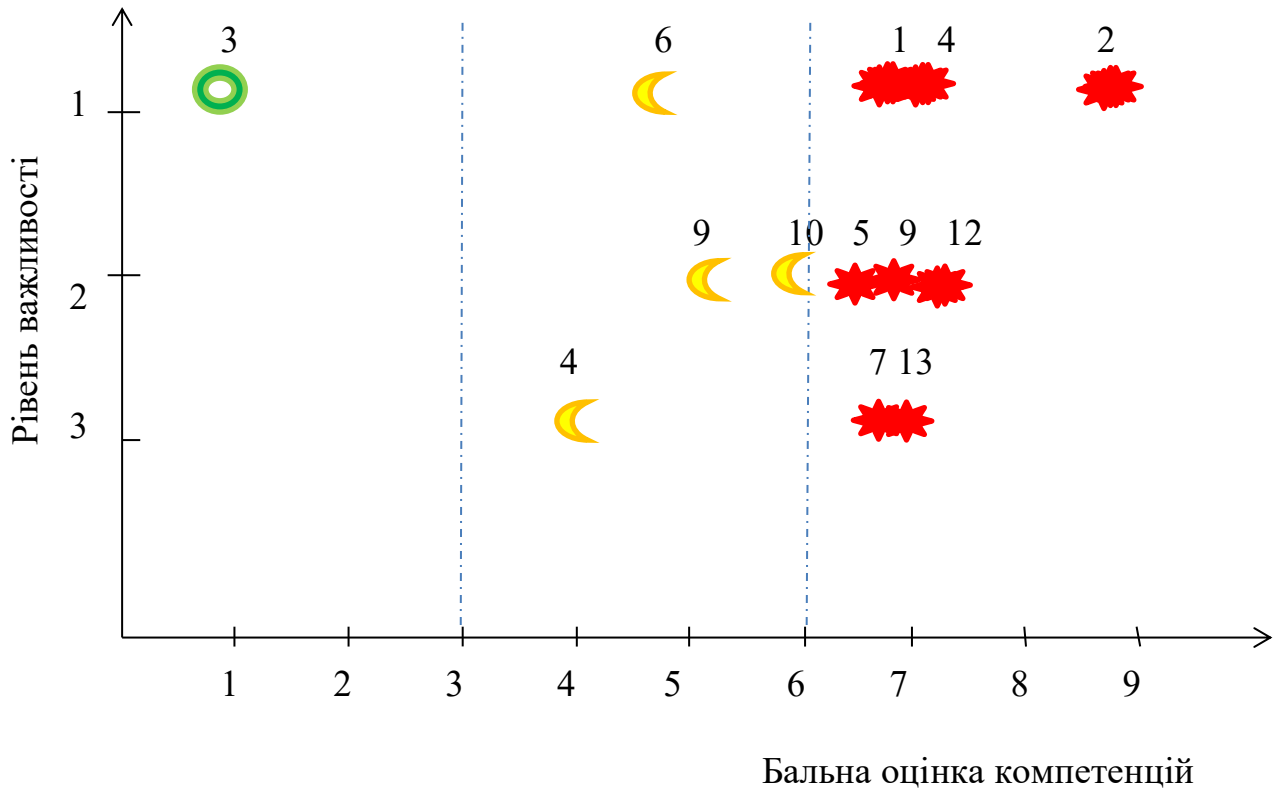
Миколаїв	Windrose Airlines	Сезонний чартер: Анталія, Шарм-ель-Шейх
	SkyUp	Львів Сезонний чартер: Анталія, Шарм-ель-Шейх
Одеса	Arkia Israel Airlines	Сезонний чартер: Тель-Авів
	AtlasGlobal Ukraine	Стамбул
	Bulgaria Air	Софія
	Buta Airways	Баку
	Czech Airlines	Прага
	Ellinair	Сезонний: Салоніки
	Ernest Airlines	Рим-Ф'юмічіно, Мілан-Бергамо
	Flydubai	Дубай
	Motor Sich Airlines	Київ-Жуляни
	Onur Air	Стамбул
	Ryanair	Берлін-Тегель, Будапешт, Гданськ, Катовіце, Краків, Познань, Вроцлав
	SkyUp	Сезонний: Барселона, Єреван, Київ-Бориспіль, Кутаїсі, Ріміні, Харків
		Сезонний чартер: Анталія, Тиват, Шарм-ель-Шейх
	Sun d'Or	Сезонний: Тель-Авів
	TAROM	Бухарест
	Turkish Airlines	Стамбул
Ukraine International Airlines	Стамбул, Київ-Бориспіль, Тель-Авів	
	Сезонні: Вільнюс, Єреван	
Рівне	Bukovyna Airlines	Шарм-ель-Шейх
Харків	Azur Air Ukraine	Чартер: Шарм-ель-Шейх Сезонний чартер: Анталія, Даламан, Бодрум
	Belavia	Мінськ

	Bravo Airways	Сезонний:Бейрут
	Buta Airways	Баку
	Ellinair	Сезонний: Салоніки
	Ernest Airlines	Рим-Ф'юмічіно, Мілан-Мальпенса
	LOT Polish Airlines	Варшава-Шопен
	Pegasus Airlines	Стамбул-Сабіха Гекчен
	Ryanair	Варшава-Модлін, Будапешт, Краків, Вільнюс, Познань
	SkyUp	Регулярні рейси: Київ-Бориспіль, Париж–Бове, Прага, Львів, Тбілісі, Тель-Авів
		Сезонний: Барселона, Ларнака, Одеса, Ріміні, Шарджа
		Сезонний чартер: Анталія, Шарм-ель-Шейх, Тиват
	Turkish Airlines	Стамбул
Херсон	Міжнародні авіалінії України	Регулярні рейси: Київ-Бориспіль, Тель-Авів Сезонний чартер: Анталія, Шарм-ель-Шейх
	Windrose Airlines	Сезонний чартер: Анталія, Шарм-ель-Шейх
	SkyUp	Львів. Сезонний чартер: Анталія, Шарм-ель-Шейх
	Turkish Airlines	Стамбул-Аеропорт
	Ukraine International Airlines	Київ–Бориспіль Сезонний: Бургас
Чернівці	Bravo Airways	Сезонний чартер: Анталія
	Ukraine International Airlines	Київ-Бориспіль
Ужгород	Motor Sich Airlines	Київ - Львів - Ужгород

