

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Висоцька Марина Петрівна

УДК 339.92:005.21:656.7(477)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АВІАТРАНСПОРТНОЇ
ГАЛУЗІ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / 292
«Міжнародні економічні відносини»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ М.П. Висоцька

Науковий консультант: Кириленко Оксана Миколаївна доктор економічних
наук, професор

Київ 2024

АНОТАЦІЯ

Висоцька М.П. Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.02 «Світове господарство та міжнародні економічні відносини» / 292 «Міжнародні економічні відносини». – Національний авіаційний університет, Київ, 2024.

Дисертація присвячена формуванню теоретико-методологічних засад та розробленню методичного й практичного інструментарію стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів.

В результаті теоретичного дослідження визначено соціально-економічну та соціокультурну роль авіатранспортної галузі у становленні глобального суспільства. Сформовано комплекс парадигм, що утворюють концептуальний базис реалізації стратегічного розвитку авіатранспортної галузі в умовах глобалізації. Обґрунтовано роль і значення авіаційної галузі як базового елемента національного господарства та системи міжнародних економічних відносин.

Міжнародне підприємництво у авіаційній галузі визначено як об'єктивно зумовлені міжнародні економічні відносини між суб'єктами господарювання авіатранспортної галузі, підприємствами споріднених галузей, організаціями, державними установами у сферах, які забезпечують виконання всіх операцій, спрямованих на задоволення попиту, що існує на рівні світового господарства на пасажирські та вантажні авіаційні перевезення (постачання та технічне обслуговування авіаційних суден, наземне обслуговування пасажирів та обробка вантажів, наземне та повітряне обслуговування літаків, забезпечення безпеки авіаційних перевезень тощо), на основі міжнародного поділу праці, спеціалізації та кооперації виробництва. Міжнародне підприємництво в авіаційній галузі забезпечує реалізацію операційної, збутової, маркетингової,

інвестиційної, фінансової та інших видів господарської діяльності за межами національних кордонів або у їх межах, але за участі іноземних контрагентів.

Удосконалено методологічні засади дослідження авіатранспортної галузі як об'єкту стратегічного планування, а саме: визначено комплекс методів та інструментів стратегічного аналізу авіатранспортної галузі у їх логічному взаємозв'язку; уточнено послідовність і зміст етапів стратегічного планування; обґрунтовано переваги та визначено методологічні принципи формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі в умовах глобальних змін на засадах управління системними відносинами та інтеграційними взаємодіями її суб'єктів.

Обґрунтовано концепцію стратегічного управління розвитком національної авіатранспортної галузі під впливом глобальних викликів і загроз, яка базується на формуванні єдиної авіатранспортної мережі, застосуванні ефективних бізнес-моделей економічної діяльності основних суб'єктів галузі та реалізації синергетичних переваг при побудові спільних інтеграційних стратегій ключових учасників світового авіаційного ринку.

Доведено, що потенціал конкурентоспроможності авіатранспортної галузі України в системі світогосподарських зв'язків повинен спиратися на організацію ефективних внутрішньо- та міжсекторальних взаємодій підприємств і організацій, які організують і здійснюють авіап перевезення, а також відносини зі споживачами, з органами державної влади та місцевого самоврядування, з суб'єктами суміжних і споріднених галузей.

Розроблено організаційно-економічний механізм формування та управління інтегрованим вертикальним об'єднанням у формі авіатранспортного альянсу, який системно охоплює всі аспекти і етапи діяльності бізнес-структур, що входять до його складу, враховує їх потенціал, обмеження, ризики і загрози, а також забезпечує ідентифікацію, комплексне оцінювання і реалізацію пріоритетних напрямків інтеграційної взаємодії (техніко-технологічний; маркетинговий; операційний; організаційно-управлінський; ресурсний), максимізацію створеної споживчої вартості,

раціональне використання сукупного потенціалу і бізнес-компетенцій, економічно доцільний розподіл доходів його учасників;

Запропоновано методичний підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів, який ґрунтується на визначенні функціонального розподілу видів діяльності, системному аналізі операційних процесів авіакомпаній та аеропортів, їх організаційно-технологічних зв'язків, що дозволяє врахувати специфічні особливості організаційно-управлінського та інформаційно-комунікативного забезпечення взаємодії суб'єктів галузі.

Розроблено методичний інструментарій стратегічного планування діяльності інтегрованого авіатранспортного альянсу, що складається з: методики вибору типу і складу його учасників, яка передбачає визначення ієрархії зв'язків і двоетапний аналіз і оцінювання множини чинників стратегічного розвитку, що дає можливість отримати більш точний результат порівняно з існуючими підходами; економіко-математичної моделі співробітництва учасників альянсу у ланцюгу обслуговування пасажирів, яка дає можливість більш ефективно планувати операційну діяльність з перевезення пасажирів.

Обґрунтовано методичний підхід до оцінки потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії, заснований на експертних оцінках, який передбачає формування двовимірної матриці їх позиціонування стосовно успішності реалізації інтеграційної стратегії (оцінка готовності до інтеграції та опору змінам), а також проведення аналізу фінансового стану потенційних учасників об'єднання.

Визначено тренди та здійснено прогнозування розвитку авіатранспортної галузі в глобальному та національному вимірах, а також запропоновано модифіковані концептуальні моделі ринку та мережі міжнародних авіатранспортних перевезень, які демонструють зміни при впровадженні політики «відкритого неба» на рівні попиту, тарифів та обсягів перевезень.

Запропоновано методичний підхід до формування гібридної бізнес-моделі авіакомпанії на основі конвергенції моделей LCC (Low-cost carrier – бюджетний авіаперевізник) та FSC (Full Service carrier - класичний авіаперевізник повного спектру послуг).

Обґрунтована концепція формування інтегрованої системи управління якістю у ланцюгу вартості авіатранспортної галузі, а саме: адаптовано складові моделі впровадження системи TQM до специфіки авіатранспортної галузі та визначено алгоритм впровадження системи управління якістю у структуру авіатранспортного альянсу; сформовано систему показників та запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання якості авіатранспортних послуг, що виражає корисність для споживача.

Запропоновано інструменти ризик-менеджменту у авіатранспортній галузі, зокрема: запропоновано концепцію системи управління ризиком, яка поєднує всі структурні складові стратегічного альянсу та його партнерів; розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління ризиками у структурі авіатранспортного альянсу за фінансовими показниками.

Запропоновано механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальної конкуренції, у рамках яких визначено основні вектори державного стимулювання розвитку галузі, обґрунтовано пропозиції щодо складу і змісту заходів державної підтримки через монетарні, фіскальні та організаційні механізми, із акцентуванням на субсидіарний механізм через інтегровану структуру стратегічного альянсу.

Ключові слова: міжнародні економічні відносини, світовий ринок авіаперевезень, інтеграція, авіатранспортна галузь, стратегічне управління, бізнес-моделі, регуляторні механізми, глобальні виклики.

SUMMARY

Vysotska M. Strategic management of the development of the air transport industry of Ukraine taking into account global challenges - Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for the degree of Doctor of Economics, specialty 08.00.02 “World Economy and International Economic Relations” / 292 “International Economic Relations.” - National Aviation University, Kyiv, 2024.

The dissertation is devoted to the formation of theoretical and methodological foundations and the development of methodological and practical tools for strategic management of the development of the air transport industry of Ukraine, taking into account global challenges.

As a result of the theoretical study, the socio-economic and socio-cultural role of the air transport industry in the formation of a global society is determined. A set of paradigms has been formed that constitute the conceptual basis for the implementation of the strategic development of the air transport industry in the context of globalization. The role and significance of the aviation industry as a basic element of the national economy and the system of international economic relations are substantiated.

International entrepreneurship in the aviation industry is defined as objectively determined international economic relations between business entities of the air transport industry, enterprises of related industries, organizations, government agencies in the areas that ensure the implementation of all operations aimed at meeting the demand existing at the level of the world economy for passenger and cargo air transportation (supply and maintenance of aircraft, ground handling of passengers and cargo handling, ground and air cargo handling, and other types of economic activity). International entrepreneurship in the aviation industry provides for the implementation of operational, sales, marketing, investment, financial and other types of economic activities outside or within national borders, but with the participation of foreign counterparties.

The methodological foundations for studying the air transport industry as an object of strategic planning have been improved, namely: a set of methods and tools for strategic analysis of the air transport industry in their logical interconnection has been defined; the sequence and content of the stages of strategic planning have been clarified; the advantages have been substantiated and the methodological principles for forming a strategy for the development of the air transport industry in the context of global changes on the basis of managing systemic relations and integration interactions of its subjects have been determined.

The concept of strategic management of the development of the national air transport industry under the influence of global challenges and threats, based on the formation of a single air transport network, the use of effective business models for the economic activities of the main industry players and the realization of synergistic advantages in building joint integration strategies of key participants in the global aviation market, is substantiated.

It is proved that the potential of competitiveness of the air transport industry of Ukraine in the system of world economic relations should be based on the organization of effective intra- and intersectoral interactions of enterprises and organizations that arrange and carry out air transportation, as well as relations with consumers, with public authorities and local self-government bodies, with entities of related and allied industries.

An organizational and economic mechanism for the formation and management of an integrated vertical association in the form of an air transport alliance which systematically covers all aspects and stages of activity of the business structures that make up its composition, takes into account their potential, limitations, risks and threats, and also ensures identification, comprehensive assessment and implementation of priority areas of integration interaction (technical and technological; marketing; operational; organizational and managerial; resource), maximization of the created consumer value, rationalization of the company's aggregate potential and business competencies, and the economically feasible distribution of its members' income;

A methodical approach to the study of strategic interaction of the air transport industry entities in the context of global challenges based on the definition of the functional distribution of activities, systematic analysis of the operational processes of airlines and airports, their organizational and technological links, which allows to take into account the specific features of organizational, managerial, information and communication support for the interaction of industry entities, is proposed.

A methodological toolkit for strategic planning of the activities of an integrated air transport alliance has been developed, consisting of: a methodology for selecting the type and composition of its members, which involves determining the hierarchy of relations and a two-stage analysis and evaluation of a set of factors of strategic development, which makes it possible to obtain a more accurate result compared to existing approaches; an economic and mathematical model of cooperation between alliance members in the passenger service chain, which makes it possible to plan passenger transportation operations more efficiently.

A methodological approach to assessing the potential of air transport industry entities to implement an integration strategy based on expert assessments is substantiated, which involves the formation of a two-dimensional matrix of their positioning in relation to the success of the integration strategy (assessment of readiness for integration and resistance to change), as well as an analysis of the financial condition of potential participants in the association.

Trends and forecasting of the development of the air transport industry in the global and national dimensions are identified, as well as modified conceptual models of the market and network of international air transport transportation are proposed, which demonstrate changes in the implementation of the “open skies” policy at the level of demand, tariffs and traffic volumes.

A methodical approach to the formation of a hybrid business model of an airline based on the convergence of LCC (Low-cost carrier) and FSC (Full Service carrier) models is proposed.

The concept of forming an integrated quality management system in the value chain of the air transport industry is substantiated, namely: the components of the

TQM system implementation model are adapted to the specifics of the air transport industry and the algorithm for implementing a quality management system in the structure of an air transport alliance is determined; a system of indicators is formed and a methodological approach to a comprehensive assessment of the quality of air transport services, which expresses the usefulness for the consumer, is proposed.

Risk management tools in the air transport industry are proposed, in particular: the concept of a risk management system that combines all the structural components of a strategic alliance and its partners is proposed; a methodological approach to assessing the effectiveness of the risk management system in the structure of an air transport alliance by financial indicators is developed.

The mechanisms of state stimulation of the strategic development of the air transport industry of Ukraine in the context of global competition are proposed, within which the main vectors of state stimulation of the industry development are determined, proposals on the composition and content of state support measures through monetary, fiscal and organizational mechanisms with an emphasis on the subsidiary mechanism through the integrated structure of the strategic alliance are substantiated.

Keywords: international economic relations, global air transportation market, integration, air transportation industry, strategic management, business models, regulatory mechanisms, global challenges.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Колективні монографії

1. Висоцька М.П. Формування механізмів стимулювання розвитку авіаційного комплексу України в умовах глобальної конкуренції: колективна монографія / Contemporary International Relations: Topical Highlights of Theory and Practice. Warsaw, Poland, 2023. С. 373-394. DOI: 10.31435/rsglobal/054c& 373-395 (1,38 др. арк.).

2. **Высоцкая М.П.**, Назаренко А.П. Управление экономикой в кризисных условиях. Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland: «Publishing House «Baltija Publishing», 2020. Р. 30-45 (1 др. арк., особисто автору – 0,75 др. арк.: проведено дослідження кризових процесів сучасної моделі економіки, проаналізовано відмінності у використанні антикризових механізмів в різних країнах, напрями використання антикризових інструментів в Україні).

Публікації у наукових фахових виданнях України:

3. Висоцька М.П. Економічний вплив діяльності бюджетних авіакомпаній на розвиток авіатранспортної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки 2024, № 3. С. 195-201. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-29> (0,78 др. арк.).

4. Висоцька М. Аналіз та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України. *Економічний простір*, (191). С. 160-168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-26> (0,93 др. арк.).

5. Висоцька М.П. Дослідження форм стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Випуск № 2(11). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-41> (0,86 др. арк.).

6. Висоцька М.П. Глобальні тренди розвитку авіаперевезень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-60 (0,88 др. арк.).

7. Висоцька М. П. Умови і чинники розвитку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. №3 С 69-74 DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-13> (0,81 др. арк.).
8. Висоцька М.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (2), 33–38. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-5> (0,65 др. арк.)
9. Висоцька М.П. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку суб'єктів авіатранспортної галузі. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. Том9 №2 С. 265-272. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-46> (0,9др.арк.)
10. Висоцька М.П. Теоретико-методологічні основи аналізу авіатранспортної галузі в контексті глобальних трансформацій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 102-109. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-19> (0,9 др. арк.).
11. Висоцька М.П. Авіатранспортна галузь як базовий елемент національного господарства та системи міжнародних економічних відносин. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 111-117. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-18> (0,8 др. арк.).
12. Висоцька М.П. Концептуальні засади дослідження стратегічного розвитку авіатранспортної галузі в контексті глобальних викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 352-358. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-56> (0,74 др. арк.).
13. Висоцька М.П. Дослідження основних тенденцій боргової політики України. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. № 4/72. Київ. НАУ, 2019. С. 28-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-4> (1,05 др. арк.).
14. Овсак О.П., **Висоцька М.П.**, Пшеничний О. Організаційно-економічні складники формування кадрової політики аеропорту. *Східна*

Європа: економіка, бізнес та управління. № 1/18 2019. С. 148-155. (0,8 др. арк., особистий внесок автора – 0,3 др. арк.: полягає у розробці методичних підходів до формування кадрової складової стратегії розвитку аеропорту).

15. Висоцька М.П. Тенденції та перспективи розвитку світового ринку цивільних повітряних суден. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць* № 5/73. Київ. НАУ, 2019. С.14-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-2>. (0,93 др. арк.).

16. Висоцька М.П. Аналіз і перспективи розвитку цивільної авіації України. *Стратегія розвитку України: наук. журн.* Київ. НАУ, 2019. № 1. С. 94-99. (0,46 др. арк.).

17. Висоцька М.П. Дослідження антикризових підходів управління макроекономікою. *Стратегія розвитку України: наук. журн.* Київ. НАУ, 2018. Вип. 1. С.107-111 (0,59 др. арк.).

18. Висоцька М.П. Теоретичні передумови макроекономічної політики. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ. НАУ, 2017. Вип. 1. С. 97-99 (0,37 др. арк.).

19. Висоцька М.П. Дослідження сучасних механізмів регіонального розвитку ЄС. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ НАУ, 2015. Вип. 2. С. 112-119. (0,69 др. арк.).

20. **Висоцька М.П.**, Тернова Л.С. Дослідження безробіття, визначення його наслідків та шляхів подолання. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ. НАУ, 2014. Вип. 2. С.30-34. (0,5 др.арк., особистий внесок автора – 0,3 др. арк.: досліджено вплив безробіття на економіку в регіональному та країновому вимірах).

21. Висоцька М.П. Еволюція механізмів державного регулювання економіки. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»: зб. наук.праць.* Київ. АМУ, 2014. Вип.4. С. 90-100. (0,4 др. арк.).

22. Кириленко О.М. **Висоцька М.П.**, Обґрунтування вартості квитка з використанням коефіцієнту цінової еластичності попиту. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць.* Київ. НАУ, 2013. Вип.39. С.

35-40. (0,31 др. арк., особистий внесок автора – 0,15 др. арк.,: полягає визначенні цінової еластичності попиту на перевезення та впливу цінових рішень перевізника на зміну обсягу попиту та виторгу).

23. **Висоцька М.П.**, Кириленко О.М., Бучовська О. Аспекти управління витратами авіакомпанії. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2012. Вип. 34. С. 38-41 (0,25 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: запропонована логічна схема цінових рішень з використанням елементів моделі бюджетних авіаперевізників).

24. Матяш В.Ю., **Висоцька М.П.** Дослідження категорії ризик підприємницької діяльності. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2011. Вип. 30. С. 161-164. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/321> (0,25 др.арк., особисто автору – 0,12: визначення сутності категорії «ризик» з урахуванням сучасних економічних тенденцій).

25. Висоцька М.П. Стан і розвиток внутрішніх авіаційних пасажирських перевезень України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2011. Вип. 32. С. 30-34 (0,31 др. арк.).

26. **Висоцька М.П.**, Діабі А. Стратегії діяльності транснаціональних банків на прикладі функціонування фінансової групи «ГРУПА КРЕДІ АГРІКОЛЬ». *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ. НАУ, 2016. Вип. 1. С.83-89. (0,81 др.арк., особисто автору – 0,5: автором досліджено роль транснаціональних банків у світовій економіці та їх вплив на розвиток бізнесу).

27. **Висоцька М.П.**, Садловська І.П. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці транспортних підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2010. Вип. 28. С. 228-235. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/11> (0,44 д.а., особисто автору – 0,3 др.арк.: визначення дисбалансів взаємозв'язку

продуктивності та оплати праці транспортних підприємств та основних напрямків їх подолання).

28. Бурба М.Г., **Висоцька М.П.** Калькулювання собівартості продукції, її значення у сучасних умовах та необхідність пошуку шляхів її зниження. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. Київ. НАУ, 2010. Вип. 27. С.52-55. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/25> (0,3 др. арк., особисто автору – 0,15 др.арк.: *аналіз структури витрат та визначення резервів зниження*).

29. **Висоцька М.**, Кірічок А. Теоретико-прикладний підхід до оцінки та врахування ризиків капітальних інвестицій у нормі дисконтування. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць.* Київ. НАУ, 2010. Вип. 25. С.13-19 (0.4 др. арк., особисто автору – 0.3 др.арк.: *методика оцінки ризику капітальних інвестицій*).

30. Разина С., **Висоцька М.** Визначення загальних тенденцій пасажирських авіап перевезень світу та України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць.* Київ. НАУ, 2009. Вип. 24. С.29-32 (0,25 др. арк., особисто автору – 0,125 др. арк.: *визначення впливу глобальної рецесії на авіаційний ринок України та світу*).

31. **Висоцька М.П.**, Хриптулова І.Л. Аналіз впливу економічних бізнес-циклів на динаміку авіаційних перевезень. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць.* Київ. НАУ, 2009. Вип. 22. С. 219-222 (0,25 др. арк., особисто автору – 0,2 др. арк.: *дослідження взаємозв'язку показників макроекономічного розвитку та авіап перевезень, визначення індикаторів та передумов розвитку авіаційного транспорту в умовах циклічних коливань*).

32. Ліневич М., **Висоцька М.П.** Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць.* Київ НАУ, 2008. Вип. 17.

C.158-163. (0,3 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначення економічних важелів підвищення конкурентоспроможності підприємств).

33. **Висоцька М.П.**, Жаворонкова Г.В. Оцінка впливу кадрової політики на безпеку й ефективність діяльності авіапідприємства. *НДІІ Міністерства економіки України: зб. наук. праць*. Київ. Мінекономіка, 2006. №9. С. 60-63 (0,45 др. арк., особисто автору – 0,3 др. арк.: визначено особливості кадрової політики авіапідприємства).

Публікації у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:

34. O. Ovsak., **M. Vysotska** (2021) M. External Economic Effects of Air Transport Development due to the Liberalization. *Communications – Scientific Letters of the University of Žilina*, 2021, №23/3, P.158-173. DOI: 10.26552/com. 2021.3. PP. A158-A173. (1,46 др. арк., особисто автору – 0,7 др. арк.: здійснено аналіз динаміки показників експорту та імпорту повітряних послуг, оцінка факторів впливу на експорт та імпорт повітряних послуг). **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Scopus.**

35. Zaichko I., **Vysotska M.**, Miakyshevskaya O., Kosmidailo I., Osadchuk N.. (2021) Modelling of Public Financial Security and Budget Policy Effects. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.9, September 2021, pp. 239-246. (1 др. арк., особисто автору – 0,25 др. арк.: розроблено стратегічні орієнтири бюджетної політики України, визначено показники бюджетної політики, які суттєво впливають на державну фінансову безпеку). **Включено до міжнародних наукометричних баз Web of Science.**

36. Perevozova I., Andryushchenko I, **Vysotska, M.**, Vasyliiev A., Krivorotenko L. (2019). Introduction of strategic management technology into the existing organizational and economic mechanism of the enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*, 2019, 18 (Special Issue 1), pp. 1-6. (0,5 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначено основні інструменти механізму

стратегічного управління підприємством). **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Scopus.**

37. Кириленко О.М., Разумова К.М., **Висоцька М.П.**, Кушнір Л.В. Розвиток маркетинго-логістичних центрів взаємодії всіх видів транспорту на основі імплементації «єдиного квитка». *Університет банківської справи. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Харків. ХННІ, 2019. №2 (29). С. 528-534. DOI:<https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i29.172306> (0,6 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: досліджено вплив інтермодальної транспортної системи на якість послуг). **Включено до міжнародних наукометричних баз Web of Science.**

Публікації у міжнародних періодичних виданнях інших держав

38. Висоцька М.П. Анализ влияния монетарной политики на экономическую динамику на макроуровне. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka: Warsaw Management University*, 2017. № 19 (1). С. 63-69 (0,5 др. арк.).

39. Vysotska M. Global air traffic development trends. INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL Air transport. Tbilisi, 2019. № 1(13). P. 155-162 (0,43 др. арк.).

Публікації в інших виданнях:

40. Висоцька М.П. *Лізинг як чинник розвитку авіатранспортної галузі України*. Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі»: Збірник тез. Київ. НАУ, 2024. с.155-157. (0,127 др. арк.).

41. Висоцька М.П. *Дослідження чинників системної інтеграції авіаційної галузі України у глобальний простір*. Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 13 листопада 2023 р.). Research Europe. С. 17-19. (0,125 др. арк.).

42. Висоцька М.П. *Національні та міжнародні аспекти функціонування авіаційної галузі України. Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 8-9 грудня 2023 р.). Львів-Торунь: Liha-Press, 2023. С. 211-213 (0,125 др. арк.).*

43. Висоцька М.П. *Тенденції розвитку авіаційної галузі України в сучасній світогосподарській системі. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, НАУ, 2023. С. 193-194 (0,125 др. арк.).*

44. Vysotska M. *Analysis of the main trends and prospects for the development of the aircraft market. The materials of the XVI international academic professional conference «Modern management problems», October 23, 2020, pp. 79-81 (0,125 др. арк.).*

45. **Висоцька М.П.**, Драчов О.В., Калашнікова Н.Р. *Використання міжнародного лізингу українськими авіаційними компаніями в умовах війни. Матеріали XVI міжнародної науково-технічної конференції «АВІА-2023». Київ. НАУ, 2023. С. 31.1-31.4 (0,23 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначено вплив іноземних інвестицій на розвиток авіакомпаній України, обґрунтовано негативні наслідки та ризики).*

46. Родіонов П.Ю., **Висоцька М.П.** *Управління інформаційною діяльністю авіакомпанії в умовах інформаційної економіки. X Всесвітній конгрес «Авіація в XXI столітті» – «Безпека в авіації та космічні технології», 28-30 вересня 2022 р.: зб. тез доп. Київ. НАУ, 2022 С. 40-43. URL: <https://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2022/paper/viewFile/8855/7323> (0,25 др. арк., особистий внесок – 0.125 др. арк.: визначення інформаційної складової конкурентоспроможності авіакомпанії).*

47. Olha Ivanytska; **Maryna Vysotska**; Svitlana Dombrovska; Oleksandr Yevsyukov. *Ensuring safety of the commercial air transport industry under tight budget constraints. Публічне управління в 21 сторіччі: проблеми та*

перспективи розвитку. Матеріали (статті) Науково-практичної міжнародної конференції (Харків, 20.11.2020 року). Article 42. DOI: 10.5281/zenodo.4278052 (0,38 др.арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначення проблем, пов'язаних із забезпеченням безпечної роботи повітряного транспорту в країнах, що мають обмежені бюджетні можливості державної підтримки галузі).

48. Висоцька М.П. *Вплив загальних економічних тенденцій на розвиток світової цивільної авіації*. Сучасні проблеми менеджменту: XV міжнар. наук.-практ. конф., 25 жовтня 2019 р.: зб.тез доп. К., 2019. С. 62-64. (0,125 др. арк.).

49. **Vysotska M.P.**, Kyrylenko O.M., Sheputa M. *Analysis and prospects of aviation development in Ukraine*. World Congress «AVIATION IN THE XXI-st CENTURY – Safety in aviation and space technology». URL: <http://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2018/paper/viewFile/5458/4340> (0,25 др. арк., особистий внесок – 0,2 др. арк.: визначено, недоліки бюджетно-податкової та монетарної політики, що призвели до зупинки серійного виробництва літаків, відставання галузі від світового рівня та переходу вітчизняних авіакомпаній до експлуатації літаків іноземного виробництва).

50. Высоцкая М.П. *Влияние монетарной политики на экономическую динамику на макроуровне*. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: Міжнар. наук.-практ. конф., 13 квітня 2017 р.: зб. тез доп. Київ. НАУ, 2017. С. 82-84 (0,16 др. арк.).

51. Висоцька М.П. *Питання конвергенції понять якості та конкурентоспроможності продукції*. Збірник тез республіканської науково-практичної конференції «Стабілізаційна економічна політика в Україні», 16 березня 2011р. К.: НАУ, 2011. Вип. 30. С. 31-33 (0,125 др. арк.).

52. **Висоцька М.П.**, Кириленко О.М. *Деякі аспекти стратегічного розвитку автотранспортних підприємств*. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: Міжнар. наук.-практ. конф., 10 квітня

2013р.: зб. тез доп. К.: НАУ, 2013. С. 82-84 (0,2 др. арк., особистий внесок автора-0,15 др.арк.: полягає у дослідженні цінових аспектів стратегічних рішень).

53. Висоцька М.П. Структуризація процесу прийняття авіакомпанією цінових рішень. Проблеми економіки транспорту: ІХ міжнар. наук.-практ. конф.: тези доп. Дніпропетровськ: ДАЗТУ, 2010. С. 30. (0,15 др. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	19
1.1. Концептуальні засади дослідження стратегічного розвитку авіатранспортної галузі в контексті глобальних викликів	19
1.2. Роль і значення авіаційної галузі як базового елемента національного господарства та системи міжнародних економічних відносин	34
1.3. Методологія стратегічного аналізу і діагностики авіатранспортної галузі у контексті глобальних трансформацій	50
1.4. Сутність та методологічні принципи формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі в умовах конкурентного міжнародного середовища	64
1.5. Методичні засади дослідження системних стратегічних взаємодій суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів	86
Висновки до розділу 1	100
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ	105
2.1. Підходи до визначення місця і ролі авіаційної галузі у розвитку глобальної сфери транспортних послуг	105
2.2. Світовий досвід та етапи розвитку авіатранспортної галузі у провідних країнах світу	122
2.3. Глобальні тренди розвитку авіатранспортної галузі	141
2.4. Аналіз та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України	177
Висновки до розділу 2	196
РОЗДІЛ 3 МОДЕЛЮВАННЯ ВЕКТОРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ	200
3.1. Умови і чинники стратегічного розвитку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва та зовнішньоекономічної діяльності	200
3.2. Дослідження впливу бюджетних авіакомпаній на розвиток авіатранспортної галузі	223
3.3. Дослідження форм стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі	235
3.4. Обґрунтування доцільності стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі	253
Висновки до розділу 3	267
РОЗДІЛ 4 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	271

4.1. Передумови і напрямки формування стратегії авіатранспортної галузі України в умовах глобальних змін	271
4.2. Концепція і стратегічне бачення розвитку авіатранспортної галузі	291
4.3. Організаційно-економічний механізм формування авіатранспортного альянсу і етапи стратегічних галузевих трансформацій	305
4.4. Моделювання і оцінювання ефективності стратегічного розвитку авіатранспортної галузі на засадах формування інтегрованих мережових структур	322
Висновки до розділу 4	343
РОЗДІЛ 5 МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ	346
5.1. Оцінка потенціалу та готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії	346
5.2. Формування інтегрованої системи управління якістю авіатранспортного альянсу	369
5.3. Механізми управління ризиками у системі стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі	386
5.4. Механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальної конкуренції	407
Висновки до розділу 5	430
ВИСНОВКИ	433
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	440
ДОДАТКИ	492

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток світового господарства неможливий без авіаційного транспорту, що перетнув національні кордони і став сполучним елементом глобальної економіки, сприяючи міжнародній торгівлі, туризму, бізнесу та гуманітарній діяльності. Саме тому авіатранспортна галузь України має стратегічне значення для національного господарства, налагодження стабільних міжнародних політичних, господарських та соціальних зв'язків. Внаслідок глобальної пандемічної кризи та встановлення режиму воєнного стану розвиток національної авіатранспортної галузі було пригальмовано. Пандемія призвела до різкого падіння трафіку пасажирських перевезень, а воєнний стан спричинив практично повне закриття повітряного простору над країною, що завдало значної шкоди інфраструктурі авіатранспортної галузі. В теперішній час галузь цивільної авіації практично повністю призупинила функціонування.

Для розроблення стратегічних планів повоєнного відновлення країни вже сьогодні необхідно вирішувати проблему подальшого функціонування підприємств авіаційного транспорту, насамперед його системоутворюючих складових – авіакомпаній та аеропортів. Розв'язання проблеми має базуватися на підвищенні конкурентоспроможності національних авіакомпаній на міжнародній арені, забезпеченні ефективності роботи авіаційної інфраструктури та збалансуванні економіки авіатранспорту. Вирішення поставлених завдань потребує глибокого наукового аналізу факторів стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України та розроблення механізмів управління з урахуванням глобальних викликів.

На сучасному етапі відбувається зміна парадигми економічного розвитку, що особливо відчутно в авіаційній галузі. Підвищення ефективності діяльності авіакомпаній, а в деяких випадках умовою виживання в сучасному конкурентному середовищі стає забезпечення зростання попиту на товари або послуги у поєднанні з мінімізацією витрат. Саме тому досвід діяльності

лоукост авіакомпанії є актуальним з позиції перспективного розвитку авіатранспортної галузі України. Важливим чинником успішності є побудова стратегічних інтеграційних зв'язків суб'єктів авіатранспортної галузі, розроблення спільних стратегій функціонування. Дедалі більшої ринкової влади набувають кооперативні тренди й авіатранспортні альянси.

Повоєнне відновлення авіатранспортної галузі України потребує формування нової концепції розвитку, адаптації сучасних підходів в управлінні господарськими процесами до нових вимог, співпраці з іноземними авіакомпаніями, впровадження дієвих механізмів реалізації стратегічно-узгодженої економічної взаємодії всіх суб'єктів авіатранспортної галузі, які надають комплексну авіатранспортну послугу на основі вироблення спільної стратегії розвитку.

Завдання підвищення конкурентоспроможності суб'єктів авіатранспортної галузі потребує активної участі держави. Важливим аспектом трансформації авіатранспортної галузі у довгостроковому періоді має стати використання монетарних інструментів і механізмів бюджетно-податкової політики.

Вплив глобалізаційних процесів та викликів, пов'язаних з ними, на цивілізаційний розвиток людства, трансформацію міжнародної виробничої інфраструктури світового ринку, у тому числі ринку послуг та його авіаційного сегменту досліджувалися у наукових працях іноземних та вітчизняних учених Ф. Адамса, А.Андерсена, В.Белло, С.Брю, І. Валертайна, Е. Гіденса, Р.Коуза, Ф. Котлера, П.Кругмана, П. Ліндєрта, М.Портера, П. Самуельсона, К.Фрімена, Ж.Чена, О.Білоруса, О. Борзенко, В.Будкіна, І.Бураківського, А. Гальчинського, В. Геєця, І. Журби, Р. Заблоцької, Г. Клімка, М.Корж, А.Кредісова, Д. Лук'яненка, Ю. Макогона, А. Мокія, Є. Панченка, Л. Петкової, О.Плотнікова, А. Румянцева, А.Рибчука, В.Сіденка, Я.Столярчук, О. Рогача, С.Циганова, Т. Циганкової, А. Чухна, А.Філіпенка, О.Шниркова, та ін.

Відкритість і глобальність авіатранспортної галузі викликає

необхідність постійної адаптації до кон'юнктурних змін. На авіаперевезення суттєво впливають коливання цін на паливо, періодичні кризи, війни, теракти. Дослідники різних країн зосередили свою увагу на аналізі впливу таких процесів на авіатранспортну галузь. Серед них М. Абате, А. Акбарлі, Д. Андреана, М. Борсаті, С. Вандельт, А. Гуаліні, П. Крістідіс, Фен Лу, Д. Мартіні, Е. Ондес, Ф. Порта, Дж. Пурванто, Д. Скотті, Сяоцянь Сунь, Аньмін Чжан, К. Фагеда, Чень Чу, Хенцай Чжан, Цзяїнь Чжан, Лінь Цун та інші.

Дослідженню процесів побудови ефективних економічних бізнес-моделей авіакомпаній присвятили свої праці іноземні та українські вчені, зокрема М. Бузайма, А. Відович, Д. Елефтеріос, А. Завидовська, А. Магдаліна, В. Масрова, П. Манкузо, Д. Кампісі, Д. Катарелос, Р. Клопхаус, Р. Коста, І. Куфодонтіс, Ф. Фічерт, П. Хордер, М. Шкурат, І. Штіма та багато інших.

Значну увагу дослідженню процесів функціонування авіаційних альянсів, їх впливу на економічну результативність в галузі висвітлювали у своїх працях закордонні дослідники і практики С. Барбот, Д. Браун, Ф. Гейл, С. Маріола, А. Нерха, Дж. Парк, К. Фагеда, М. Хансен, та вітчизняні вчені О.Кириленко, Г. Козаченко, В.Новак, М.Римар та ін.

Іноземними та вітчизняними науковцями приділяється значна увага дослідженню напрямів стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі, її сфер, секторів та підприємств. Серед них: Е. Бейлі, Д. Бугайко, М. Гричкоєдова, Г. Гуріна, О. Ільєнко, Дж. Клетцель, І. Кривов'язюк, Дж.Кук, О. Ложачевська, Дж.Мейер, О.Іваницька, С. Остер, В. Петрик, З. Побережна, О.Полторацька, Л. Романова, О. Саркісова, С. Сіденко, К. Сидоренко, Б. Терри, А.Токар, Ю. Харазішвілі, А. Хосзман, В. Чужиков.

У наукових працях відомих науковців і практиків сформовано концептуальні засади стратегічного розвитку авіаційного транспорту та його складових. Водночас, зважаючи на перманентні глобальні зміни, зростаючу турбулентність середовища, складність і багатоманітність проблем, які потребують вирішення, обґрунтовано необхідним є проведення подальших досліджень, а також поглиблення наукового уявлення щодо застосування

інструментів стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням актуальних і перспективних глобальних викликів, потреби в концептуальному обґрунтуванні відтворення операційних та інфраструктурних потужностей авіагалузі після закінчення війни.