Додаток Г

Додаток Г1

Матриця компетенцій авіакомпанії «Скайап»



Таблиця Г1

Характеристика матриці компетенцій авіакомпанії «Скайап»

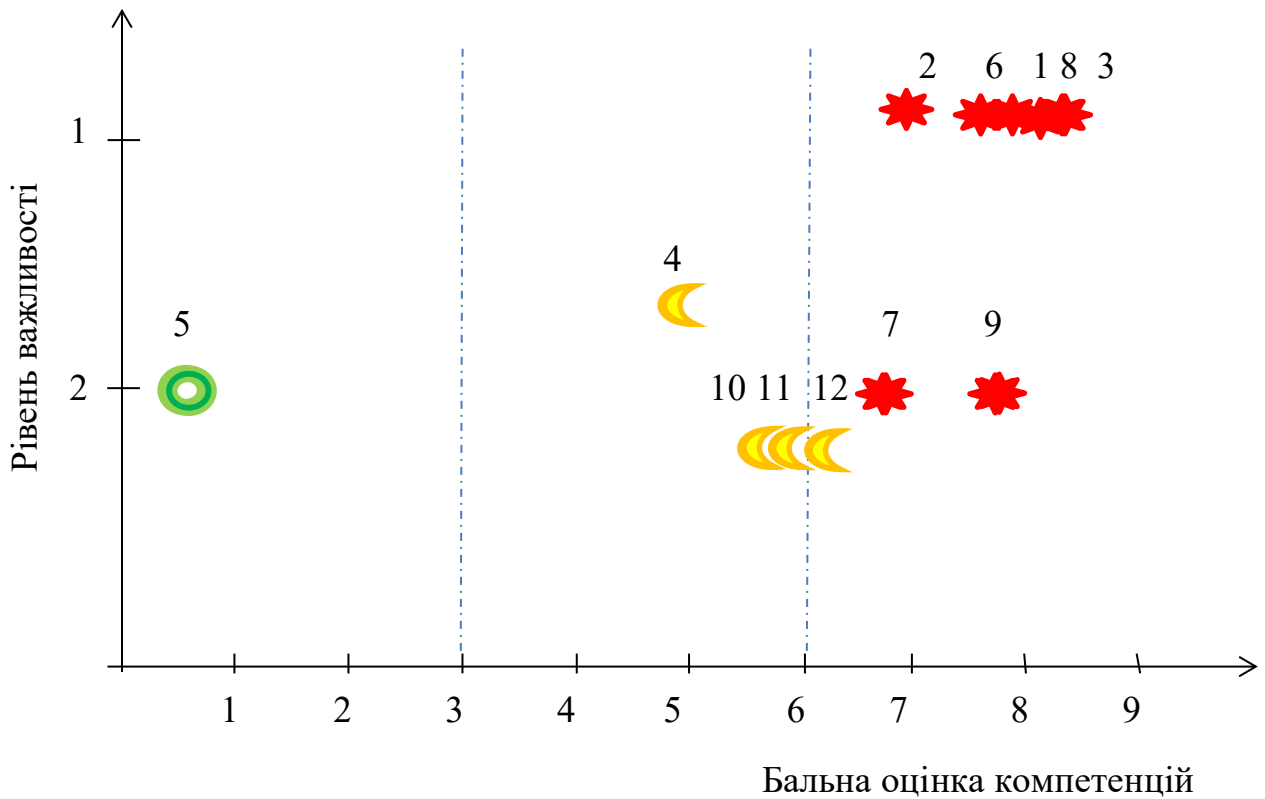
Рівень важливості	№	Параметри матриці компетенцій авіакомпанії	Бальна оцінка компетенцій а/к «Скайап»
1	2	3	4
1	1	Здатність забезпечувати безпеку польотів	7
1	2	Використання переваг коопераційних відносин з туристичними компаніями	9
1	3	Використання переваг коопераційних відносин з іншими авіакомпаніями (за рахунок укладання угод інтерлайну, код-шерінгу, блоку місць, пулу тощо)	1
3	4	Надання консультативних послуг щодо рейсів на високому рівні (персонал)	4
2	5	Здійснення ефективних комунікацій зі споживачами	7
1	6	Здатність забезпечувати пунктуальність рейсів	5
3	7	Привабливий імідж, репутація	6
2	8	Здатність ефективно здійснювати бізнес-процеси	7

Продовження табл.Г.1

1	2	3	4
2	9	Використання сучасних технологій (он-лайн реєстрація, Wi Fi на борту тощо)	5
2	10	Здатність забезпечувати прибутковість діяльності	6
3	11	Здатність забезпечувати фінансову стійкість	4
2	12	Здатність проводити своєчасні розрахунки з партнерами по бізнесу	7
3	13	Здатність залучення доступних джерел фінансування діяльності та інвестування у розвиток	7

Положення компетенцій авіапідприємства в матриці зумовлено визначенням їх важливості для авіапідприємства та кількісною оцінкою. Матриця компетенцій має три поля (та в них три рівні). У правому верхньому квадраті матриці розміщені компетенції, які за результатами діагностування належать до першого рівню компетентності та мають вищі бальні оцінки. Вони є стратегічно важливими та формують його конкурентні переваги. До таких компетенцій авіакомпанії «Скайап» належать: здатність забезпечувати безпеку польотів, використання переваг коопераційних відносин з туристичними компаніями. У лівому верхньому квадраті матриці розташовані компетенції, які розвинені недостатньо та зумовлюють конкурентні «слабкості» підприємства. Для авіакомпанії «Скайап» такою слабкістю є відсутність коопераційних відносин з авіакомпаніями (інтерлайн, код-шерінг, блок місць, пул, тощо). В той же час – компетенція 2 – «використання переваг коопераційних відносин з туристичними компаніями є надійним джерелом забезпечення пасажиропотоку та компенсує виявлену слабкість.