Отже, розробка методології, інструментарію, форм і методів стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі з урахуванням впливу системоутворюючих детермінант у контексті глобальних трансформацій є актуальною науковою проблемою, необхідність вирішення якої визначило напрямок досліджень дисертаційної роботи, мету і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою наукових досліджень Національного авіаційного університету за темами: «Дослідження експортного потенціалу авіаційного комплексу України» (номер державної реєстрації 0119U103170, 2019-2025pp.), у рамках виконання якої автором визначено механізми розвитку авіаційного комплексу України в умовах глобальної конкуренції; «Організаційно-економічне забезпечення стратегічного розвитку інноваційної інфраструктури в умовах євроінтеграційних процесів» (номер державної реєстрації 0122U201458, 2022-2024pp.), в межах якої автором розроблено концептуальні засади реалізації стратегії розвитку авіатранспортної галузі на засадах інтеграційної взаємодії її суб'єктів, а також запропоновано механізми та інструменти реалізації стратегії галузевого розвитку, зокрема у частині управління якістю, ризик-менеджменту, державного стимулювання, галузевих трансформацій; «Сучасні тенденції розвитку транспортної системи України в умовах поглиблення інтеграційних процесів» (номер державної реєстрації 0113U004932, 2022-2024pp.), у рамках якої автором висвітлювалися питання впливу загальних економічних процесів на розвиток світової цивільної авіації та розвиток авіатранспортної галузі України; «Розвиток теорії та методології інноваційного маркетингу на основі концепції холістичного маркетингу», (номер державної реєстрації 0119U103672, 2019-2021pp.), у рамках якої

автором висвітлювалися питання управління економікою в кризових умовах; «Глобальні пріоритети економічного розвитку України» (шифр № 12/15.01.01, 2018-2020pp.) у рамках якої автором висвітлювалися питання впливу глобалізації на виникнення світових криз, антикризові підходи управління макроекономікою, вплив глобальних чинників на авіатранспортну галузь; «Диверсифікація соціально-економічного співробітництва України з Європейським Союзом» (шифр № 48/15.01.01, 2015-2017pp.) у межах якої автором досліджувалися механізми регіонального розвитку на прикладі ЄС, макроекономічні аспекти регулювання економіки, вплив Угоди про спільний авіаційний простір на авіапідприємства України; «Національна економічна стратегія розвитку України в глобальному середовищі» (шифр № 36/15.01.01, 2009-2014pp.), у рамках якої автором висвітлювалися питання стратегічного управління транспортними підприємствами, використання коефіцієнтів еластичності при формуванні вартості транспортних послуг, макро- та мікроекономічні аспекти конкурентоспроможності.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у науковому узагальненні та обґрунтуванні теоретико-методологічних, методичних і прикладних основ розвитку міжнародної та вітчизняної авіації, розробці організаційно-економічних інструментів здійснення стратегічного управління авіатранспортною галуззю України у напрямі виваженого врахування глобальних викликів.

Для досягнення визначеної в дисертаційній роботі мети поставлені такі наукові та практичні завдання:

- розвинути теоретичні засади стратегічного управління авіатранспортною галуззю в умовах глобальних викликів;
- поглибити методологічні засади дослідження авіатранспортної галузі як об'єкту стратегічного планування;
- сформувати системний підхід до реалізації потенціалу конкурентоспроможності авіатранспортної галузі України в системі міжнародних зв'язків;

- обґрунтувати концепцію розвитку авіатранспортної галузі із застосуванням синергетичного підходу на основі вертикальної інтеграції;
- розробити організаційно-економічний механізм формування інтегрованої структури для забезпечення взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі;
- удосконалити методичний підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах жорсткої конкуренції та турбулентності ринкових процесів;
- розробити методичний інструментарій стратегічного планування діяльності інтегрованої галузевої структури - авіатранспортного альянсу;
- запропонувати методичний підхід до оцінки потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії;
- визначити глобальні тренди розвитку авіатранспортної галузі;
- розробити концепцію інтегрованої системи управління якістю у ланцюгу вартості авіатранспортної галузі;
- сформувати комплекс інструментів ризик-менеджменту у авіатранспортній галузі;
- розвинути механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальної конкуренції.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі як сфери міжнародного підприємництва та зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням глобальних викликів.

Предмет дослідження – напрями, форми та механізми стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України в умовах національних і глобальних трансформацій.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційної роботи становить комплекс загальнонаукових, міждисциплінарних і спеціальних принципів, методів, прийомів наукового дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань дослідження використовувалися такі методи наукового пізнання: діалектичний метод - для дослідження еволюції

системи стратегічного управління господарських систем; системний підхід - для визначення складових системи стратегічного управління авіатранспортною галуззю та впливу на них глобальних змін; морфологічний аналіз - для уточнення понятійно-категорійного апарату дослідження; метод системного аналізу - для виокремлення глобальних трендів та обґрунтування основних стратегічних пріоритетів галузевого розвитку; методи економіко-математичного моделювання - для прогнозування розвитку авіатранспортної галузі та моделювання функціонування структури авіатранспортного альянсу; методи стратегічного менеджменту - для аналізу, оцінювання та обґрунтування альтернатив стратегічного галузевого розвитку, визначення системи заходів державної підтримки; графічний метод - для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, інформаційні матеріали Світового банку, дані міжнародних організацій авіаційного транспорту (ІСАО, ІАТА, АСІ), Державної авіаційної служби України, виробників авіаційної техніки, звітність провідних авіакомпаній та аеропортів, а також дані, отримані особисто автором під час спостережень. При виконанні досліджень використовувалися інформація з відкритих джерел: публікації та аналітична інформація міжнародних і вітчизняних організацій, наукова і довідкова література, наукові публікації, матеріали галузевої періодики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробленні методичного й практичного інструментарію стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів. Найбільш вагомими результатами, отриманими в процесі дослідження та їх наукова новизна полягають в наступному:

вперше:

- обґрунтовано концепцію стратегічного управління розвитком

національної авіатранспортної галузі під впливом глобальних викликів і загроз. Зокрема в умовах: післявоєнного відновлення, пандемічної кризи, загострення конкуренції, особливо в ціновому сегменті та з боку іноземних учасників; порушень стійкості та зменшення ресурсного потенціалу суб'єктів авіаційної галузі. Концепція базується на: формуванні єдиної авіатранспортної мережі; застосуванні ефективних бізнес-моделей економічної діяльності основних суб'єктів галузі; реалізації синергетичних переваг при побудові спільних інтеграційних стратегій ключових учасників світового авіаційного ринку;

- запропоновано системні підходи (структурний, функціональний, генетичний, інтегрований) для оцінювання та визначення напрямків оптимальної реалізації потенціалу конкурентоспроможності авіатранспортної галузі України у сфері світогосподарських зв'язків, які спираються на: організацію ефективних внутрішньо- та міжсекторальних взаємодій підприємств і організацій, які організують та здійснюють авіаперевезення, відносини зі споживачами, з органами державної влади та місцевого самоврядування, стосунки із суб'єктами суміжних і споріднених галузей у рамках утворення стратегічних альянсів на засадах обмінних, кооперативних та інтеграційних відносин, для забезпечення партнерських переваг та додаткового економічного ефекту, підвищення стабільності економічного розвитку і протидії чинникам турбулентності, невизначеності і ризикам бізнес-середовища;

- розроблено організаційно-економічний механізм формування та управління інтегрованим вертикальним об'єднанням у формі авіатранспортного альянсу, який системно охоплює всі аспекти і етапи діяльності бізнес-структур, що входять до його складу, враховує їх потенціал, обмеження, ризики і загрози, а також забезпечує ідентифікацію, комплексне оцінювання і реалізацію пріоритетних напрямків інтеграційної взаємодії (техніко-технологічний; маркетинговий; операційний; організаційно-управлінський; ресурсний), максимізацію створеної споживчої вартості,

раціональне використання сукупного потенціалу і бізнес-компетенцій, економічно доцільний розподіл доходів його учасників;

- запропоновано механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіаційної галузі України в умовах глобальної конкуренції, у рамках яких визначено основні вектори державного стимулювання розвитку галузі, обґрунтовано пропозиції щодо складу і змісту заходів державної підтримки через монетарні, фіскальні та організаційні механізми, із акцентуванням на субсидіарний механізм через інтегровану структуру стратегічного альянсу.

удосконалено:

- методологічні засади дослідження авіатранспортної галузі як об'єкту стратегічного планування, а саме: визначено комплекс методів та інструментів стратегічного аналізу авіатранспортної галузі у їх логічному взаємозв'язку; уточнено послідовність і зміст етапів стратегічного планування; обґрунтовано переваги та визначено методологічні принципи формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі в умовах глобальних змін на засадах управління системними відносинами та інтеграційними взаємодіями її суб'єктів;

- методичний підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів, який ґрунтується на визначенні функціонального розподілу видів діяльності, системному аналізі операційних процесів авіакомпаній та аеропортів, їх організаційно-технологічних зв'язків, що дозволяє врахувати специфічні особливості організаційно-управлінського та інформаційно-комунікативного забезпечення взаємодії суб'єктів галузі;

- інструментарій стратегічного планування діяльності інтегрованого авіатранспортного альянсу, що складається з: методики вибору типу і складу його учасників, яка передбачає визначення ієрархії зв'язків і двоетапний аналіз і оцінювання множини чинників стратегічного розвитку, що дає можливість отримати більш точний результат порівняно з існуючими підходами; економіко-математичної моделі співробітництва учасників альянсу у ланцюгу обслуговування пасажирів, яка дає можливість більш ефективно планувати

операційну діяльність з перевезення пасажирів;

- методичний підхід до оцінки потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії, заснований на експертних оцінках, який передбачає формування двовимірної матриці їх позиціонування стосовно успішності реалізації інтеграційної стратегії (оцінка готовності до інтеграції та опору змінам), а також проведення аналізу фінансового стану потенційних учасників об'єднання;

набули подальшого розвитку:

- механізм контролінгу ефективності стратегічної взаємодії учасників вертикального об'єднання задля оптимізації витрат і доходів, в якому застосовується триетапна модель визначення попиту на авіаперевезення в межах мережі маршрутів, для якої притаманна багатоваріативність її композиційних складових;

- теоретичні засади стратегічного управління авіатранспортною галуззю, зокрема, сформовано комплекс парадигм, що утворюють концептуальний базис реалізації стратегічного розвитку авіатранспортної галузі в умовах глобалізації, визначено специфіку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва, уточнено зміст міжнародного підприємництва у авіатранспортній галузі, адаптовано мікроекономічний інструментарій аналізу економічної рівноваги для обґрунтування доцільності впровадження фіскальних змін з врахуванням чинника еластичності попиту;

- методичний підхід до формування гібридної бізнес-моделі авіакомпанії на основі конвергенції моделей LCC (Low-cost carrier – бюджетний авіаперевізник) та FSC (Full Service carrier - класичний авіаперевізник повного спектру послуг);

- концептуальні моделі ринку та мережі міжнародних авіатранспортних перевезень, які демонструють вплив дерегуляції ринків, зміни при впровадженні політики «відкритого неба» на рівні попиту, тарифів та обсягів перевезень, що дають можливість узагальнено дослідити множину взаємозв'язків параметрів стратегічного розвитку авіатранспортної галузі;

- концепція формування інтегрованої системи управління якістю у ланцюгу вартості авіатранспортної послуги, а саме: адаптовано складові моделі впровадження системи TQM до специфіки авіатранспортної галузі та визначено алгоритм впровадження системи управління якістю у структурі авіатранспортного альянсу; сформовано систему показників та запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання якості авіатранспортних послуг, що виражає корисність для споживача;

- інструменти ризик-менеджменту у авіатранспортній галузі, зокрема: запропоновано концепцію системи управління ризиком, яка поєднує всі структурні складові стратегічного альянсу та його партнерів; розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління ризиками у структурі авіатранспортного альянсу за фінансовими показниками.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені підходи, рекомендації та інструменти стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі можуть бути використані регуляторними органами, менеджментом підприємств і організацій при формуванні стратегічних планів та інших програмних документів.

Пропозиції автора щодо активізації інтеграційних процесів з метою нарощування потенціалу стратегічного розвитку галузі в умовах конкурентного міжнародного середовища та глобальних викликів, що базуються на використанні механізмів внутрішньо- та міжсекторальних взаємодій та дозволять оперувати значним масивом даних та здійснювати ефективне управління інтегрованою структурою об'єднань підприємств авіатранспортної галузі, використано Державною авіаційною службою України (акт впровадження від 17.05.2024); розробки автора з впровадження організаційно-економічного механізму формування інтегрованого об'єднання, що передбачають спільне створення цінності на засадах взаємоув'язування діяльності учасників, що обумовлено специфікою ланцюга вартості сформованого у авіатранспортній галузі, в якому значну роль відіграють суб'єкти неавіаційної діяльності, зокрема туристичні оператори, мають

практичну цінність для ПрАТ «КийАвіа» та дозволять зміцнити позиції підприємства на ринку (довідка №131-1 від 29.03.2024); розроблений автором інструментарій ризик-менеджменту, що враховує специфіку авіатранспортної галузі та виступає основою для прийняття авіапідприємством рішень при визначенні найбільш прийнятної стратегії реагування на ризики, має практичне значення для діяльності ТОВ «ЯнЕір» ЛТД (довідка № 024, від 10.03.2024); розробки автора щодо впровадження механізмів управління якістю авіапослуг, створених на основі концепції інтегрованої системи управління якістю у ланцюзі вартості, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку якості авіатранспортних послуг за допомогою сформованої системи показників, проводити порівняльний аналіз та визначати резерви покращення конкурентних позицій, використано у діяльності авіакомпанії «Роза вітрів» (довідка №01-0135 від 23.01.2024); методичний підхід до формування гібридної бізнес-моделі авіакомпанії на основі конвергенції бюджетної та класичної моделей для зростання пасажиропотоків за рахунок зниження витрат та підвищення споживчої цінності авіапослуги, використано у діяльності ТОВ «Біз Ейрлайн» (довідка №10Д-12 від 19.12.2023); методичний підхід до оцінки інтеграційного потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі, що передбачає формування двовимірної матриці їх позиціонування щодо успішності реалізації інтеграційної стратегії (оцінка готовності до інтеграції та опору змінам), використано в діяльності авіакомпанії «ЕЛ АЛ Ізраел Ерлайнз Лімітед» (довідка про впровадження №137-1 від 11.12.2023); концептуальна модель розвитку аеропортів України в умовах глобальних трансформацій, яка виступає основою для прийняття рішень щодо форми співробітництва учасників інтеграційного об'єднання, може бути застосована при формуванні гнучкої системи транспортно-логістичного обслуговування ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса» (акт впровадження від 07.11.2023); розробки автора щодо впровадження механізму лізингового забезпечення функціонування авіаційного підприємства на основі вертикально інтегрованих схем та методичний підхід до розрахунку лізингових витрат та планування

оптимального графіку лізингових виплат при оновленні парку ПС прийняті до використання в практичній діяльності Державного підприємства «Антонов» (акт впровадження від 03.10.2019); рекомендації автора щодо розрахунку лізингових витрат з урахуванням механізму реструктуризації парку повітряних суден на основі вертикально інтегрованих схем та планування оптимального графіку лізингових виплат при оновленні парку ПС прийняті до використання в діяльності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» (акт впровадження від 02.09.2019).

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації отримали практичне застосування у навчальному процесі підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації авіаційних фахівців в Інституті ІСАО Національного авіаційного університету при оновленні та актуалізації національного курсу інституту ІСАО НАУ «Системний підхід до управління безпекою авіації для керівників суб'єктів авіаційної діяльності» (довідка № ІСАО-087/1 від 09.04.24);

Основні положення дисертаційного дослідження впроваджено у навчальний процес Національного авіаційного університету і використовуються при викладанні дисциплін: «Мікро- та макроекономічні основи міжнародного бізнесу», «Міжнародний авіаційний бізнес», «Економіка авіаційної галузі», «Менеджмент і маркетинг міжнародних авіаційних перевезень» для студентів освітніх ступенів «Бакалавр» та «Магістр» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» (довідка №15/63 від 06.02.2024); «Транспортна політика ЄС», «Управління діяльністю аеропортів і авіакомпаній», «Управління бізнес-процесами авіапідприємства», «Міжнародні економічні відносини» для студентів спеціальності «Менеджмент» за ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент аеропортів і авіакомпаній» (акт впровадження від 07.09.2023).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням. Наукові результати, положення, висновки та рекомендації, що викладені в дисертаційній роботі та

виносяться на захист, були отримані особисто здобувачем і опубліковані у колективних й одноосібних наукових працях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише ідеї та положення, які є особистим здобутком дисертанта. В роботах у співавторстві в переліку опублікованих праць зазначено особистий внесок здобувача. Матеріали та висновки кандидатської дисертації здобувача при підготовці докторської дисертації не використовувались.

Апробація результатів дисертації. Найбільш важливі теоретико-методологічні положення, методичні та прикладні результати дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» (Київ, 2013, 2017, 2024 рр.); Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави» (Черкаси, 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» (Запоріжжя, 2023 р.); Всесвітньому конгресі «AVIATION IN THE XXI-st CENTURY – Safety in aviation and space technology» (Київ, 2018, 2022, 2023 рр.); Міжнародній науково-технічній конференції «ABIA-2023»; Науково-практичній міжнародній конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (Київ, 2019, 2020, 2023 рр.); Науково-практичній міжнародній конференції «Публічне управління в 21 сторіччі: проблеми та перспективи розвитку» (м. Харків, 2020 р.); Республіканській науково-практичній конференції «Стабілізаційна економічна політика в Україні (Київ, 2011р.); IX міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2010 р.).

Публікації. За результатами досліджень опубліковано 53 наукові праці, в тому числі 31 стаття у наукових фахових виданнях України, внесених до наукометричних баз даних; 2 статті у закордонних колективних монографіях; 2 статті у зарубіжних виданнях, внесених до наукометричних баз; 4 статті у

зарубіжних виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз (Scopus / Web of Science); 14 публікацій тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 27,7 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 22,4 ум.-друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи – 540 сторінок машинописного тексту. Дисертація містить 39 таблиць та 57 рисунків, 14 додатків – на 48 сторінках, список використаних джерел з 483 найменувань – на 51 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить 424 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Концептуальні засади дослідження стратегічного розвитку авіатранспортної галузі в контексті глобальних викликів

Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища, посилення динамічності та різновекторності змін, варто очікувати подальшого ускладнення умов функціонування підприємств авіатранспортної галузі. Це означає, що стратегічний розвиток авіакомпаній і аеропортів відбуватиметься у глобальному середовищі, що постійно змінюється, яке формується під впливом геополітичних, макроекономічних і соціогуманітарних факторів, а також секторальної перебудови світового господарства під дією інновацій. Отже, авіакомпанії та аеропорти мають формувати гнучкі адаптивні стратегії, здатні вивести їх на траєкторію зростання [1].

Авіаційний транспорт у комбінації з іншими видами транспорту та каналами комунікації відіграє значну роль у розвитку цивілізації, впливаючи на демографічні, міграційні, економічні, політичні, науково-технічні та інші процеси і сфери людської діяльності.

Національне господарство України перебуває на шляху розвитку інтеграційних відносин зі світовою економічною системою. Цей етап характеризувався активним розвитком інституційної системи, адаптацією бізнес-середовища до умов міжнародної конкуренції, зміною характеру попиту, трансформаціями у правовій та соціальній сферах тощо. З початку війни всі ці аспекти суттєво загострилися. Наразі гостро постає питання прискореної інтеграції національного господарства, всіх його сфер та секторів у світові ланцюги створення вартості.

Господарство України стає важливою частиною світової економіки, а це означає, що воно також стає все більш залежним від загальносвітових трендів. Сучасні трансформації світогосподарської системи зумовлюють необхідність пошуку нових шляхів розбудови і розвитку всіх складових національної економіки, які ґрунтуються на інноваціях та конкурентних перевагах на світових ринках товарів і послуг.

Соціально-економічний розвиток держави потребує сталого, збалансованого зростання всіх секторів та сфер національного господарства. Прагнення України розвинути економіку до рівня провідних країн може бути реалізоване лише через зміцнення позицій на міжнародних ринках, виробництво конкурентоспроможних на світовому ринку товарів та послуг. При цьому особлива роль належить транспортному комплексу, який забезпечує рух матеріальних та людських потоків, виступає сполучною ланкою та ключовим інфраструктурним елементом.

Розвиток країни в теперішній час багато в чому визначається саме розвитком транспорту. У ст. 1 Закону України №232/94-ВР «Про транспорт» визначено, що «транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва», функцією якої є «задоволення потреб населення та суспільного виробництва в перевезеннях» [2]. Стаття 3 Закону вказує, що «місце і роль транспорту у суспільному виробництві визначає необхідність його пріоритетного розвитку, державної підтримки...». Отже, виключна роль транспорту та пріоритетність його розвитку є офіційно визнаними та закріпленими на законодавчому рівні.

З 24 лютого 2022 р. особливо гостро постало питання подальшого функціонування підприємств авіаційного транспорту, зокрема двох його основних складових – авіакомпаній та аеропортів. Це, без сумніву, критично значуще для країни питання слід розглядати у двох аспектах [1]:

- по-перше, збереження потенціалу авіатранспортної галузі під час війни;
- по-друге, відбудова, підвищення ефективності та стратегічний

розвиток підприємств повітряного транспорту в післявоєнний період.

Ці два аспекти тісно пов'язані, оскільки фундамент майбутнього розвитку слід закладати вже зараз, виходячи з поточного стану галузі та реальних перспектив її відновлення і нарощування конкурентного потенціалу.

Авіатранспортна система України, сформована за часи незалежності, пройшла у своєму розвитку довгий шлях від монополізму до появи у сфері повітряного транспорту самостійних бізнес-суб'єктів, які реалізують свою діяльність на ринку авіаційних перевезень пасажирів і вантажів. Особливістю діяльності підприємств і організацій авіаційного транспорту є те, що їх ефективність залежить від успішної взаємодії двох ключових структурних елементів ринку - авіакомпаній та аеропортів. Взаємодія авіакомпаній та аеропортів багато в чому визначає конкурентні позиції авіаперевізників, кількісні та структурні параметри пасажиропотоку, розгалуженість авіатранспортної мережі та транспортну доступність країни та її окремих регіонів.

Збільшення ділової й туристичної активності та рухливості населення, посилення нестабільності середовища функціонування авіаційного транспорту, обмеженість потужностей авіатранспортної інфраструктури, ускладнення доступу до ресурсів, загострення проблем у розвитку ринку авіаційних перевезень, актуалізує питання визначення найбільш ефективних шляхів стратегічного розвитку та оптимізації взаємодії двох ключових суб'єктних складових галузі – авіакомпаній та аеропортів з метою максимальної реалізації їх сукупного потенціалу та нарощування показників галузевого розвитку в умовах глобальних викликів.

Чинники зовнішнього середовища зумовлюють особливості відносин та співпраці суб'єктів авіаційної галузі. Суб'єкти авіаційної галузі України мають оцінювати перспективні впливи чинників, що визначатимуть результати її функціонування на ринку авіаційних перевезень у стратегічній перспективі. Визначення цих чинників, у свою чергу, потребує застосування всього арсеналу методів та підходів стратегічного аналізу. На цих засадах слід

оцінювати різні сценарії та обирати варіанти стратегій, які відповідають інтересам та завданням розвитку всіх учасників спільної діяльності – авіаперевізників та аеропортів.

Стратегічний розвиток авіаційної галузі України, на наш погляд, має ґрунтуватися на глибокому науковому переосмисленні внутрішніх та зовнішніх процесів і явищ, визначенні базових принципів подальшого зростання в динамічно змінних умовах глобального середовища. Саме глобалізація виступає одночасно джерелом можливостей та небезпек на цьому шляху.

В теперішній час процеси глобалізації охопили практично всі складові соціально-економічних відносин країн світу, включно із політичними, господарськими та соціокультурними сферами [3]. Отже, явище глобалізації тим чи іншим способом проявляється у всіх сферах економічних і соціальних відносин [1]. Одним з основних проявів глобалізації науковці вважають стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних систем на засадах впровадження нових технологій, зокрема глибокого навчання, які вже не просто роблять світ більш доступним, скорочуючи час розповсюдження інформації, але і забезпечують генерацію нових знань [4].

Інформація стає важливим ресурсом розвитку суспільства, який суттєво змінює соціокультурні, господарські та навіть психологічні аспекти розвитку суспільства [5].

Водночас глобалізація пов'язана не лише з прискоренням руху нематеріальних активів. Розвиток суспільства, які раніше, спирається насамперед на матеріальну основу. Формування глобальних ланцюгів створення вартості зумовлює прискорений розвиток транспортних систем. У швидкозмінному світі зростає роль швидкісних видів транспорту. Найбільш швидким засобом транспортних комунікацій, як відомо, є авіація. Водночас ролі авіації у сучасному світі присвячено не так вже багато праць, більшість з яких носять вузькогалузевий характер, тобто не розглядають розвиток авіаційного транспорту у контексті глобальних змін, спільно із іншими

процесами та явищами сьогодення [6]. Отже, це актуалізує проблему переосмислення ролі і значення авіації у глобалізованому суспільстві.

Науковці стверджують, що функціонування і розвиток сучасного глобального суспільства потребує постійного удосконалення авіаційного транспорту [7]. Революція в інформаційному просторі та розвиток авіатранспортних зв'язків дає людям можливість доступу до різних куточків світу, раніше недосяжних видів активності, відкриває широкі можливості для зростання особистості та самореалізації, розширює горизонти бізнес-контактів тощо [8]. Ці процеси глобальних перетворень у суспільстві вимагають нового погляду та формування нової методології, здатної дати досліднику необхідний аналітичний інструментарій [1].

Дослідження економічного та соціального значення авіаційного транспорту як засобу зв'язку та невід'ємного елемента глобального суспільства, виявлення взаємозв'язків авіаційного транспорту із іншими секторами та сферами господарства, діагностика його впливу на соціально-культурний простір - є основою формування його стратегії, базисом визначення можливостей розвитку та створення майбутнього образу цієї системи [9].

Роль та значення авіаційної галузі в умовах становлення глобального суспільства можна розглядати з різних точок зору: з точки зору впливу на біосферу, у контексті історичного розвитку, з позиції етно- та соціально-демографічних змін, з точки зору міграційних потоків, у контексті соціальних змін, з позиції науково-технічного розвитку і, нарешті, у військовому контексті.

У працях Полторацької О.Т. та Чужикова В.І. досліджується роль авіаційного транспорту та його взаємодія з іншими видами транспорту, з точки зору формування інтер- та мультимодальних транспортних систем [10].

Такі транспортні системи, здатні поєднувати авіаційний, морський та наземні види транспорту, на думку автора, географічно зближують країни світу, визначають напрямки розвитку економічних зв'язків та туристичних

потоків [11].

Ложачевська О.М. та Гричкоєдова М.В. намагаються розкрити роль авіаційного транспорту у становленні і розвитку глобального суспільства з точки зору соціально-демографічних процесів, що безперечно є важливим аспектом цієї проблеми, враховуючи проблему обмеженості ресурсів розвитку суспільства, що загострилася у останні роки [12-14].

Філіпенко А.С. [15] асоціює глобальне суспільство із новим рівнем розвитку людської спільноти, що базується на нових інститутах, видах та формах активності. Авіаційний транспорт виступає тут зв'язуючою ланкою та каталізатором змін, поряд із інформаційним технологіями.

Нерівномірне розповсюдження трудових ресурсів у світі зумовлює міграційні процеси, в основному з країн Азії та Африки до країн Європи та Північної Америки [1]. Для задоволення потреб країн Європи у трудових ресурсах, за прогнозами аналітиків, обсяг мігрантів до країн ЄС до 2050 року зросте до рівня 1,6-1,8 млн. осіб на рік [16]. Значну роль у цих процесах також відіграє авіаційний транспорт, який забезпечує транспортування міграційних потоків, сприяє формуванню багатонаціональних суспільств у різних країнах, посилює єдність людства у глобальному просторі.

Глобальні міграційні потоки, за висновками Вишневської А. М. та Петренко К. В. [17], тісно пов'язані зі структурними змінами у віковому складі населення різних країн. Завдяки успіхам у медицині та покращенню умов життя населення світу старіє. Водночас через зниження рівня народжуваності швидше старіє населення розвинених країн, зокрема Північної Америки, Європи та Японії. Це стимулює міграційні процеси, інтенсивність яких, своєю чергою, також залежить від транспортних можливостей, зокрема розвитку авіаційного транспорту.

Розвиток авіаційного транспорту у теперішній час пов'язаний із зміною системи розселення населення планети. Сучасна модель економічного розвитку характеризується посиленням ролі мегаполісів, площа яких постійно зростає і одночасно відбувається збільшення концентрації проживання людей.

Водночас мегаполіси, як стверджує фахівець з урбаністики Мануель Кастельс, характеризуються «гіпермобільністю» населення та надмірною залежністю від каналів комунікації та транспортного сполучення [18]. Отже, мегаполіси, являючи собою концентрацію людського, економічного та технічного потенціалу, потребують інтенсифікації авіаційного сполучення.

Відомо, що під час активного розповсюдження Інтернету люди побоювалися, що він витіснить інші види комунікації. Водночас йдеться про органічне сплетення різноманітних транспортно-комунікаційних технологій. Щодо переваг авіаційного транспорту, Френсіс Фукуяма стверджує, що довіра, сформована під час особистих контактів, які в умовах швидких змін та великих відстаней найчастіше забезпечуються саме авіаційним транспортом, є важливішим двигуном бізнесу та інтегратором соціально-економічної взаємодії [19].

Таку точку зору підтримують і інші дослідники, які вважають, що глобальне бізнес-середовище та закони його функціонування (тобто бізнес-етика) формуються, насамперед, під час персональних контактів, які забезпечує авіаційний транспорт [20, 21].

Це також повною мірою стосується і політичних контактів на всіх рівнях. Досвід останніх років показав, що досягнення домовленостей можливе лише за безпосереднього контакту учасників перемовин, які уможливорює авіаційний транспорт.

Оцінюючи пласт літератури за темою і в цілому, вважаємо за доцільне відзначити такі концептуальні питання розвитку авіатранспортної галузі:

- авіаційний транспорт сприяє формуванню єдиного соціально-економічного простору, скорочуючи час на додання відстаней, роблячи локальні території більш відкритими і доступними, як у конкретних аспектах (господарському, соціальному, культурному та ін.), так і в загальноцивілізаційному вимірі;

- авіаційний транспорт забезпечує зростання внутрішньої та зовнішньої мобільності населення країн, що, з одного боку, сприяє розповсюдженню

цивілізаційних цінностей, а з іншого, - сприяє забезпеченню територіальної та соціально-економічної цілісності, зближаючи різні регіони країни у єдиному соціокультурному та господарському просторі;

- авіаційний транспорт забезпечує більш швидке поширення знань, ідей, сприяючи академічному обміну, розповсюдженню інновацій та нових знань;

- розвиток авіаційного транспорту, як галузі господарства, забезпечує зростання зайнятості населення, інтенсифікацію виробництва літальних апаратів, запасних частин, розвиток сервісу, робить внесок у ВВП, забезпечує надходження до бюджету, сприяє розвитку споріднених секторів, тобто, як і будь-яка інша галузь, робить суттєвий внесок у економічний розвиток країни та світу;

- розвиток авіаційного транспорту дає поштовх для активізації інноваційної діяльності, пошуку нових технологій;

- авіаційний транспорт сприяє глобалізації світу, пов'язуючи окремі країни та цивілізації, сприяючи їх взаємному проникненню та формуванню єдиного цивілізаційного простору [22].

Авіаційний транспорт впливає на розвиток світової економіки, але сам перебуває під впливом глобальних викликів та загроз, тому стратегічний розвиток авіатранспортної галузі має враховувати та передбачати їхній вплив у майбутньому.

Авіація в теперішній час є не лише видом транспорту або галуззю господарства. Вона стала невід'ємною частиною повсякденного життя населення переважної частини країн світу, загальнодоступним видом транспорту та засобом сполучення. На світовому рівні, до початку пандемічної кризи 2019 р., відбувалося швидке зростання обсягів авіап перевезень - темпи приросту світового пасажиропотоку становили близько 7% на рік [23]. Очікувалося подальше зростання обсягів пасажирських перевезень. Так, для країн Європи прогнозувалося двократне збільшення пасажиропотоку протягом наступних п'ятнадцяти років [24].

Розвиток авіаційних та космічних технологій відкриває нові можливості для людської цивілізації. Дослідження і розробки у сфері штучного інтелекту

в перспективі дозволять використовувати нейромережі для управління літальними апаратами. Штучний інтелект здатний моделювати, оптимізувати та управляти транспортними засобами. Розвиток авіації та людської цивілізації має взаємний вплив, що особливо проявляється у епоху глобальних перетворень.

Розвиток авіації спричинив налагодження комунікацій між різними частинами світу, різними культурами та локальними спільнотами, що в свою чергу стало каталізатором розвитку самої авіації. Цей взаємозв'язок концептуально показано на рис. 1.1.

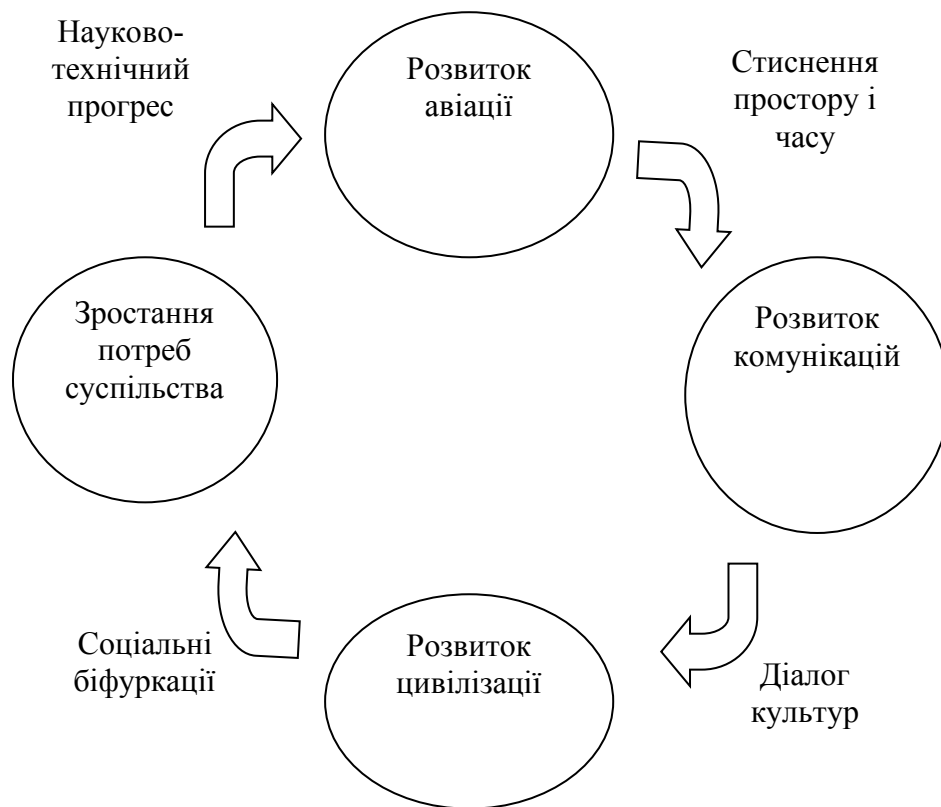


Рис. 1.1. Взаємозв'язок розвитку авіації та людської цивілізації*

*Складено автором з використанням [6,15]

Прискорений розвиток нових технологій, на думку представників філософської науки – Жака Елюля [25] та Карла Мітчема [26], призводить до того, що цивілізація стає все більш техногенною, на інноваційних засадах

формується нова культура, яка якісно відрізняється від попередньої.

Спираючись на роботи Ж. Елюля, ми можемо визначити важливу методологічну основу дослідження стратегічних перспектив розвитку авіаційної галузі – концепцію техногенного суспільства.

Поява і розвиток авіаційного транспорту, як засобу сполучення, пов'язані із становленням техногенного суспільства. Тобто це не лише науково-технічне, економічне, військове, але і соціально-культурне, цивілізаційно-ціннісне явище.