Матриця компетенцій аеропорту «Київ»



Таблиця Г.2

Характеристика матриці компетенцій аеропорту «Київ»

Рівень важливості	№	Параметри матриці компетенцій аеропорту	Бальна оцінка компетенцій а/п «Київ»
1	2	3	4
1	1	Здатність забезпечувати безпеку польотів	8
1	2	Здатність аеродрому за своїми технічними характеристиками забезпечувати зліт/посадку різних типів ПС	7
1	3	Пропускна спроможність аеропорту (здатність аеропорту обслуговувати плановий пасажиропотік)	8
2	4	Здатність інфраструктури аеропорту забезпечувати зростаючий пасажиропотік	5
2	5	Наявність трансферного пасажиропотоку	1
1	6	Кількість акредитованих авіакомпаній	8
2	7	Рівень аеропортових зборів	7
1	8	Наявність висококваліфікованого персоналу	8

Продовження табл.Г.2

1	2	3	4
2	9	Здатність ефективно здійснювати бізнес-процеси	8
1	10	Використання сучасних технологій обслуговування пасажирів та обробки вантажів, зокрема у період пандемії	6
2	11	Здатність забезпечувати прибутковість на вкладений капітал	6
2	12	Здатність забезпечувати фінансову стійкість	6
2	13	Здатність залучення доступних джерел фінансування діяльності та інвестування у розвиток	5

Положення компетенцій авіапідприємства в матриці зумовлено визначенням їх важливості для авіапідприємства та кількісною оцінкою. Матриця компетенцій має три поля (та в них два або три рівні). У правому верхньому квадраті матриці розміщені компетенції, які за результатами діагностування належать до першого рівню компетентності та мають вищі бальні оцінки. Вони є стратегічно важливими та формують його конкурентні переваги. До таких компетенцій аеропорту «Київ» належать: здатність забезпечувати безпеку польотів, здатність аеродрому за своїми технічними характеристиками забезпечувати зліт/посадку різних типів ПС, здатність аеропорту обслуговувати плановий пасажиропотік, кількість акредитованих авіакомпаній, здатність ефективно здійснювати бізнес-процеси. У лівому верхньому квадраті матриці розташовані компетенції, які розвинені недостатньо та зумовлюють конкурентні «слабкості» підприємства. Для аеропорту такою слабкістю є відсутність трансферного пасажиропотоку.

Додаток Д

Кластерний аналіз авіакомпаній України

Таблиця Д.1

Профільні індикатори авіакомпаній України
(систематизовані за даними публічної звітності)

	Назва авіакомпанії	Var.1 Тип авіаційних перевезень (Пасажирські «20», вантажні «10», змішані «30» - логічна змінна для вибору спільної ознаки)	Var.2 Вид рейсів, що виконуються (регулярні та чартерні - 3, чартерні - 1)	Var.3 Частка регулярних рейсів (більше 50% регулярні «2»; більше 50% регулярні чартерні - 2, більше 50% чартерні - 0,5)	Var.4 Використання глобальних дистрибуторних систем для продажу авіаперезень (1- наявн. 0- відсутн.)	Var.5 Річна кількість рейсів (До 7000 рейсів - «1», 7000-15000 - "2;" більше 15000 рейсів «3»)	Var.6 Кількість літаків в експлуатації (До 5 літаків «1», 5-15 «2», більше 15 літаків «3»)	Var.7 Середній вік парку повітряних суден (До 10 років «3», 10-20 років «2», більше 20 років «1»)	Var.8 Пунктуальність авіакомпанії (до 80% «1», 80-90% «2», більше 90% «3»)	Var.9 Наявність інтеграційних взаємодій (Наявність всіх можливих) угод - 3, змішаних з турфірмами, або з авіакомпаніями «2», угод лише з вантажними агентами - «1»)	Var.10 Програми лояльності (Наявність «1» чи відсутність «0»)	Var.11 Свочасність взаєморозрахунків з бізнес-партнерами та клієнтами (Наявність «1» чи відсутність «0»)
1	ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»	змішаний	3	2	1	3	3	3	3	3	1	1
2	ТОВ «Авіаційна компанія «Роза вітрів»	пасажирський	3	1	0	2	2	2	2	2	1	1
3	ТОВ «Авіакомпанія Скайап»	пасажирський	3	1	0	2	2	2	2	1	1	1
4	ТОВ «Азур Ейр Україна»	пасажирський	3	1	0	2	2	2	2	1	1	1
5	ТОВ «ЯнЕйр» лтд»	пасажирський	3	0,5	0	1	2	1	2	1	0	0
6	ТОВ «Авіакомпанія Браво»	пасажирський	3	0,5	0	1	2	1	2	1	0	0
7	Відокремлений підрозділ «Авіакомпанія «ПАТ «Мотор Січ»	змішаний	3	1	0	1	2	1	2	2	0	1
8	ПрАТ «Авіакомпанія Буковина»	змішаний	3	1	0	1	1	2	2	2	0	1
9	ТОВ «Авіакомпанія «Джоніка»	пасажирський	3	0,5	0	1	1	2	1	1	0	0
10	ТОВ «Авіалінії Візз Ейр Україна» (Wizz Air Ukraine)	пасажирський	3	1	0	1	1	3	3	1	0	1
11	AtlasGlobal Ukraine (Атласджет)	пасажирський	3	1	0	1	1	2	2	1	0	1