Вже зараз розвиток техногенного суспільства переходить на новий якісний рівень – техніка, технології та науково-технічна діяльність, пов'язані з ними інтелектуальні та інформаційні процеси стають середовищем життєдіяльності сучасної людини, тобто соціально-культурним явищем. Діяльність практично в усіх сферах людської активності в теперішній час має технічний базис. У свою чергу, на техніку та технології впливають образ життя людей, суспільні цінності та інститути, сформований світогляд.

Іншим важливими методологічним базисом дослідження розвитку авіатранспортної галузі є так звана «інтелектуальна культура», що виникає у процесі обміну знаннями [27, 28], що включає комплекс знань, ідей, умінь, думок у різних сферах. На думку Захарчина Г.М. та Косминої Ю.М., саме інтелектуальна культура відіграє вирішальну роль в управлінні знаннями та зумовлює можливості інноваційного розвитку [29]. Авіаційний транспорт сприяє розповсюдженню інтелектуальної культури, що є проявом глобальних економічних та соціально-культурних процесів.

Ще однією методологічною засадою вивчення розвитку авіаційного транспорту вважаємо парадигму глобального інформаційного суспільства [30]. Значення авіації у сформованому в теперішній час інформаційному суспільстві визначається тим, що саме високотехнологічні галузі сприяють формуванню глобальної мережі інформаційних потоків, поширенню знань та культурних цінностей.

У глобальному інформаційному суспільстві, як стверджує відомий

соціолог Френк Уебстер, домінують теоретичні знання, а не практичні та емпіричні, як у попередні часи [31]. Саме теоретичні знання формують базис розвитку науки і техніки, зумовлюють появу інноваційних технологій, у тому числі, і в авіатранспортній галузі. Розвиток інформаційного суспільства призвів до формування глобальної системи знань, створеної мережею інформаційних зв'язків, яка поєднує локальні інтелектуальні ресурси і дає можливість генерувати нові, недосяжні раніше, знання [32]. Ці зв'язки створюються не лише за допомогою інформаційно-телекомунікаційних засобів, але і завдяки прямим контактам між науковцями і практиками, що забезпечується за допомогою авіаційного транспорту. З іншого боку, глобальна інформаційна система здійснює управління все більш складною мережею авіаційних перевезень, завдяки запровадженню нових інтелектуальних систем і засобів комунікації.

Наступною методологічною засадою дослідження стратегічного розвитку авіатранспортної галузі є концепція глобалізації [33], яка перекликається з теорією мережевого суспільства [34]. Згідно поглядів М. Кастельса, поведінка людей у глобальному суспільстві та прийняття рішень визначається мережевими контактами та взаємодіями з іншими представниками суспільства. Сучасна авіатранспортна галузь відіграла значну роль у становленні глобального мережевого суспільства. Особливо це стосується періоду ХХ ст., коли авіація багато в чому визначала напрямки розвитку суспільства [1].

Важливою методологічною основою дослідження розвитку авіатранспортної галузі є концепція економічної системи, що регулюється як ринком, так і державою [35]. Розвиваючи ідеї Дж. Кейнса, його послідовники створили концепцію, яку називають кейнсіанською змішаною економікою [36] Держава виконує функцію "вбудованого стабілізатора", ліквідуючи (або знижуючи) нестійкість соціально-економічного розвитку. Сучасне трактування кейнсіанства інтегрує й консолідує в єдиному механізмі монетарні інструменти, що регулюють ринкові процеси із фіскальною

політикою, використовуючи їх для забезпечення соціально-економічного розвитку.

Податки, субсидії, систему державних закупівель, процентні ставки, позики держава використовує для підтримки ділової активності та перерозподілу фінансових ресурсів [37]. Використання фіскальних важелів впливає на сукупний попит. Мультиплікативний ефект спричиняє багаторазове розширення сукупного попиту. Використання фіскальних інструментів залежить від фази економічного циклу, загальної макроекономічної кон'юнктури та обумовлено відповідною метою. Якщо фіскальна політика спрямована на розширення сукупного попиту, необхідно збільшувати державні витрати та знижувати податкове навантаження, що створюють значний мультиплікативний ефект. Для стримування інфляційного зростання доцільно збільшувати податки та знижувати державні витрати, що є обмежувальним заходом бюджетно-податкової політики [38].

Регулювання грошового ринку здійснює центральний банк, використовуючи інструменти монетарного впливу. Змінюючи пропозицію грошей в економіці, монетарна політика впливає на обсяг виробництва, рівень цін, зайнятість і зовнішньоекономічну рівновагу. Система монетарного регулювання пропозиції грошей включає використання як прямих, так і непрямих інструментів монетарної політики. До прямих інструментів відносяться: встановлення лімітів на кредитування окремих банків та галузей, а також пряме регулювання процентної ставки. Непрямі інструменти включають: операції центрального банку на відкритому ринку цінних паперів, облікову процентну ставку та резервні вимоги.

Розвинені країни активно проводять політику гнучких податкових ставок, субсидій, використовують інструменти монетарної політики для стимулювання пріоритетних секторів економіки. Кейнсіанські механізми регулювання використовують економіки США, більшості країн Західної Європи. Протягом 80-х і 90-х років ХХ сторіччя кейнсіанські методи

фіскальної політики найбільш ефективно використовували нові індустріальні країни Азії - Гонконг, Південна Корея, Малайзія, Таїланд, Сінгапур, Тайвань.

Авіаційна галузь відноситься до складних систем та потребує відповідної підтримки. Тільки за умови комплексного підходу можна забезпечити безперебійне функціонування авіаційного транспорту та високу якість надання послуг.

Ще однією методологічною підвалиною дослідження ролі, значення та розвитку авіатранспортної галузі є аксіологічний підхід, який є розділом сучасної економічної філософії [39].

Основу аксіологічного підходу поклали праці В. Віндельбанда та Г. Ріккертта [40, 41]. Відповідно до цього підходу, розповсюдження та обмін цінностей відбувається через канали комунікацій, серед яких авіація була одним з провідних у попередні десятиріччя. Глобальні суспільні цінності були сформовані зокрема завдяки мобільності, яку забезпечує авіаційний транспорт [1].

Підсумовуючи сказане, можемо в загальних рисах сформулювати комплекс парадигм, що формують методологічний базис дослідження стратегічного розвитку авіатранспортної галузі:

- концепція техногенного суспільства;
- інтелектуальна культура;
- концепція глобального інформаційного суспільства;
- концепція глобалізації та мережевого суспільства;
- концепція ринкової економіки як цілісної системи;
- аксіологічний підхід.

Вважаємо за доцільне також відзначити, що розвиток авіаційного транспорту у теперішній час пов'язаний із зміною системи розселення населення планети. У епоху глобалізації посилюється роль мегаполісів, які збільшують свою площу і водночас підвищують концентрацію проживання людей. Мегаполіси, як стверджує фахівець з урбаністики Мануель Кастельс, характеризуються «гіпермобільністю» населення та надмірною залежністю від

каналів комунікації та транспортного сполучення [42]. Отже, мегаполіси, являючи собою концентрацію людського, економічного та технічного потенціалу, потребують авіаційного транспортного зв'язку, який, поряд з Інтернетом, відкриває їм шлях у глобальний зовнішній світ.

Наявність такого виходу у глобальне середовище забезпечує державі входження національних політичних, бізнесових, культурних, академічних еліт у відповідні «клуби» світового рівня та участь у прийнятті рішень глобального значення.

Відомо, що у час активного розповсюдження Інтернету люди побоювалися, що він витіснить інші види комунікації. Водночас в теперішній час мова йде про органічне сплетіння різних транспортно-комунікаційних технологій. Щодо переваг та ролі авіаційного транспорту в цій комбінації, Френсіс Фукуяма стверджує, що довіра, що формується під час особистих контактів, є важливішим двигуном бізнесу та інтегратором соціально-економічної взаємодії [43, 44]. Таку перевагу забезпечує саме авіаційний транспорт, оскільки особистісні контакти у глобальному бізнесовому та політичному середовищі забезпечуються саме авіаційним транспортом.

Таку точку зору підтримують і інші дослідники, які вважають, що глобальне бізнес-середовище та закони його функціонування (бізнес-етика) формуються насамперед під час персональних контактів, які забезпечує авіаційний транспорт [45, 46].

Розвиток авіатранспортної галузі є стимулом науково-технічного прогресу, розвитку нових видів техніки та появи нових технологій. При цьому перевагу матимуть країни, здатні зайняти лідерські позиції в технологічному розвитку. Технологічне лідерство в авіації забезпечує лідерські позиції країни в глобальному технологічному середовищі [1].

Подальший розвиток авіаційної галузі та, зокрема, авіабудування на інноваційних засадах, сприяє переходу господарства на наступний технічний уклад. Відомо, що провідні країни світу вже перебувають у стані переходу до шостого технологічного укладу [47]. А це означає, що, незважаючи на

гомогенізацію всіх сфер життя, в глобальному просторі відбуваються зустрічні процеси посилення диференціації в сфері технологій. Перевагу в глобальному світі матимуть технологічно розвинені країни.

Дослідження соціально-економічних та соціокультурних особливостей розвитку авіатранспортної галузі в глобальному вимірі дає підстави зробити наступні висновки:

По-перше, авіатранспортна галузь є невід'ємною складовою світової економічної системи, як базової складової глобалізованого суспільства, запиту і потреби якої визначають вектори розвитку мережі авіаційного сполучення, авіаційних технологій та техніки;

По-друге, взаємозв'язок авіаційного транспорту та сфери інформаційних технологій забезпечує формування світового соціального простору, розвиток якого зумовлює подальшу еволюцію авіатранспортної галузі.

По-третє, сформована за участю авіаційного транспорту глобальна гібридна інформаційно-комунікаційна транспортна система є продуктом і, одночасно, каталізатором процесів міжнародної інтеграції, створення та розповсюдження інновацій, генерації та поширення знань.

По-четверте, за участі авіаційного транспорту утворюється технологічна система, яка тісно пов'язана з глобальними політичною та економічною системами.

По-п'яте, взаємодія та взаємовплив локальних спільнот у глобалізованому суспільстві визначає можливості та потенціал розвитку авіатранспортної галузі, як з точки зору економічного, так і соціокультурного потенціалу.

Отже, головною функцією виділено об'єднання існуючих локальних спільнот (соціальних, наукових, культурних, бізнесових та ін.) шляхом забезпечення їх швидкого переміщення між різними географічними локаціями з діловою, соціокультурною або туристичною метою.

З цієї точки зору аеропорти є однорідними інтернаціональними просторами, які розосереджені по всьому світові, де зустрічаються і

поєднуються різні культури [48].

Таким чином, в умовах глобалізації авіаційний транспорт виконує такі функції другого порядку:

- швидке транспортне забезпечення міграційних процесів робочої сили, академічного і культурного обміну;
- прискорення процесів міжнародної торгівлі;
- створення зручних каналів бізнес-комунікації;
- розвиток нових компетентностей;
- формування сприятливого іміджу країн та територій;
- сприяння розвитку науково-технічного прогресу.;
- розвиток систем забезпечення безпеки та контролю;
- стимулювання економічного розвитку регіону, країни та міжнародної економіки в цілому.

Підсумовуючи зазначене, можна стверджувати, що авіаційний транспорт, у комбінації з іншими видами транспорту та каналами комунікацій, відіграє значну роль у розвитку цивілізації, впливаючи на демографічні, міграційні, економічні, політичні, науково-технічні та інші процеси і сфери людської діяльності.

1.2. Роль і значення авіаційної галузі як базового елемента національного господарства та системи міжнародних економічних відносин

У забезпеченні стабільного зростання економіки важливу роль відіграє транспорт, який є не лише одним із секторів національного господарства, але й чинником формування та розвитку господарського простору країни.

Саме авіаційний транспорт, який є найбільш технологічним серед інших видів транспорту, може підтримати відновлення національної економіки та сприяти інтеграційним процесам. Це потребує планування прогресивних

структурних перетворень в авіатранспортній галузі на підставі ґрунтовних досліджень, які дозволяють реалізувати наявний потенціал [49].

Розвиток національного господарства залежить від багатьох факторів. Транспорт, у комплексі з іншими інфраструктурними секторами, виконує завдання забезпечення нормального функціонування і розвитку суспільства, а також відіграє значну роль у реалізації соціально-економічних, політичних, культурних та інших інтересів країни.

Науковці докладають значних зусиль для формування концептуальної бази економічного дослідження функціонування та перспектив розвитку транспорту, вивчаючи господарське значення транспорту, економічну сутність транспортної послуги [50].

Загалом вчені виділяють такі основні напрямки впливу транспорту на соціально-економічний розвиток території держави чи регіону:

- рівень розвитку транспорту, як елементу ринкової інфраструктури, визначає рівень та доступність ринків товарів та ресурсів;
- транспорт суттєво впливає на бізнес-активність на даній території;
- як елемент інженерної інфраструктури транспорт визначає інвестиційну привабливість на даній території, оскільки доступність виробничих площадок, наявність шляхів сполучення суттєво впливають на вартість і ризик проєктів;
- транспортна мережа впливає на систему розміщення виробництв, концентрацію та розселення населення;
- транспорт, як складова соціальної інфраструктури, багато в чому визначає якість життя населення території.

Елізабет Маззенга та Мортен Равн [51] зазначають, що транспортні витрати мають значний довгостроковий вплив на добробут країн та їх населення і можуть впливати на структуру торгівлі. Вони стверджують, що зміни в транспортних витратах можуть впливати на географічний розподіл виробництва, сприяючи розвитку регіонів із кращою транспортною інфраструктурою та доступом до міжнародних ринків.

Нобелівський лауреат з економіки Пол Самуельсон у 1954 р. запропонував широко розповсюджену через її простоту «Iceberg transport cost model» (модель транспортних витрат «Айсберг»), яка пов'язує транспортні витрати із відстанню перевезень і покриває ці витрати шляхом їх вирахування з обсягу товару, що був доставлений [52]. Модель була розвинута у роботах Пола Кругмана [53]. Свою метафоричну назву модель отримала через те, що, як айсберг тоне під час подорожі, частина товару "зникає" під час транспортування, і до пункту призначення прибуває лише частина. Відповідно, чим довша відстань перевезення, тим менша частка товару доходить до кінцевого пункту призначення. Також запропонована алегорія, яка порівнює транспортування з танкером, що везе нафту, витрачаючи її частину на паливо під час перевезення. Отже, згідно цієї моделі, транспортні витрати впливають на ціну товарів і споживання, показуючи, що частина товару витрачається в процесі перевезення, що приводить до підвищення ціни в кінцевій точці продажу.

Витрати на транспортування пов'язані із споживанням ресурсів у процесі надання транспортної послуги, обсяг яких залежить від відстані транспортування. Оскільки процес транспортування не додає змін у споживчі властивості товару (його матеріально-речовинна форма не змінюється), клієнт, тобто замовник транспортної послуги, прагне скоротити частку витрат на перевезення у структурі ціни товару.

Порівняно з іншими видами транспорту, саме авіаційний може найефективніше забезпечити дотримання вимог швидкості та безпеки доставки. Авіаційний транспорт має переваги у прогнозованості часу перевезення та забезпеченні високого рівня безпеки. Ці переваги дозволяють замовникам авіатранспортних послуг активізувати бізнес-контакти та сприяють розвитку міжнародної торгівлі [49].

Важливими перевагами авіаційного транспорту, які виділяють його з-поміж інших видів транспорту (морського, наземного), є:

- найвища швидкість та економія часу транспортування пасажирів та

вантажів;

- надійність та безпека перевезень, нижчі витрати на страхування вантажів;

- географічна доступність пунктів відправлення та прибуття пасажирів та вантажів;

- висока передбачуваність часу транспортування;

- високий рівень автономності процесів обслуговування пасажирів та обробки вантажів.

До недоліків авіаційного транспорту прийнято відносити високу вартість транспортної послуги [54]. Дійсно, якщо брати до порівняння, наприклад, середню вартість перевезення вантажу на 1 ткм, то на авіаційному транспорті цей показник приблизно у 10 разів перевищує вартість перевезень автомобільним транспортом і майже у 30 разів – залізничним. Водночас збільшення відстані транспортування веде до зменшення цього розриву (так званий ефект айсберга), а у окремих випадках, вартість авіаційних перевезень може бути навіть нижчою за інші види транспорту, шляхом групування дрібних вантажів (наприклад, доставка покупок з Інтернет-платформ).

За розрахунками фахівців, витрати часу на перевезення вантажу протягом 480 годин за рівнем витрат дорівнюють застосуванню митної ставки 16% до вартості товару [55]. Отже, перевага авіаційного транспорту у швидкості дозволяє до певної міри нівелювати вищу вартість доставки. Таким чином, порівняно вища вартість перевезення авіаційним транспортом не означає обов'язково вищих загальних витрат, оскільки авіаційний транспорт дозволяє економити час, знижувати витрати на упаковку, підвищує рівень збереження вантажу.

Ця логіка діє і для пасажирських авіаперевезень. Так, більш висока вартість квитків на авіаційне перевезення нівелюється високою швидкістю [49]. Отже, пасажир, швидше діставшись місця призначення, витрачає менше коштів під час подорожі. При здійсненні ділових поїздок головну роль відіграє фактор часу, оскільки ділові люди не можуть дозволити собі тривалі подорожі

залізничним чи автомобільним транспортом, оскільки це веде до стримування ділової активності та втрати прибутку.

Як зазначає Дорофєєва Х.М. [56], транспорт, зокрема авіаційний, впливає практично на всі аспекти суспільного життя: на становлення і розвиток ринків, формування транспортно-логістичних і складських систем, ефективність матеріального виробництва та національну економічну безпеку.

Потенціал розвитку авіаційного транспорту багато в чому залежить від стану інших секторів національного та регіонального господарства (торгівлі, промислового виробництва та ін.), рівня доходів та якості життя населення, рівня ділової активності, рівня інвестиційної привабливості, географічного розташування території. Таким чином, розвиток авіаційного транспорту перебуває у прямій залежності від динаміки макроекономічних показників країни, зокрема ВВП.

Авіатранспортна галузь задовольняє попит на послуги перевезення пасажирів та вантажів, рівень яких визначається обсягом ВВП, динамікою зовнішньоторговельних операцій та інвестиційної діяльності.