12	ТОВ «Авіакомпанія «Хорс»	змішаний	1	0,5	0	1	2	1	2	1	0	1
13	ПАТ «Авіалінії Харкова»	змішаний	1	0,5	0	1	2	1	2	1	0	1
14	Авіаційна транспортна компанія «Южмашавіа»	вантажний	1	0,5	0	1	2	1	2	1	0	1
15	«Анда Ейр»	пасажирський	1	0,5	0	1	1	1	1	1	0	1
16	Авіакомпанія «UM Air»	змішаний	1	0,5	0	1	1	1	2	1	0	1
17	SAVOK Airlines	вантажний	1	0,5	0	1	1	1	2	1	0	1
18	АТП ДП «Антонов»	вантажний	1	0,5	0	1	3	2	3	1	0	1
19	«ЗетАвіа»	вантажний	1	0,5	0	1	2	1	2	1	0	1
20	«Максімум Ейрлайнс»	вантажний	1	0,5	0	1	2	1	2	1	0	1
21	«Меридіан»	змішаний	1	0,5	0	1	1	1	2	1	0	1
22	«Аерочартер»	змішаний	1	0,5	0	1	1	1	2	1	0	1
23	«Марс РК»	змішаний	1	0,5	0	1	1	1	2	1	0	1

Таблиця Д.2

Модифікована оціночна шкала співвідношень Т.Сааті

<i>Відносна вага характеристики елемента</i>	<i>Характеристика елемента</i>
1	Рівноважне співвідношення
2	Дуже незначна перевага одного над іншим
4	Незначна перевага одного над іншим
6	Помітна перевага одного над іншим
8	Значна перевага одного над іншим
10	Сильна перевага одного над іншим
12	Дуже сильна перевага одного над іншим
3, 5, 7, 9, 11	Проміжні значення

Джерело: (Ovsak O.P., Liskovych N.Yu., Nazarenko O. P. 2021)

Таблиця Д.3

**Визначення вагових коефіцієнтів профільних індикаторів
авіакомпаній України**

Назви індикаторів та векторів	Типи рейсів, що виконуються	Частка регулярних рейсів	Використ. глоб. дистриб. систем продажу авіа. перевезень	Річна кількість рейсів	Кількість літаків в експлуатації	Середній вік парку ПС	Пунктуальність	Наявність інтеграційних взаємодій	Програми лояльності	Взаєморозрахунки з бізнес-партнерами та клієнтами
Вид рейсів, що виконуються	1	1	4	1	3	4	4	8	9	9
Частка регулярних рейсів	1	1	4	1	3	4	4	8	9	9
Використ. глоб. дистриб. систем продажу авіаперевезень	0,25	0,25	1	0,333	0,333	3	3	7	10	10
Річна кількість рейсів	1	1	3	1	3	6	6	9	11	11
Кількість літаків в експлуатації	0,333	0,333	3	0,333	1	8	8	8	11	11
Середній вік парку ПС	0,250	0,250	0,333	0,167	0,125	1	2	2	10	10
Пунктуальність	0,250	0,250	0,333	0,167	0,125	0,5	1	9	10	10
Наявність інтеграційних взаємодій	0,125	0,125	0,143	0,111	0,125	0,500	0,111	1	11	11
Програми лояльності	0,111	0,111	0,1	0,091	0,091	0,1	0,1	0,091	1	1
Своєчасність взаєморозрахунків з бізнес-партнерами та клієнтами	0,111	0,111	0,1	0,091	0,091	0,1	0,1	0,091	1	1
Власний вектор	2,884	2,884	1,178	3,167	2,045	0,637	0,646	0,299	0,128	0,128
Нормаліз. власн. вектор (ваговий коефіц. індикатора)	0,206	0,206	0,084	0,226	0,146	0,046	0,046	0,021	0,009	0,009

Додаток Д.4

Матриця Евклідових відстаней для авіакомпаній України

№ авіакомпанії	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	0	0,34	0,35	0,35	0,55	0,55	0,5	0,55	0,61	0,55	0,56	0,68	0,68	0,68	0,73	0,73	0,73	0,65	0,68	0,68	0,73	0,73	0,73
2	0,34	0	0,03	0,03	0,23	0,23	0,21	0,25	0,28	0,26	0,25	0,46	0,46	0,46	0,49	0,49	0,49	0,49	0,46	0,46	0,49	0,49	0,49
3	0,35	0,03	0	0	0,23	0,23	0,21	0,25	0,27	0,26	0,25	0,46	0,46	0,46	0,49	0,48	0,48	0,48	0,46	0,46	0,48	0,48	0,48
4	0,35	0,03	0	0	0,23	0,23	0,21	0,25	0,27	0,26	0,25	0,46	0,46	0,46	0,49	0,48	0,48	0,48	0,46	0,46	0,48	0,48	0,48
5	0,55	0,23	0,23	0,23	0	0	0,1	0,19	0,17	0,21	0,19	0,4	0,4	0,4	0,43	0,43	0,43	0,43	0,4	0,4	0,43	0,43	0,43
6	0,55	0,23	0,23	0,23	0	0	0,1	0,19	0,17	0,21	0,19	0,4	0,4	0,4	0,43	0,43	0,43	0,43	0,4	0,4	0,43	0,43	0,43
7	0,5	0,21	0,21	0,21	0,1	0,1	0	0,16	0,2	0,19	0,16	0,41	0,41	0,41	0,44	0,44	0,44	0,45	0,41	0,41	0,44	0,44	0,44
8	0,55	0,25	0,25	0,25	0,19	0,19	0,16	0	0,12	0,08	0,03	0,44	0,44	0,44	0,42	0,42	0,42	0,42	0,51	0,44	0,44	0,42	0,42
9	0,61	0,28	0,27	0,27	0,17	0,17	0,2	0,12	0	0,15	0,11	0,43	0,43	0,43	0,4	0,41	0,41	0,51	0,43	0,43	0,41	0,41	0,41
10	0,55	0,26	0,26	0,26	0,21	0,21	0,19	0,08	0,15	0	0,07	0,45	0,45	0,45	0,44	0,43	0,43	0,51	0,45	0,45	0,43	0,43	0,43
11	0,56	0,25	0,25	0,25	0,19	0,19	0,16	0,03	0,11	0,07	0	0,44	0,44	0,44	0,42	0,42	0,42	0,51	0,44	0,44	0,42	0,42	0,42
12	0,68	0,46	0,46	0,46	0,4	0,4	0,41	0,44	0,43	0,45	0,44	0	0	0	0,16	0,15	0,15	0,17	0	0	0,15	0,15	0,15
13	0,68	0,46	0,46	0,46	0,4	0,4	0,41	0,44	0,43	0,45	0,44	0	0	0	0,16	0,15	0,15	0,17	0	0	0,15	0,15	0,15
14	0,68	0,46	0,46	0,46	0,4	0,4	0,41	0,44	0,43	0,45	0,44	0	0	0	0,16	0,15	0,15	0,17	0	0	0,15	0,15	0,15
15	0,73	0,49	0,49	0,49	0,43	0,43	0,44	0,42	0,4	0,44	0,42	0,16	0,16	0,16	0	0,05	0,05	0,32	0,16	0,16	0,05	0,05	0,05
16	0,73	0,49	0,48	0,48	0,43	0,43	0,44	0,42	0,41	0,43	0,42	0,15	0,15	0,15	0,05	0	0	0,31	0,15	0,15	0	0	0
17	0,73	0,49	0,48	0,48	0,43	0,43	0,44	0,42	0,41	0,43	0,42	0,15	0,15	0,15	0,05	0	0	0,31	0,15	0,15	0	0	0
18	0,65	0,49	0,48	0,48	0,43	0,43	0,45	0,51	0,51	0,51	0,51	0,17	0,17	0,17	0,32	0,31	0,31	0	0,17	0,17	0,31	0,31	0,31
19	0,68	0,46	0,46	0,46	0,4	0,4	0,41	0,44	0,43	0,45	0,44	0	0	0	0,16	0,15	0,15	0,17	0	0	0,15	0,15	0,15
20	0,68	0,46	0,46	0,46	0,4	0,4		0,44	0,43	0,45	0,44	0	0	0	0,16	0,15	0,15	0,17	0	0	0,15	0,15	0,15
21	0,73	0,49	0,48	0,48	0,43	0,43	0,44	0,42	0,41	0,43	0,42	0,15	0,15	0,15	0,05	0	0	0,31	0,15	0,15	0	0	0
22	0,73	0,49	0,48	0,48	0,43	0,43	0,44	0,42	0,41	0,43	0,42	0,15	0,15	0,15	0,05	0	0	0,31	0,15	0,15	0	0	0
23	0,73	0,49	0,48	0,48	0,43	0,43	0,44	0,42	0,41	0,43	0,42	0,15	0,15	0,15	0,05	0	0	0,31	0,15	0,15	0	0	0

Кластерний аналіз аеропортів України

Таблиця Ж.1

Систематизовані за публічними звітними даними профільні індикатори аеропортів України

№ п/п	Аеропорт	Тип аеропорта	Класифікація аеропорта за тех.характеристиками льотних смуг	Види рейсів авіакомпаній, що обслуговуються в аеропорту	Пасажи-ропотік за рік (пас.)	Розвин. інфраструктури аеропорта	Наявн. базових авіакомпаній, забезп. трансф. пасажиропотік	Кількість акредитованих авіакомпаній	Темпи росту пасаж-потіку за 2019р.
1	Біла Церква	внутр.	B	чартерні	0	відсут.	відсут.	0	0
2	Бородянка	внутр.	3C	чартерні	0	відсут.	відсут.	0	0
3	Вінниця	внутр.	4C	чартерні	40134	відсут.	відсут.	3	70
4	Дніпро	міжн.	4D	регулярні та чартерні	338888	наявна	відсут.	10	113
5	Запоріжжя	міжн.	4C	регулярні та чартерні	434000	наявна	наявна	7	108
6	Івано-Франківськ	міжн.	4C	регулярні та чартерні	104600	наявна	відсут.	3	93
7	Київ (Бориспіль)	міжн.	4E	регулярні та чартерні	15260281	наявна	наявна	40	121
8	Київ (Гостомель)	міжн.	4E	чартерні	0	відсут.	відсут.	0	0
9	Київ (Жуляни)	міжн.	4C	регулярні та чартерні	2617900	наявна	наявна	10	93
10	Кіровоград	внутр.	4D	чартерні	0	відсут.	відсут.	0	0
11	Кривий Ріг	міжн.	4C	чартерні	21329	наявна	відсут.	2	98
12	Львів	міжн.	4D	регулярні та чартерні	2217789	наявна	відсут.	17	139
13	Миколаїв	міжн.	4C	чартерні	22700	наявна	відсут.	2	8000
14	Одеса	міжн.	4D	регулярні та чартерні	1694022	наявна	відсут.	24	117
15	Полтава	внутр.	3C	чартерні	5036	відсут.	відсут.	1	1100
16	Рівне	міжн.	4C	чартерні	11184	наявна	відсут.	1	172
17	Суми	внутр.	B	чартерні	0	відсут.	відсут.	0	0
18	Тернопіль	внутр.	3C	чартерні	0	відсут.	відсут.	1	0
19	Ужгород	міжн.	3C	чартерні	2782	наявна	відсут.	1	1000
20	Харків	міжн.	4D	регулярні та чартерні	1340800	наявна	відсут.	14	140
21	Херсон	внутр.	4C	чартерні	154046	відсут.	відсут.	5	102
22	Черкаси	внутр.	B	чартерні	0	відсут.	відсут.	0	0
23	Чернівці	внутр.	3C	регулярні та чартерні	76832	відсут.	відсут.	2	105