Як вважає Кривов'язюк І. В. [57], ефективний стратегічний розвиток авіатранспортної галузі України потребує прискореного росту пропозиції. Недостатньо просто задовольняти існуючий попит, треба працювати над розширенням пропозиції, формувати нові транспортні пасажиро- та вантажопотоки, створювати умови для активізації бізнесу та створення у галузі додаткових робочих місць.

Необхідно досліджувати стратегічний потенціал розвитку авіатранспорту у поєднанні з іншими, спорідненими та дотичними секторами, а також у контексті людського розвитку.

Існує потреба формування системного бачення майбутнього стану об'єктів авіаційного транспорту та інших видів транспортної інфраструктури на тривалу перспективу, стратегічної орієнтації на нарощування конкурентного потенціалу, впровадження ефективних моделей взаємодії різних видів транспорту – мультимодальних систем, формування на цих засадах єдиної інтегрованої транспортної системи країни. При цьому,

необхідно орієнтуватися на міжнародні стандарти та завдання розвитку національного господарства загалом.

Для визначення факторів впливу на ринок авіаційних перевезень використано методичний підхід до аналізу та оцінювання секторальної конкуренції (привабливості галузі) та обґрунтування довгострокової стратегії розвитку, націленої на отримання конкурентних переваг та забезпечення високого рівня прибутковості товарів чи послуг, які реалізуються за моделлю М. Портера [58].

Модель привабливості галузі М. Портета передбачає аналіз п'яти конкурентних сил:

- загроза появи нових суб'єктів на ринку;
- загроза появи товарів та послуг-субститутів;
- вплив постачальників;
- вплив споживачів товарів та послуг;
- конкуренція між гравцями ринку.

Безперечно, для ринку авіаційних перевезень елементи цієї моделі мають певну специфіку, яку необхідно враховувати при стратегічному плануванні.

1. Загроза появи нових суб'єктів на ринку авіаційних перевезень. З погляду цієї ринкової сили, існує дуже високий рівень бар'єрів для входу нових суб'єктів на ринок авіаційних перевезень. Тут слід враховувати два основні фактори:

- високий рівень регулювання ринку - у авіаційній галузі дуже важлива регуляторна роль державних та міжнародних інституцій, які створюють високий бар'єр для входу нових суб'єктів на ринок авіаційних перевезень;

- великий обсяг капіталовкладень – купівля або лізинг авіаційних транспортних засобів та володіння ними (експлуатація, обслуговування та підтримання у належному технічному стані) потребують значних фінансових ресурсів.

2. Загроза появи послуг-субститутів – конкуренція з боку інших видів транспорту. Перевезення пасажирів та вантажів, крім авіаційного, може

здійснюватися багатьма видами транспорту – водним, наземним. Ці види транспорту доцільно розглядати з двох точок зору: як альтернативні чи як суміжні види транспорту.

Якщо різні види транспорту працюють у єдиній системі мультимодальних перевезень, їх сукупна конкурентоспроможність підвищується і потенціал розвитку зростає [59]. А якщо вони функціонують як альтернативні, це становить певну загрозу авіаційному транспорту, який не може конкурувати за ціною. У той же час, останніми роками авіаційний транспорт займає нішу, яка раніше належала іншим видам транспорту.

Все більшу роль на ринку перевезень пасажирів у США, Європі та інших країнах світу відіграють низькобюджетні авіаперевізники, вартість перевезення якими на 40-60% менше, ніж у класичних авіаліній. З одного боку, діяльність низькобюджетних авіаліній загострює конкуренцію на ринку авіаційних перевезень, а з іншого, забирає частину пасажирів у наземного транспорту, особливо на середніх відстанях [60].

Крім того, авіаційний транспорт все більше проникає на ринок вантажних перевезень. Зокрема, це стосується використання БПЛА при доставці товарів та пошти, що отримало назву *delivery drone*. Світові лідери Інтернет-торгівлі, такі як Amazon, а також поштові служби, такі як DHL та FedEx, впроваджують інноваційні проєкти з організації доставки дрібних вантажів повітряними засобами – дронами [61, 62].

У різних куточках світу розробляються проєкти використання БПЛА для великорозмірних вантажних перевезень, які, як очікується, у майбутньому, зможуть скласти конкуренцію іншим видам транспорту [63]. Отже, швидкість доставки та якість обслуговування створюють конкурентні переваги авіаційного транспорту навіть за дещо вищим рівнем витрат на перевезення.

3. Вплив постачальників ресурсів та послуг для авіакомпаній. На ринку авіаційних перевезень споживачеві надаються транспортні послуги, які, як вже зазначалося раніше, не мають матеріально-речової форми. Водночас надання авіаційних послуг пов'язане з використанням матеріальних ресурсів – транспортних засобів, палива, запчастин, інструменту та ін. При цьому,

авіакомпанії часто не мають альтернативних джерел постачання необхідних матеріальних ресурсів.

Серед постачальників авіакомпаній, безперечно, провідне місце займають аеропорти, від злагодженості роботи яких багато в чому залежить ефективність та стабільність системи авіаційних перевезень. Аеропорти забезпечують відправлення та прийняття авіаційних суден, наземне обслуговування літаків, обслуговування пасажирів та ін., разом із авіакомпаніями формуючи комплексну послугу для пасажирів. Тобто, з одного боку, аеропорти виступають постачальниками послуг для авіакомпаній, а з іншого – разом з ними формують споживчу цінність для клієнта – пасажирів чи власника вантажу.

Значною є залежність авіаперевізників від постачальників авіаційного палива, оскільки витрати на паливо складають більше 25% витрат на здійснення авіаційного транспортування. Зростання цін на паливо відображається як у тарифах, тобто у витратах споживачів авіаперевезень, так і на ефективності діяльності авіаперевізників [49].

Значний вплив на конкурентні позиції авіаперевізника, економічну ефективність та якість його послуг мають виробники авіаційних транспортних засобів та постачальники послуг технічного сервісу. Так, використання авіаперевізниками нових типів авіаційної техніки, що характеризуються високою експлуатаційною ефективністю, більшою місткістю та вантажопідйомністю, більшою дальністю транспортування, може значно зміцнити конкурентні позиції авіакомпанії. Крім того, специфічні характеристики матеріальних ресурсів авіаційного транспорту, відсутність замінників та монопольне положення постачальників дозволяють диктувати стандарти обслуговування та встановлювати високі ціни. Так, ціна інструменту, що використовується для обслуговування авіаційних суден, може у десятки разів перевищувати ціну аналогічного інструменту, що використовується у інших сферах. Отже, постачальники суттєво впливають на ефективність та якість авіаперевезень.

4. Вплив споживачів авіаційних послуг. На діяльність авіакомпаній при здійсненні пасажирських авіап перевезень значний вплив мають туристичні фірми. Інструментами такого впливу є договори на квоти місць на регулярних авіарейсах, агентські угоди туристичних фірм з авіакомпаніями, чартерні контракти та ін. Авіаційна компанія та туристична фірма вступають у певні партнерські відносини, створюючи спільний комплексний туристично-транспортний продукт. Водночас їх взаємний вплив та взаємозалежність визначається конкретним туристичним напрямком. Є маршрути, де конкурують кілька авіакомпаній, а є такі, які обслуговує один монопольний перевізник. Що стосується вантажних перевезень, то великі транспортно-експедиторські компанії, які формують маршрути та ланцюги постачань, значно впливають на авіап перевізників.

5. Конкуренція між гравцями ринку – авіакомпаніями. На ринку авіаційних перевезень відбувається конкурентне змагання між авіакомпаніями, ступінь гостроти якого залежить від розгалуженості мережі маршрутів та інших конкурентних позицій.

Є різні ознаки, за якими прийнято розрізняти види авіакомпаній, але найчастіше виділяють два типи: регулярні та чартерні. Вважаємо за доцільне акцентувати увагу, що для авіакомпанії чартерні авіап перевезення менш ризиковані, але і менш доходні [49].

Регулярна авіакомпанія пропонує регулярні рейси з фіксованим часом відправлення за розкладом, сформованим за погодинною, щоденною або місячною основами. В таких компаніях існує доступність місць на рейси для всіх споживачів. При цьому авіакомпанія виконує рейс незалежно від кількості проданих місць та незалежно від отриманого доходу та несе всі комерційні ризики.

Чартерні авіакомпанії виконують тільки рейси з повною передплатою від замовника, яким найчастіше виступає туристична компанія або туроператор. При цьому замовник самостійно реалізує авіаквитки, як правило, у складі туристичного пакету. Замовник, купуючи всю ємність літака на рейсі,

отримує значну знижку, але несе комерційні ризики. Отже, для авіакомпанії чартерні авіаперевезення менш ризиковані, але і менш доходні.

Розрізняють два основних типи регулярних авіакомпаній:

- Класичний авіаперевізник повного спектру послуг (FSC- Full Service carrier);

- Бюджетний перевізник або лоукост компанія (LCC - Low-cost carrier)

Бюджетний авіаперевізник – це авіакомпанія, яка пропонує нижчі тарифи, за умови зменшення витрат на послуги, пов'язані з комфортом. Такі авіакомпанії компенсують втрати, понесені авіаперевізником, змушуючи пасажирів окремо заплатити за реєстрацію та за перевезення багажу, за додаткову плату пропонують їжу, напої, пріоритетну посадку в літак тощо. LCC орієнтовані на економних мандрівників, які переважно зацікавлені в низькій ціні.

Конкурентними перевагами класичних регулярних авіакомпаній (Delta Air lines, United Airlines, Air France-KLM, Lufthansa, МАУ та ін.) є велике географічне покриття, множинність тарифних варіантів, високий рівень обслуговування, зручний розклад, співпраця з центральними аеропортами. Головним недоліком залишається висока вартість перевезень.

Перевагами дискаунтерів (easyJet, Ryanair, Wizz Air та ін.) – низькобюджетних перевізників є низька вартість при мінімальному сервісі, обмеженості по вантажу, незручності розкладу та певній нестабільності перевезень.

Ринок вантажних авіаційних перевезень представлено широким спектром авіакомпаній:

1. Спеціалізовані вантажні авіаперевізники, що використовують спеціальні вантажні повітряні судна:

- авіакомпанії у власності великих міжнародних корпорацій та компаній експрес-доставки, що здійснюють регулярні та нерегулярні рейси (Atlas Air, Polar Air Cargo, UPS Airlines, FedEx Express та ін.). Такі авіакомпанії часто є елементом більш складної транспортно-логістичної системи, що складається з

різних видів транспорту, терміналів, систем зв'язку та ін. Такі системи характеризуються високою якістю та швидкістю доставки за відносно високої вартості.

- дочірні компанії великих регулярних авіакомпаній (Lufthansa Cargo, EmiratesSkyCargo, Nippon Cargo Airlines, Air China Cargo, та ін);

2. Пасажирські авіакомпанії:

- авіакомпанії, що крім пасажирських перевезень здійснюють вантажні перевезення спеціалізованими вантажними літаками. Ці авіакомпанії (Air France, Malaysia Airlines та ін.) прагнуть диверсифікувати свою діяльність, що забезпечує їм не лише конкурентні переваги, але і більшу стабільність діяльності, меншу залежність від кон'юнктурних коливань та зниження впливу ринкових ризиків.

- авіакомпанії, що перевозять вантажі у вантажних відсіках (багажно-вантажних відділеннях, відділеннях розсипного вантажу) пасажирських літаків. Такі перевезення здійснюють майже всі авіакомпанії. Конкурентними перевагами таких перевезень є висока регулярність польотів та нижча вартість. Водночас, пасажирські літаки обмежені по вазі та об'єму перевезення вантажів. Вантажні літаки мають переваги по вантажопідйомності, можливості перевезення великогабаритних вантажів.

- авіакомпанії, що здійснюють перевезення вантажів переобладнаними пасажирськими літаками (Asiana Airlines).

Процес формування цін на авіаційні перевезення має певну специфіку, зумовлену дією набору галузевих чинників [64].

Чинники ціноутворення на авіаційному транспорті можна поділити на [49]:

- ендогенні чинники (внутрішнього впливу) – характеризуються витратами, які безпосередньо пов'язані із виконанням перевезення і є складовими вартості авіатранспортної послуги. Ці чинники в основному залежать від внутрішніх процесів бізнесу авіакомпанії, тому вони переважно є керованими;

- екзогенні (зовнішні) чинники – пов'язані з впливом навколишнього макро- та мікро-середовища. Макропоказники представлено політичними, економічними, соціальними, екологічними чинниками. Мікропоказники відображають конкурентний вплив авіапідприємств, підприємств водного та наземного транспорту (послуги-субституту), а також поведінку споживачів послуг – пасажирів та власників вантажів. При оцінюванні останніх слід враховувати тренди зміни пасажиропотоків, напрямки та динаміку розвитку секторів господарства та соціально-економічного середовища в цілому.

Надзвичайний вплив екзогенних факторів проявився під час пандемічної кризи - через встановлені карантинні обмеження, сталося практично повне обмеження пасажирських авіаперевезень, що негативно позначилося на економічному становищі всіх суб'єктів галузі - авіаперевізників, аеропортів, служб аеронавігаційного супроводу, постачальників авіатранспортних засобів та послуг, та під час війни – повне припинення діяльності компаній авіатранспортної галузі.

Крім зазначених, серед факторів ціноутворення в авіаційній галузі виділяють чинники тривалого впливу (основні, або систематичні) та нетривалого впливу (другорядні, або несистематичні) [65].

При визначенні стратегічних перспектив розвитку авіаційної галузі, необхідно, враховувати вплив системних чинників, пов'язаних із динамікою чисельності населення, міграцією, загальною тенденцією соціально-економічного розвитку у світі та ін., та несистемні чинники, такі як війна, пандемічна криза, зміна парадигми світового господарства, які можуть суттєво змінити загальні наслідки системного впливу [66].

Ефективність функціонування підприємств авіатранспортної галузі визначатиметься спроможністю управляти ризиками, наявністю необхідного методичного забезпечення та досвіду, вмінням вивчати та враховувати сучасні та майбутні тенденції та тренди.

Ефективне управління авіатранспортною галуззю дозволяє знизити ймовірність економічних втрат та врешті-решт банкрутства підприємств, а

також підтримати розвиток бізнесу. Базисом активізації та успішного розвитку є достовірність прогностичних даних щодо основних аспектів розвитку ринку, галузі та економічних ризиків, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень.

Проблемою управління ризиками в авіатранспортній галузі в сформованих умовах політичної та економічної кризи є неможливість використання традиційних методів прогнозування і аналізу, які були застосовні у більш-менш стабільних станах політичної, економічної та соціальної систем суспільства [67].

Необхідний перегляд теоретичних та методичних засад стратегічного розвитку авіатранспортної галузі, пошук адекватних сучасним викликам способів розв'язання проблем та завдань відновлення і розвитку на тривалу перспективу.

Відомо, що одним з найбільш ефективних засобів подолання ризику є диверсифікація [68]. Отже, власники та керівники авіапідприємств повинні оцінювати можливості стабілізації бізнесу шляхом реалізації моделі диверсифікації в умовах нестабільності ринку авіатранспортних перевезень.

Забезпечення стабільності діяльності підприємств авіатранспортної галузі ґрунтується, насамперед, на дослідженні та прогнозуванні авіатранспортного ринку. Використання сучасних методів і технологій прогнозування дає переваги у стратегічному плануванні і управлінні.

Враховуючи внесок авіаційного транспорту у національну економіку, держави світу продовжують роботу над формуванням механізмів стратегічного розвитку галузі, спроможних узгодити цілі та інтереси всіх учасників ринку (авіаперевізників, аеропортів, постачальників та сервісних служб), а також держави та суспільства.

Процеси глобалізації світового господарства, входження українських підприємств в глобальні ланцюги створення вартості в умовах міжнародної інтеграції сприяють все більшому залученню господарюючих суб'єктів та населення України у міжнародне економічне та соціокультурне середовище.

За таких умов зростає роль і значення українського авіаційного транспорту як високотехнологічної галузі, яка забезпечує внутрішні та міжнародні магістральні перевезення на середні та далекі відстані, оскільки авіаційний транспорт не має альтернативних замінників у швидкісному переміщенні пасажирів і вантажів.

Пандемічна криза і війна завдали сильного удару по стану авіаційної галузі України. З 2020 року робота авіаційних перевізників була практично повністю заблокована, галузь зазнала збитків на 10-15 млрд. доларів під час коронавірусних обмежень [69]. Наразі український ринок авіаційних перевезень перебуває у стані блокування та очікування можливості відновити роботу. У стані очікування знаходиться також ресурсний і людський потенціал галузі, що поступово втрачається.

Враховуючи географічне розташування, економічний та туристичний потенціал, Україна може в майбутньому зайняти важливе місце на світовому ринку авіаційних перевезень. Для цього необхідно вже зараз планувати прогресивні структурні перетворення у авіаційній галузі, зокрема якісне оновлення матеріально-технічної бази, впровадження нових організаційних та маркетингових технологій, які дозволять реалізувати наявний потенціал.

Потенціал розвитку авіаційної галузі України насамперед визначається розміром та вигідним розташуванням території країни, що має стати базисом для залучення транзитних пасажиро- та вантажопотоків, реалізації потенціалу мультимодальних перевезень, збільшення обсягів перевезення пасажирів та вантажів всередині країни та у міжнародному сполученні [49].

Таким чином, необхідно вирішити комплекс завдань за двома ключовими напрямками:

- заходи щодо обґрунтування та дотримання вимог транспортної доступності всіх територій країни, забезпечення переміщення пасажирів та транспортування вантажів територією країни та за її межі у необхідному обсязі та за прийнятною вартістю з точки зору соціально-економічної доцільності та ефективності. Реалізація цього напрямку передбачає, зокрема, використання

інструментів прямого та непрямого фінансування авіаційних перевезень та підтримки обслуговуючої інфраструктури авіаційного транспорту у належному експлуатаційному стані;

- забезпечення відповідності технічного стану та характеристик парку авіаційних транспортних засобів завданням соціально-економічного розвитку держави, її географічній специфіці та характеристикам авіаційної інфраструктури. Оптимізація цих параметрів є запорукою безперебійного та ефективного функціонування авіаційної галузі як єдиного механізму, що забезпечує транспортну цілісність та доступність території країни.

Виходячи з цих напрямків, необхідно прикладати зусилля для розвитку різних напрямків авіаційних перевезень, від міжнародних до регіональних та місцевих ліній, оновлювати парк авіаційної техніки більш сучасними та безпечними транспортними засобами, забезпечувати необхідні умови базування та обслуговування літаків тощо.

Післявоєнне відновлення та розвиток авіаційної галузі Україні потребує реалізації на рівні держави системи масштабних заходів[70], зокрема:

- активізації інноваційного процесу в авіаційній галузі;
- оптимізації транспортно-логістичних ланцюгів та ланцюгів створення вартості, формування розгалуженої транспортної мережі, здатної оптимально використовувати переваги авіаційного транспорту;
- розвитку, поряд із пасажирськими перевезеннями, секторів вантажної та бізнес-авіації;
- розвитку малої авіації та збільшення кількості приватних літаків;
- сприяння диверсифікації діяльності великих національних авіаперевізників, зокрема, шляхом їх входження у сектор вантажних перевезень спеціалізованими авіаційними засобами, розширення географії польотів і асортименту послуг та ін.

При розблокуванні системи авіаційних перевезень очікується зростання попиту на авіаційні перевезення на різні відстані[71]. Отже, виникне потреба у різних авіатранспортних засобах (за пасажиро- та вантажомісткістю та

дальністю польоту), переважно вузькофюзеляжних, для обслуговування міжнародних, регіональних та місцевих авіаліній.

Важливими завданнями розвитку українського ринку авіаційних перевезень, які актуалізуються із його розблокуванням, вважаємо такі:

- відновлення та технічне оновлення наземної інфраструктури, подолання техніко-технологічного відставання від провідних країн [71];
- модернізація транспортних засобів та оновлення складу повітряних суден українських авіакомпаній;
- впровадження сучасних моделей ведення авіаційного бізнесу;
- удосконалення існуючих та запровадження нових технологій здійснення авіаційних перевезень;
- формування технічних то організаційних умов для пролонгації життєвого циклу повітряних суден;
- в довгостроковій перспективі - відродження української авіаційної промисловості, зокрема, забезпечення серійного виробництва безпілотних та легких літальних апаратів, окремих вузлів та агрегатів для повітряних суден, налагодження технологічних зв'язків з іноземними партнерами, насамперед, провідними виробниками авіаційної та космічної техніки;
- формування ефективної маркетингової стратегії та удосконалення системи продажу авіаційних перевезень.

Соціально-економічний розвиток держави та стан національної, у тому числі, економічної безпеки багато в чому залежить від розвитку транспортної мережі, яка є однією з основних підсистем національного господарства, що зв'язує і інтегрує різні території країни, а також забезпечує зовнішньоекономічні зв'язки [49]. В рамках єдиної транспортної системи, особливо закордонного сполучення, авіаційний транспорт відіграє найважливішу роль.

Для розвитку авіатранспортної галузі необхідне формування і реалізація комплексної державної політики і стратегії, як у сфері розвитку авіаційного транспорту та його обслуговуючої інфраструктури, так і в сфері відродження

авіабудування, принаймні входження у сформовані ланцюги створення вартості в цій галузі.

Така комплексна стратегія повинна узгоджувати стан та динаміку оновлення парку авіаційної техніки, розміщення та потужності об'єктів інфраструктури, параметри взаємодії суміжних видів транспорту тощо. Розвиток авіатранспортної галузі слід розглядати у системній єдності з іншими видами транспорту, як складовий елемент системи більш високого порядку - транспортної системи України. Крім того, необхідною умовою успішного розвитку авіатранспортної галузі вважаємо удосконалення державної регуляторної політики, впровадження заходів стимулювання розвитку авіаційного транспорту та в подальшій перспективі відродження авіабудування. На державному рівні, рішення щодо розвитку авіатранспортної галузі повинні прийматися не лише виходячи з основних критеріїв її ефективності, а й з точки зору оптимізації всієї транспортної системи і розвитку економіки країни в цілому.

1.3. Методологія стратегічного аналізу і діагностики авіатранспортної галузі у контексті глобальних трансформацій

Авіатранспортна галузь є складною системою, яка має тісні зв'язки з різними секторами економіки та перебуває під впливом суспільно-політичних, соціально-економічних, екологічних та інших процесів, що відбуваються у країні та світі. Зміни у діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі пов'язані із інтеграційними процесами та посиленням глобальної трансформації, що зумовлює появу нових чинників та умов стратегічного розвитку. Ці процеси, з одного боку, відкривають нові можливості зростання, а з іншого – викликають негативні зміни внаслідок загострення конкуренції для авіакомпаній України, що суттєво ускладнює обґрунтування довгострокових цілей розвитку авіатранспортної галузі та бачення її майбутнього. Виникає необхідність дослідження стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах

глобальних змін та викликів, поєднання методології системного аналізу та стратегічного управління [72]. Це дозволить комплексно підійти до вирішення завдань стратегічного розвитку авіатранспортної галузі, забезпечуючи її конкурентоспроможність і стійкість в умовах глобальних змін.

Сучасна економічна наука визначає економічну систему як сукупність всіх економічних процесів, що відбуваються в суспільстві, на основі діючих у ньому майнових відносин і організаційних форм [73]. Результат діяльності всієї системи насамперед визначається її внутрішніми та зовнішніми зв'язками та ефективністю взаємодії між елементами, а не відокремленими результатами кожної структурної складової. Така логіка притаманна всім системам, які працюють за умов сучасного глобального ринку [74].

У межах економічної науки дослідники прагнуть конкретизувати зміст і сутність базової категорії «система» щодо сфери, що вивчається, або сектора господарства або виду економічної діяльності [75].

Ми розглядаємо авіатранспортну галузь як систему, елементи якої взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем для забезпечення процесу перевезень пасажирів та вантажу повітряним транспортом. Характерними ознаками системи авіатранспортної галузі вважаємо такі:

- множинність і різноманітність учасників (елементів системи), таких як авіакомпанії, аеропорти, підприємства обслуговування повітряного руху та ін.;
- взаємозв'язок, взаємодія та взаємозалежність елементів системи (взаємопроникнення та нерозривність діяльності елементів системи);
- високотехнологічність (авіатранспортна галузь використовує складні технічні засоби, такі як повітряні судна, наземне обладнання, системи управління повітряним рухом та ін.);
- регулювання та високі стандарти безпеки;
- глобальне охоплення при здійсненні міжнародних авіаційних рейсів;
- жорсткі конкурентні умови діяльності, що потребує постійного підвищення продуктивності та ефективності;

- вплив чинників макро- та мікросередовища, що визначають умови і вектори розвитку діяльності суб'єктів галузі [76].

Складовими елементами авіатранспортної галузі є відокремлені господарюючі суб'єкти, які виконують у рамках цієї системи певні функції, необхідні для забезпечення її діяльності і розвитку з метою реалізації індивідуальних цілей.

Основними елементами цієї системи є:

- аеропорти - надають комплекс аеропортових послуг з обслуговування пасажирів, вантажу, літаків (посадка та стоянка повітряних суден, обслуговування в терміналі та транзитне обслуговування, послуги забезпечення безпеки, пожежогасіння та порятунку). Аеропорти можуть бути міжнародними чи внутрішніми [77]. Внутрішні аеропорти не мають митних та імміграційних служб, тому не можуть обслуговувати рейси до- або з- іноземного аеропорту.

- авіакомпанії –забезпечують процес перевезення пасажирів і вантажів, обслуговування пасажирів, та літаків, обробку вантажу;

- обслуговуючі компанії. Деякі послуги можуть надаватись як аеропортом та авіакомпанією, так і незалежними компаніями: обслуговування пасажирів, вантажів, постачання у літак палива, технічне обслуговування повітряних суден, ресторани та готельні послуги, хендлінг, кейтерінг тощо.

Оскільки всі елементи системи авіатранспортної галузі можуть бути поділені на утворюючі, перетворюючі та поглинаючі сервісні, ресурсні, фінансові та інформаційні потоки, вважаємо за доцільне визначити функціональний склад елементів авіатранспортної галузі:

1. Потокоутворюючі елементи – авіакомпанії, що формують сервісні (послуги з транспортування та обслуговування пасажирів та вантажів), інформаційні та фінансові потоки.

2. Перетворюючі елементи - аеропорти, що здійснюють обробку та перерозподіл потоків пасажирів і вантажів, та авіакомпанії, що трансформують ресурсні, фінансові та інформаційні потоки в сервісні потоки.

3. Поглинаючі елементи – аеропорти прибуття, що поглинають сервісні потоки, приймаючи пасажиро- та вантажопотоки, сформовані аеропортами відправлення та авіакомпаніями.

Елементи авіатранспортної галузі формують авіатранспортні потоки, які можна розділити на кілька різновидів:

- внутрішні потоки - це потоки всередині країни. При цьому внутрішні аеропорти можуть не тільки поглинати створені на території інших внутрішніх аеропортів потоки, а й перерозподіляти їх, тобто спрямовувати потоки в інші внутрішні аеропорти.

- зовнішні потоки, що складаються з сукупності вхідних та вихідних потоків. «Вхідні» - потоки сформовані за межами країни, але спрямовані всередину. У цьому випадку внутрішні аеропорти можуть не тільки поглинати створені у зовнішніх аеропортах (аеропортах, розташованих на території інших країн) потоки, а й перерозподіляти їх (спрямовувати потоки в інші внутрішні аеропорти). «Вихідні» - потоки сформовані всередині країни і спрямовані за її межі.

- транзитні й трансферні зовнішні потоки, що створюються поза межами країни та через внутрішні аеропорти перерозподіляються в аеропорти, розташовані на території інших країн (потоки проходять через певні ланки транспортно-логістичної системи, обробляються і перетворюються ними).

При обслуговуванні всіх зазначених видів потоків аеропорти виступають як перетворюючі та поглинаючі ланки системи авіатранспортної галузі.

Незважаючи на функціональну єдність, система авіатранспортної галузі не однорідна, усередині системи виникають конфлікти інтересів та протиріччя, що потребують узгодження в рамках галузевої стратегії. Джерелами цих конфліктів є такі:

- відмінність цілей діяльності суб'єктів галузі, перспектив та потенціалу подальшого розвитку;

- різноманітність форм власності суб'єктів галузі та відмінність

організаційно-правових форм здійснення господарської діяльності;

- вплив суб'єктивних чинників, пов'язаних з наявністю особистих інтересів власників суб'єктів авіатранспортної галузі та стейкхолдерів;

- зовнішні та внутрішні чинники невизначеності та ризику, вплив яких посилюється в умовах глобальних трансформацій, що ускладнює стратегічне управління розвитком галузі;

- множинність і складність взаємозв'язків елементів системи авіатранспортної галузі;

- проблеми встановлення (конкретизації), оцінювання і забезпечення якісних параметрів діяльності суб'єктів галузі.

Система авіатранспортної галузі складається з множини відокремлених і самостійних, у господарському плані, суб'єктів із різними організаційними структурами, стратегічними цілями та критеріями ефективності діяльності [78], що є джерелом неузгодженості, асиметрії та складності формування спільної мети галузевого розвитку.

Взаємодія складових елементів авіатранспортної галузі забезпечуються внутрішніми механізмами взаємодії між авіакомпаніями та аеропортами та залежить від зовнішнього макро- та мікросередовища [79]. Стратегічне управління є системою ідей, прийомів, методів побудови та управління розвитком організаційними структурами та системами різного масштабу. Зміна зовнішніх і внутрішніх умов функціонування керованої системи вимагає негайної, а в ідеалі - превентивної міри впливу. Це означає, що стратегічне управління не може містити жорсткі схеми та інструкції, воно має бути гнучким, відповідати сутності процесів і адекватно реагувати на зміни [80]. Як зазначалося, існування конфліктів інтересів, поглиблення взаємозв'язків суб'єктів транспортної галузі в умовах глобальних трансформацій та інноваційного розвитку ускладнює їх системні взаємодії, організацію та управління ними. Відповідно, ускладнюються і процеси стратегічного управління галуззю, зростає роль та значення методів дослідження системних процесів стратегічного розвитку галузі та її структурних одиниць, зокрема

методів системного аналізу, стратегічної діагностики, а також концептуальних підходів до формування стратегій [81].

За таких умов застосування методології системного аналізу є необхідною умовою вирішення як глобальних, так і локальних проблем стратегічного розвитку авіатранспортної галузі. Системний аналіз має не лише наукову цінність, а й виконує суто практичні завдання щодо ідентифікації проблем, визначення напрямків та обґрунтування механізмів стратегічного галузевого розвитку [82]. Сучасне стратегічне управління має ґрунтуватися на принципах системного підходу, що визначає його ефективність і дієвість прийнятих рішень.

Таким чином, системний підхід є науково-методологічним базисом сучасного стратегічного управління, що дозволяє всебічно дослідити ефективність формування і функціонування організаційно-економічних систем різного масштабу: від бізнес-суб'єкта – до глобального рівня.

Стратегія розвитку авіатранспортної галузі повинна базуватися на постійному моніторингу, аналізі, систематизації та всебічній оцінці змінних умов діяльності її суб'єктів. Ці умови характеризуються різноманіттям стратегічних чинників, їхніми можливими поєднаннями, а також альтернативними можливостями, що постають перед галуззю. Ці альтернативні можливості необхідно конкретизувати та деталізувати до рівня стратегічних цілей і завдань, досягнення яких забезпечуватиме економічну ефективність діяльності галузі у довгостроковій перспективі [83].

Стратегії розвитку макросистем національного, регіонального чи галузевого масштабу мають ґрунтуватися на ретельному стратегічному аналізі, формуватися на методологічних засадах системного підходу та бути націленими на максимізацію суспільно корисного результату, що позитивно впливатиме на якість та рівень життя населення [84]. Отже, розробка, обґрунтування і прийняття правильних та стратегічно вивірених рішень потребує відповідної ідентифікації і глибокого вивчення об'єкта стратегічного управління, особливо на перших стадіях планування – при постановці цілей і

завдань та складанні програми дій.

Теорія стратегічного управління зазнає постійної трансформації і практичної апробації, що зумовлює перманентний процес удосконалення її теоретичних та методологічних засад, їх адаптацію до умов різномасштабних систем, що виступають об'єктами стратегічного управління [85]. З цих позицій, дуже важливо дослідити авіатранспортну галузь як об'єкт стратегічного управління.

Відповідно до методологічних положень стратегічного управління, детальний аналіз авіатранспортної галузі як об'єкта стратегічного розвитку, оцінка потенціалу, визначення векторів розвитку, бачення системи цілей, розробка механізмів для досягнення бажаного стану реалізується в рамках етапу стратегічного аналізу.

У рамках системного підходу використовується комплекс методів дослідження економічної системи авіатранспортної галузі. Стратегічний аналіз передбачає використання множини спеціальних методів та аналітичних підходів для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Комплекс методів стратегічного аналізу авіатранспортної галузі в узагальненому вигляді показаний на рис.1.2. Наведена схема відображає логічний системний взаємозв'язок між підходами та інструментами дослідження стратегічного розвитку авіатранспортної галузі.

На етапі стратегічного аналізу уточнюється комплекс інтересів, які мають бути узгоджені у рамках розроблюваної галузевої стратегії. Оскільки стратегічне планування передбачає масштабне аналітичне дослідження, воно вимагає відповідного інформаційного забезпечення. Інформаційна база стратегічного аналізу має бути сформована з релевантної інформації, яка дасть можливість правильно оцінити довгострокові перспективи розвитку галузі[72].

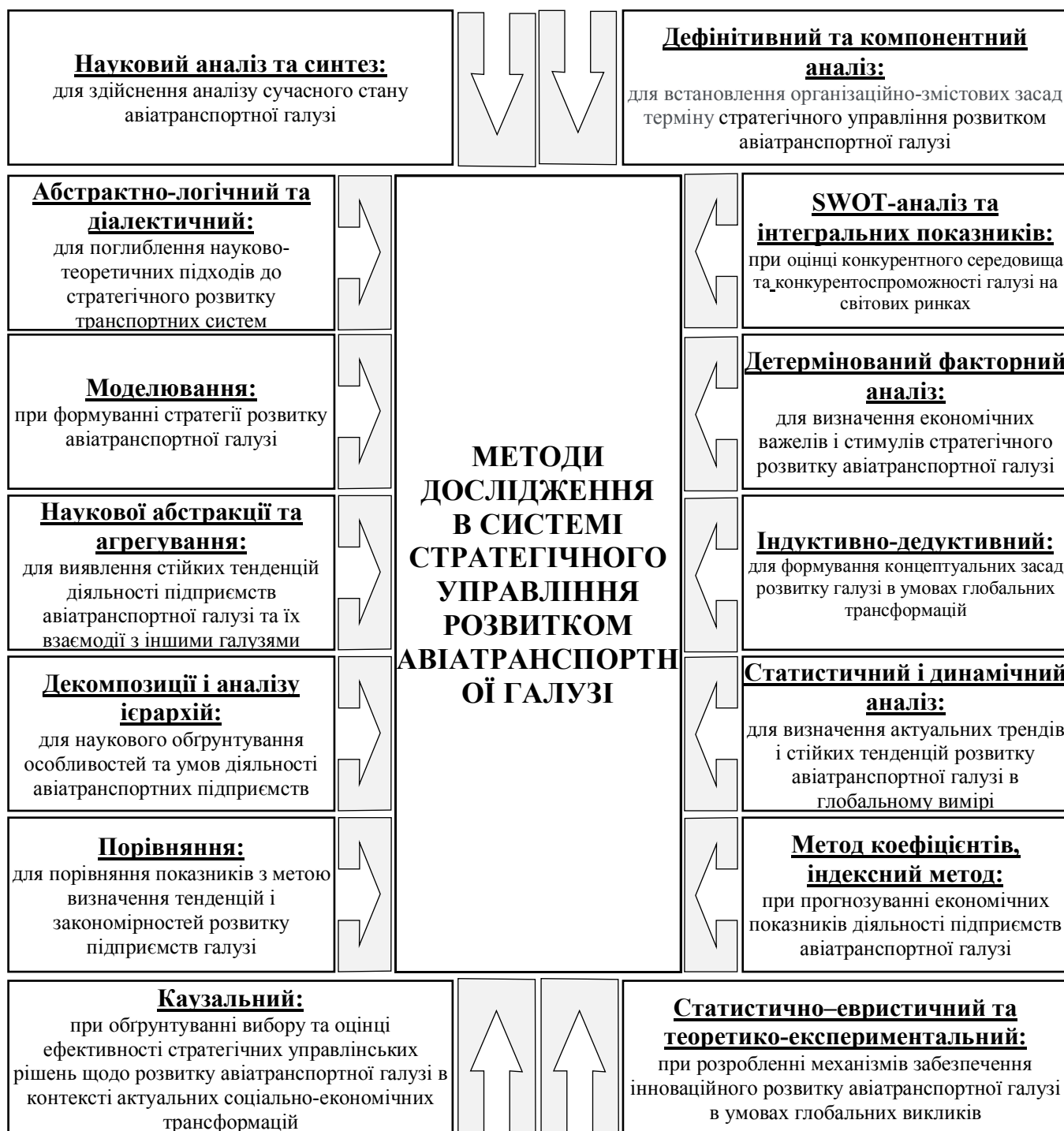


Рис. 1.2 Методи дослідження в системі стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі
*(розробка автора)

Водночас мають важливе значення і ретроспективні дані про розвиток галузі і наявний потенціал. Дослідження статистичних показників, динаміки і особливостей розвитку галузі у попередні періоди, виявлення тенденцій, оцінка їх відповідності цілям і встановленим параметрам є важливим елементом стратегічного аналізу і діагностики стану галузі, як відправної

точки стратегічного планування. Ретроспективний аналіз об'єкта є основним елементом початкового етапу стратегічного планування (рис. 1.3).