Таблиця Ж.2

Визначення вагових коефіцієнтів профільних індикаторів аеропортів України

Назви індикаторів та векторів	Міжнародний статус аеропорту	Типи рейсів авіакомпаній в аеропорту	Інфраструктури	Кількість акредит. авіакомпаній	Пасажиропотік, за 2019 рік	Тип льотних смуг (ІКАО)	Наявність трансферних пасажиропотоків	Річне зростання пасажиропотоку
Міжнародний статус аеропорту	1	10	1	10	11	10	10	10
Типи рейсів авіакомпаній в аеропорту	0,1	1	0,1	1	5	1	0,5	0,5
Інфраструктура	1	10	1	10	11	10	10	10
Кількість акредит. авіакомп.	0,1	1	0,1	1	5	1	0,5	0,5
Пасажиропотік, за 2019 рік	0,09	0,2	0,09	0,2	1	0,2	0,17	0,17
Тип льотних смуг (ІКАО)	0,1	1	0,1	1	5	1	0,5	0,5
Наявність трансферних пасажиропотоків	0,1	2	0,1	2	6	2	1	1
Річне зростання пасажиропотоку.	0,1	2	0,1	2	6	2	1	1
Власний вектор	0,176	1,729	0,176	1,729	5,212	1,729	1,096	1,096
Нормаліз. власн. вектор (ваговий коефіц. індикатора)	0,02	0,125	0,05	0,125	0,400	0,130	0,100	0,05

Матриця Евклідових відстаней для аеропортів України

№ аеропорта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	0	0	0.39	0.58	0.59	0.58	0.92	0.78	0.68	0	0.57	0.76	0.57	0.76	0.01	0.57	0.41	0.13	0.43	0.76	0.41	0	0.39
2	0	0	0.39	0.58	0.59	0.58	0.92	0.78	0.68	0	0.57	0.76	0.57	0.76	0.01	0.57	0.41	0.13	0.43	0.76	0.41	0	0.39
3	0.39	0.39	0	0.44	0.44	0.44	0.7	0.5	0.56	0.39	0.13	0.58	0.13	0.58	0.39	0.13	0.41	0.26	0.49	0.58	0.43	0.39	0.06
4	0.58	0.58	0.44	0	0.05	0	0.46	0.39	0.25	0.58	0.14	0.28	0.15	0.28	0.58	0.14	0.49	0.51	0.3	0.28	0.12	0.58	0.43
5	0.59	0.59	0.44	0.05	0	0.05	0.46	0.4	0.25	0.59	0.15	0.29	0.16	0.29	0.59	0.15	0.49	0.51	0.3	0.29	0.12	0.59	0.43
6	0.58	0.58	0.44	0	0.05	0	0.46	0.39	0.25	0.58	0.14	0.28	0.15	0.28	0.58	0.14	0.49	0.51	0.3	0.28	0.12	0.58	0.43
7	0.92	0.92	0.7	0.46	0.46	0.46	0	0.65	0.29	0.92	0.57	0.19	0.57	0.19	0.92	0.57	0.8	0.83	0.73	0.19	0.62	0.92	0.7
8	0.78	0.78	0.5	0.39	0.4	0.39	0.65	0	0.59	0.78	0.31	0.54	0.32	0.54	0.78	0.31	0.48	0.67	0.55	0.54	0.54	0.78	0.51
9	0.68	0.68	0.56	0.25	0.25	0.25	0.29	0.59	0	0.68	0.38	0.14	0.39	0.14	0.68	0.38	0.65	0.62	0.46	0.14	0.49	0.68	0.56
10	0	0	0.39	0.58	0.59	0.58	0.92	0.78	0.68	0	0.57	0.76	0.57	0.76	0.01	0.57	0.41	0.13	0.43	0.76	0.41	0	0.39
11	0.57	0.57	0.41	0.14	0.15	0.14	0.57	0.31	0.38	0.57	0	0.4	0.05	0.4	0.57	0	0.43	0.49	0.26	0.4	0.43	0.57	0.12
12	0.76	0.76	0.58	0.28	0.29	0.28	0.19	0.54	0.14	0.76	0.4	0	0.4	0	0.76	0.4	0.66	0.68	0.54	0	0.5	0.76	0.57
13	0.57	0.57	0.42	0.15	0.16	0.15	0.57	0.32	0.39	0.57	0.05	0.4	0	0.4	0.57	0.05	0.43	0.49	0.26	0.4	0.43	0.57	0.06
14	0.76	0.76	0.58	0.28	0.29	0.28	0.19	0.54	0.14	0.76	0.4	0	0.4	0	0.76	0.4	0.66	0.68	0.54	0.01	0.5	0.76	0.57
15	0.01	0.01	0.39	0.58	0.59	0.58	0.92	0.78	0.68	0.01	0.57	0.76	0.57	0.76	0	0.57	0.41	0.13	0.43	0.76	0.41	0.01	0.4
16	0.57	0.57	0.41	0.14	0.15	0.14	0.57	0.31	0.38	0.57	0	0.4	0.05	0.4	0.57	0	0.43	0.49	0.26	0.4	0.43	0.57	0.11
17	0.41	0.41	0.13	0.49	0.49	0.49	0.8	0.48	0.65	0.41	0.43	0.66	0.43	0.66	0.41	0.43	0	0.29	0.5	0.66	0.25	0.41	0.42
18	0.13	0.13	0.26	0.51	0.51	0.51	0.83	0.67	0.62	0.13	0.49	0.68	0.49	0.68	0.13	0.49	0.29	0	0.41	0.68	0.29	0.13	0.27
19	0.43	0.43	0.49	0.3	0.3	0.3	0.73	0.55	0.46	0.43	0.26	0.54	0.26	0.54	0.43	0.26	0.5	0.41	0	0.54	0.5	0.43	0.49
20	0.76	0.76	0.58	0.28	0.29	0.28	0.19	0.54	0.14	0.76	0.4	0	0.4	0.01	0.76	0.4	0.66	0.68	0.54	0	0.5	0.76	0.57
21	0.41	0.41	0.13	0.12	0.12	0.12	0.62	0.54	0.49	0.41	0.43	0.5	0.43	0.5	0.41	0.43	0.25	0.29	0.5	0.5	0	0.41	0.14
22	0	0	0.39	0.58	0.59	0.58	0.92	0.78	0.68	0	0.57	0.76	0.57	0.76	0.01	0.57	0.41	0.13	0.43	0.76	0.41	0	0.39
23	0.39	0.39	0.06	0.43	0.43	0.43	0.7	0.51	0.56	0.39	0.12	0.57	0.12	0.57	0.4	0.11	0.14	0.27	0.49	0.57	0.14	0.39	0

Додаток 3

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. проректора з наукової роботи


 О.В. Радченко

«26» 02 2021 р.



ДОВІДКА


Про участь аспіранта, Лісковича Назарія Юрійовича

у кафедральних науково-дослідних держбюджетних роботах кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Факультету транспорту, менеджменту і логістики

Результати дисертаційної роботи Лісковича Н.Ю. використано при виконанні кафедральних науково-дослідних робіт кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств ФТМЛ НАУ: № 86/11.02.03 «Сучасні тенденції розвитку транспортної системи України в умовах поглиблення інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер № 0116U004932, звіт за 2016-2019 рр.), у межах якої здобувачем було систематизовано особливості інтеграційних процесів на авіаційному транспорті, виявлено перешкоди та передумови інтеграції України в Європейський спільний авіаційний простір, здійснена систематизація інституційних детермінантів стратегічного позиціонування авіаційних підприємств та обґрунтована специфіка стратегічного управління авіаційними підприємствами; № 92/11.02.03 «Дослідження експортного потенціалу авіаційного комплексу України» (державний реєстраційний номер № 0119U103170 звіти за 2019-2020 рр.), де автором проведено аналіз статистичної звітності щодо зовнішньої торгівлі послугами повітряного транспорту України та виявлено вплив стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України на формування експортного потенціалу авіаційного комплексу України.

Завідувач відділу СНТР



В. Ільченко



Комунальне підприємство
Міжнародний аеропорт
“Київ” (Жуляни)

Україна, 03036, м. Київ, Повітрофлотський пр. 79, Аеропорт “Київ” (Жуляни), телефон – (380 44) 339-29-44, факс – 243-15-96,

E-Mail: ukkk@airport.kiev.ua, IBAN: UA58300465000000260043011721 в АТ «Державний ощадний банк України»

м. Києва, МФО – 300465, ПІН – 011315126653, номер свідоцтва – 200028163, код ЄДРПОУ – 01131514

№ 5.2-18-589/к 18.08.20

АКТ

**впровадження результатів дисертаційної роботи
на тему «Стратегічне позиціонування авіапідприємств»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 051 «Економіка»
Лісковича Назарія Юрійовича**

Цей акт складено на підтвердження того, що результати дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» Лісковича Назарія Юрійовича впроваджено в діяльність Комунального підприємства Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни).

1. Розроблені Лісковичем Н.Ю. методичні напрацювання щодо комплексного оцінювання конкурентної позиції авіаційних підприємств були використані на діагностичному етапі процесу стратегічного планування для виявлення загроз та можливостей діяльності МА «Київ», оцінювання його положення на ринку.

2. Профільні індикатори, що запропоновані в авторській методиці кластерного аналізу характеризують ключові сфери діяльності вітчизняних аеропортів. За результатом обговорення були узгоджені числові значення відносної значимості впливу кожного з пари профільних індикаторів на характеристику аеропорту для побудови матриці порівнянь.

3. Виявлені в результаті проведеного кластерного аналізу чотири стратегічні групи аеропортів України за своїм складом надають підстави для вибору напрямків вдосконалення діяльності МА «Київ».

4. Систематизовані в дисертаційному дослідженні моделі володіння та управління аеропортами розкривають можливості щодо вдосконалення державно-приватного партнерства та використані для розширення альтернатив інвестиційної та операційної діяльності Комунального підприємства Міжнародний аеропорт «Київ».

Загалом представлені результати дисертаційного дослідження Лісковича Н.Ю. у вигляді методики проведення кластерного аналізу, методики оцінювання конкурентної позиції авіаційного підприємства, а також рекомендації щодо формування стратегічного позиціонування аеропорту в умовах поглиблення інтеграційних процесів були використані при перегляді стратегічного плану розвитку КП МА «Київ», реалізація якого дозволить підвищити ефективність діяльності аеропорту та посилити конкурентну позицію.

Підтверджуємо, що вище перераховані наукові результати висвітлені в дисертаційній роботі Лісковича Н.Ю.

Проведені дослідження та розрахунки за методиками автора виконані на безоплатній основі, без будь-яких фінансових зобов'язань.

Перший заступник гендиректора
КП МА «Київ» (Жуляни)



О.М.Петровський



ДЕРЖАВНА АВІАЦІЙНА СЛУЖБА УКРАЇНИ
Управління стратегічного розвитку

01135, м. Київ, просп. Перемоги, 14, тел./факс: (044) 351-52-45,
E-mail: Ljudmyla.Sova@avia.gov.ua, сайт: avia.gov.ua код згідно з ЄДРПОУ 37536026

ЗАТВЕРДЖУЮ



Начальник управління
стратегічного розвитку
Володимир КАТЕРНИЙ

29 вересня 2020 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів науково-дослідної роботи

Цей акт складено про те, що результати наукових досліджень за темою дисертаційної роботи **ЛІСКОВИЧА Назарія Юрійовича** на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» прийняті до використання в практичній діяльності управління стратегічного розвитку Державної авіаційної служби України.

Найменування впровадженого результату	Форма впровадження і досягнутий практичний ефект
1. Методичне забезпечення виявлення стратегічних груп авіаційних підприємств України 2. Рекомендації щодо методичних складових вибору моделі власності та експлуатації для стратегічних груп аеропортів в рамках розширення моделі державного володіння на основі розвитку форм державно-приватного партнерства.	Представлене методичне забезпечення розроблене для виявлення ідентифікації стратегічних груп аеропортів, а також авіакомпаній. Його використання для ідентифікації кластерів аеропортів дозволило оптимізувати ідентифікаційний процес. Надані рекомендації враховані при формуванні переліку моделей володіння та експлуатації аеропортів. Використання запропонованої багаторівневої системи індикаторів дозволяє комплексно оцінити вплив авіаційних підприємств (за видами

3. Багаторівнева система індикаторів ефективності стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України	економічної діяльності) на економіку України в умовах розвитку інтеграційних процесів. Вона застосовується при розробці рішень щодо подальшої лібералізації ринку авіаційних перевезень України.
---	--

Підтверджуємо, що перераховані результати висвітлені в дисертаційній роботі Лісковича Н.Ю. на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з
навчальної роботи

«А.Г. Гудманян

09 2020 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з
наукової роботи

В.П. Харченко

«14» 09 2020 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційної роботи

ЛІСКОВИЧА Назарія Юрійовича
«Стратегічне позиціонування авіапідприємств»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 051 «Економіка»

Комісія у складі:

Голови комісії	ІЛЬСНКО Оксани Вікторівни	– декана факультету транспорту, менеджменту та логістики Національного авіаційного університету, д-ра економ. наук, професора
членів комісії:	ПАЛИВОДИ Олени Михайлівни	– д-ра економ. наук, професора кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
	КАТЕРНОЇ Ольги Костянтинівни	– заступника декана з навчальної роботи, канд. економ. наук, доцента

яка діє на підставі розпорядження декана факультету транспорту, менеджменту та логістики Національного авіаційного університету від 05.08.2020 № 36 «Про оновлення експертної комісії факультету», засвідчує, що результати дисертаційного дослідження Лісковича Н.Ю. «Стратегічне позиціонування авіапідприємств», а саме: теорія та практичні підходи щодо оцінювання розвитку авіатранспортної галузі та її впливу на економіку України, методика оцінювання конкурентної позиції авіаційного підприємства на основі ідентифікації ключових компетенцій, багаторівнева система індикаторів ефективності стратегічного позиціонування авіаційних підприємств України, протягом 2016-2020 н.р. було впроваджено в освітній процес при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Стратегічне управління корпораціями» студентам спеціальності 073 «Менеджмент» освітніх програм «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» та «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)». Це сприяло розширенню і поглибленню змісту навчання студентів, що, у свою чергу, забезпечило апробацію запропонованих у дослідженні Лісковича Н.Ю. теоретичних та методологічних напрацювань здобувача по вдосконаленню стратегічного позиціонування авіапідприємств України.

Розроблені у дослідженні науково-практичні рекомендації щодо оцінювання конкурентної позиції авіаційного підприємства використовувалися також під час виконання магістерських робіт студентами спеціальності 073 «Менеджмент» освітніх програм «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» та «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)». Досвід впровадження результатів дисертаційного дослідження Лісковича Н.Ю. був розглянутий та схвалений на засіданні кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету (протокол № 9 від 14.09.2020), що дає підстави для висновків про ефективність його застосування у навчальному процесі.

Голова комісії

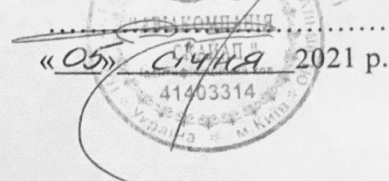
Секретар комісії

О.В. Ільєнко

А.С. Федорова

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Генеральний директор
 ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

 «05» Січня 2021 р.



АКТ

впровадження результатів дисертаційної роботи на тему
 «Стратегічне позиціонування авіапідприємств»
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії
 зі спеціальності 051 «Економіка»
Лісковича Назарія Юрійовича

Ми, що нижче підписалися, склали цей акт про те, що результати наукового дослідження **Лісковича Назарія Юрійовича** за темою «Стратегічне позиціонування авіапідприємств» впровадженні в господарську діяльність ТОВ «Авіакомпанія Скайап»

Найменування впровадженого результату	Форма впровадження і досягнутий практичний ефект
1. Методика визначення ключових компетенцій стратегічних груп авіапідприємств (розширена матриця S.W.O.T. аналізу авіакомпанії, показник потенційних ринкових можливостей (загроз) індекс конкурентної переваги АВП щодо певної компетенції, інтегрований показник ринкових перспектив авіаційного підприємства. 2. Інструментарій оцінювання конкурентної позиції авіаційного підприємства	Використання методичного забезпечення визначення ключових компетенцій, а також запропонованого інструментарію оцінювання конкурентної позиції авіаційного підприємства, розроблених автором при стратегічному аналізі діяльності авіа-компанії ТОВ «Авіакомпанія Скайап» надало обґрунтований практичний інструментарій для вдосконалення стратегічного позиціонування авіакомпанії та отримання експлуатаційного, соціального та економічного ефектів.

Підтверджуємо, що вище перераховані наукові результати висвітлені в дисертаційній роботі Лісковича Н.Ю.

Генеральний директор ТОВ
 «Авіакомпанія Скайап»

«28» грудня 2020р.