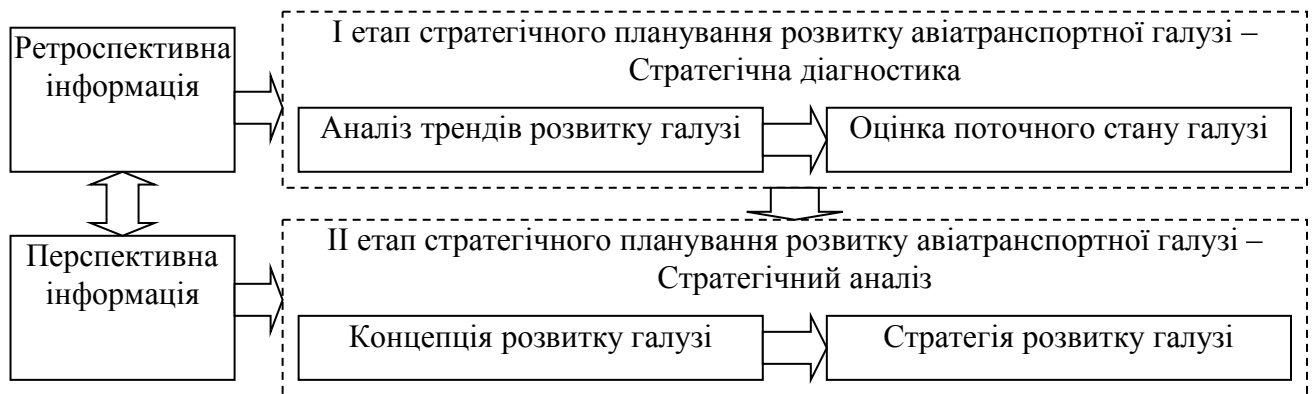


Рис. 1.3. Стратегічна діагностика у системі формування стратегії авіатранспортної галузі*

* (розробка автора)

Перший етап стратегічного планування передбачає здійснення стратегічної діагностики авіатранспортної галузі, що виступає об'єктом стратегічного планування та управління. Стратегічна діагностика має виявити позиції галузі у глобальній світогосподарській системі, ідентифікувати проблеми, визначити та оцінити потенціал подальшого розвитку. Формування правильного уявлення про можливості зростання, напрямки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку забезпечує базис для розробки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень, встановлення системи цілей та завдань стратегії авіатранспортної галузі, що є необхідною умовою перспективного розвитку [86].

До складу чинників, що визначають напрями галузевого стратегічного розвитку, слід віднести:

- мотиви і цілі стратегії розвитку галузі;
- горизонт стратегічного планування і прогнозування - середньо- чи довгостроковий;
- масштаб галузевого охоплення – міжгалузева стратегія, галузева стратегія, стратегія певних груп підприємств і організацій,

визначення окремих напрямів стратегічного розвитку;

- масштаб просторового охоплення – міжнародний рівень, національний рівень, місцевий рівень;
- чинники внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища;
- вплив чинників мікросередовища (чинники попиту, пропозиції, еластичність) та макросередовища (ВВП, інфляція, монетарні, фіскальні, зовнішньоекономічні чинники).

Загальні складові елементи стратегічної діагностики авіатранспортної галузі як об'єкта стратегічного управління, наведені на рис.1.4 [72].



Рис. 1.4. Складові стратегічної діагностики авіатранспортної галузі*

* (розробка автора)

Складовими стратегічної діагностики авіатранспортної галузі є:

I. Оцінка інституційного середовища розвитку галузі, зокрема нормативно-правової бази.

Стратегія галузевого розвитку є загальним комплексним плановим документом, що визначає вектори розвитку як авіатранспортної галузі в цілому, так і всіх її складових структурних одиниць. Авіатранспортна галузь є складовою національного господарства і, крім внутрішніх інтересів, має забезпечувати досягнення цілей соціально-економічного розвитку країни загалом [87]. Це передбачає, що галузева стратегія формується і реалізується у загальнодержавному та міжнародному нормативно-правовому полі, яке

визначає склад інтересів стейкхолдерів – держави, регіонів, суспільства, іноземних партнерів тощо. Для забезпечення відповідності і несуперечності галузевої стратегії нормативно-правовій базі необхідно провести критичний аналіз існуючих правових актів та стратегічних програмних документів міжнародного, національного та місцевого рівнів. У рамках такого аналізу, з одного боку, досягається інтеграція галузевої стратегії у правове нормативне поле, з іншого – усунення протиріч та виправлення помилок вже існуючих документів, що сприятиме оптимізації нормативно-правового середовища галузевого розвитку. В результаті формується чітке уявлення про поточні напрямки розвитку галузі, визначені на державному рівні, про стан нормативно-правового середовища та умови реалізації стратегії, про склад інституційних факторів, що позитивно чи негативно впливають на можливість реалізації цільових установ стратегії [88]. В рамках цього напрямку необхідно:

- проаналізувати зміст нормативно-правових актів, що регламентують діяльність суб'єктів авіатранспортної галузі, визначають інструменти і механізми розвитку та систему державного та міжнародного регулювання;
- здійснити аналіз наявних стратегічних програмних документів (концепцій, стратегій, програм та ін.), що прямо або опосередковано стосуються розвитку авіатранспортної галузі.

II. Дослідження ретроспективи галузевого розвитку, виявлення загальних трендів та динаміки – передбачає аналіз шляхів формування, становлення та визначення ролі авіатранспортної галузі у загальному розвитку національного господарства, визначення цілей та пріоритетів, вивчення набутого досвіду стратегічного управління. Сюди можуть бути віднесені:

- оцінка передумов та основних етапів формування авіатранспортної галузі;
- визначення складу та динаміки змін системи, мотивів, інтересів, цілей і завдань галузевого розвитку;
- виявлення загальних трендів та ключових етапів галузевого розвитку, аналіз чинників, які впливають на динаміку галузевого зростання;

- визначення чинників нестабільності та невизначеності галузевого розвитку;

- ретроспективна оцінка результативності стратегічних рішень, визначення недоліків стратегічного планування і управління галузевим розвитком [89].

III. Аналіз та оцінка техніко-технологічного потенціалу галузі – передбачає дослідження набутого рівня та перспектив техніко-технологічного розвитку авіатранспортної галузі як базису стратегічного розвитку. Стратегічний розвиток авіатранспортної галузі має спиратися на сучасні технологічні можливості та інноваційний потенціал як джерело ефективності стратегічного розвитку [90]. При вивченні техніко-технологічного потенціалу авіатранспортної галузі, необхідно проаналізувати:

- загальний рівень та динаміку оновлення наявної техніки і технологій;
- показники інноваційного розвитку, результати впровадження нових технологій;

- зв'язок авіатранспортної галузі з сектором наукових досліджень та розробок (особливо на національному рівні), стан системи трансферу інновацій, динаміку їх розповсюдження;

- залежність авіатранспортної галузі від іноземних виробників техніки і розробників технологій.

IV. Оцінка ресурсного потенціалу за складовими: матеріальні, людські, фінансові ресурси та ін. Саме забезпеченість ресурсами є наріжним каменем успіху реалізації будь-якої стратегії. Слід відмітити, що в останні роки все більше уваги потребує розвиток кадрового потенціалу, забезпечення авіапідприємств висококваліфікованими кадрами, що володіють необхідними компетенціями для реалізації всіх напрямків стратегії [91]. В рамках оцінювання ресурсного потенціалу необхідно проаналізувати та оцінити:

- ступінь забезпечення ресурсами, необхідними для реалізації програми стратегічного розвитку авіатранспортної галузі;

- стабільність і ефективність ресурсного забезпечення розвитку галузі;

- структуру джерел ресурсного забезпечення, рівень залежності від зовнішніх постачальників;
- стан та динаміку розвитку кадрового потенціалу галузі.

V. Розрахунок показників галузевого розвитку і аналіз структури галузі. В рамках цього напрямку необхідно дослідити два взаємопов'язані аспекти: галузеву структуру та галузеві показники.

Системний підхід, покладений в основу стратегічного планування, виходить з того, що галузь функціонує у взаємозв'язку із системами вищого та нижчого порядку. Від ступеня відповідності та взаємоузгодженості стратегій різного порядку залежить ефективність їх реалізації та можливість досягнення поставлених цілей як у рамках окремої стратегії, так і з точки зору їх сукупного кумулятивного ефекту.

При формуванні і реалізації галузевої стратегії необхідно враховувати відмінність структурних складових авіатранспортної галузі, в тому числі в географічному розміщенні, моделях бізнесу, масштабі діяльності та ресурсному потенціалі. На етапі стратегічного аналізу необхідно визначити склад галузевих одиниць – аеропортів, авіакомпаній та ін., які становитимуть основу реалізації стратегічних напрямків галузевого розвитку, що дозволить систематизувати і конкретизувати порядок їх дій щодо реалізації стратегії, підвищить ступінь її практичної реалізації.

За цим напрямком необхідно дослідити такі аспекти:

- територіально-галузеву структуру та внесок структурних одиниць у розвиток авіатранспортної галузі;
- лідерів галузі, оцінити їх потенціал та можливості сформувати основу стратегічного розвитку;
- бар'єри входу у галузь нових гравців;
- вплив розвитку авіатранспортної галузі на соціально-економічний розвиток інших систем національної економіки та національного господарства в цілому;
- ступінь інтеграції авіатранспортної галузі з іншими секторами

національного господарства та у міжнародну систему, наявність стійких міжгалузевих і міжфірмових зв'язків, що можуть стати основою стратегічних альянсів [92];

- обсяги і структуру зовнішньоекономічних зв'язків галузі;
- рівень інформаційної інтеграції системи стратегічного управління авіатранспортної галузі з системами інших порядків – стан горизонтальних та вертикальних інформаційно-комунікаційних мереж.

VI. Аналіз перспектив ринку транспортних послуг і позиціонування авіатранспортної галузі на ринку. Базисом будь-якої стратегії є дослідження ринкових можливостей, зокрема наявного і потенційного попиту на продукцію і послуги, рівня задоволення потреб споживачів. Отже, у рамках стратегічної діагностики авіатранспортної галузі необхідно визначити основні групи споживачів авіаційних транспортних послуг, виявити їх потреби, мотиви та інтереси, оцінити рівень їх задоволення. У цьому аспекті аналіз доцільно проводити за такими напрямками:

- визначення та класифікація споживачів галузевих послуг, аналіз їх мотивів та інтересів;
- оцінка кон'юнктури ринку, позиції на ринку та можливостей росту;
- аналіз оточуючого бізнес-середовища, постачальників, конкурентів тощо;
- дослідження зовнішньоекономічного потенціалу галузі, можливостей імпортозаміщення, посилення присутності на зовнішніх ринках чи виходу на нові ринки.

Отже, елементи авіатранспортної галузі взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем для забезпечення процесу перевезень пасажирів та вантажу повітряним транспортом. Вони можуть створювати, перетворювати та поглинати потоки. Ці потоки можна визначати як внутрішні, зовнішні, транзитні і трансферні.

Взаємодія складових елементів авіатранспортної галузі забезпечується внутрішніми механізмами взаємодії між авіакомпаніями та аеропортами та

залежить від зовнішнього макро- та мікросередовища, а стратегічне управління не може містити жорсткі схеми та інструкції, воно має бути гнучким, відображати сутність змін умов та процесів і адекватно реагувати на них [72].

Існування конфліктів інтересів, поглиблення взаємозв'язків суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних трансформацій та інноваційного розвитку ускладнює їх системні взаємодії, організацію та управління ними, тому системний підхід є науково-методологічним базисом сучасного стратегічного управління. У процесі стратегічного планування розвитку авіатранспортної галузі необхідно особливу увагу приділити стратегічній діагностиці, яка має стати стартовим етапом процесу формування і реалізації галузевої стратегії (дослідження стартових позицій та наявних трендів розвитку), що передує стратегічному аналізу (власне дослідження авіатранспортної галузі як об'єкта стратегічного розвитку з точки зору визначення та формування перспективних напрямків та механізмів їх реалізації).

Запропонований методологічний підхід забезпечує систематизацію і впорядкування процесу збирання, оброблення і аналізу інформації при формуванні і реалізації стратегії авіатранспортної галузі, підвищує рівень обґрунтованості стратегічних рішень в умовах глобальних трансформацій.

1.4. Сутність та методологічні принципи формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі в умовах конкурентного міжнародного середовища

Потенціал розвитку авіатранспортної галузі в цілому та її окремих суб'єктів, підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках авіаційних перевезень багато в чому визначається якістю стратегічного планування [93]. Трансформації та зрушення, що відбуваються у глобальному середовищі функціонування суб'єктів авіатранспортної галузі, високий рівень

невизначеності та територіальної диференціації, посилення конкуренції на ринку авіаперевезень значно ускладнюють формування дієвих стратегій і надійних прогнозів галузевого розвитку. Блокування роботи авіакомпаній і аеропортів України, що відбувається у останні роки, значно ускладнює процеси стратегічного планування діяльності на майбутні періоди. Ситуація, що склалася, нетипова і вимагає нового погляду на майбутню стратегію галузевого розвитку з урахуванням глобальних викликів. У таких умовах не варто орієнтуватися в майбутньому на традиційні стратегічні альтернативи, які лише передбачають підвищення якості послуг, скорочення витрат, гнучку цінову політику, розширення асортименту послуг, які вже не дають очікуваного підвищення конкурентних позицій. У цьому зв'язку доцільно розглядати радикальні стратегії, пов'язані із структурними змінами галузі, інтегруванням потенціалу її суб'єктів, що дозволить не лише найбільш оптимальним чином використовувати ресурси та можливості, не тільки отримувати синергетичний ефект, а й протистояти зростаючим чинникам невизначеності і ризику у стратегічній перспективі.

Такі стратегії, орієнтовані на удосконалення взаємодій суб'єктів галузі між собою та із зовнішнім середовищем, є альтернативою традиційним стратегіям, націленим на отримання одностороннього ефекту конкретним суб'єктом ринку. У нинішньому глобальному середовищі орієнтація на односторонні вигоди є стратегічно невиправданою. Відносини співробітництва, партнерства, кооперації та інтеграції, навпаки, відкривають широкі можливості для отримання стратегічних переваг на основі поєднання ресурсів та компетенцій, встановлення контролю над ринком, раціонального розподілу доходів, витрат і ризиків спільної діяльності. Такі стратегії відомі у науковій літературі під назвою «реляційні стратегії», «колабораційні стратегії» чи «стратегії відносин» [94, 95].

Для виключення різночитань у подальшому ми будемо використовувати термін «стратегія взаємодії», що на наш погляд, більш точно відображає зміст відносин, що виникають між партнерами.

Наступним кроком розвитку стратегії взаємодії є інтеграційні стратегії, які забезпечують найбільшу перевагу через поєднання потенціалів учасників відносин, зміну їх положення на ринку. Цей напрям стратегічного управління, пов'язаний із отриманням переваг через налагодження партнерських відносин, отримав розвиток у останньому десятиріччі ХХ ст. Поява та розвиток стратегій відносин пов'язане із зростанням ролі кооперації та інтеграції, що відкриває для їх учасників можливості доступу на нові ринки товарів, послуг і ресурсів, доступу до виробничих і збутових можливостей інших бізнес-суб'єктів [96].

Як відомо, однією з фундаментальних засад функціонування ринкової економіки є конкуренція [97]. Водночас вільне конкурентне змагання за ресурси чи споживача із метою максимізації прибутку можливе лише на ринку досконалої конкуренції, який є, по-суті, ідеалізованим станом, коли жоден суб'єкт ринку не може отримати контроль над сегментом ринку, а опортуністичним діям протистоїть широкий багатоваріантний вибір партнерів, покупців, постачальників та ін. Втім, ця модель не функціонує на більшості сучасних ринків, включно із ринком авіатранспортних перевезень.

З точки зору концепції поведінкової економіки (behavioral economics) [98, 99], а також еволюційної парадигми економіки [100, 101], напрями розвитку підприємств визначаються їх поведінкою, пов'язаною із захопленням та утриманням частки ринку, збільшенням обсягів продажу, а не максимізацією прибутку. Ця поведінка націлена на стабілізацію діяльності в умовах мінливої ситуації на ринку, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів невизначеності і ризику. У таких умовах традиційні базові стратегії (за класифікацією М. Портера) [102], такі як фокусування, лідерство у витратах, диференціювання, не можуть забезпечити досягнення бажаних цілей через невизначеність умов діяльності фірми та багатовекторність ринкових трендів.

В умовах поглиблення міжнародного поділу праці, взаємопроникнення економік країн, підприємствам авіатранспортної галузі необхідно орієнтуватися на глобальні стратегії, такі як:

- інтернаціоналізація – вихід на ринки інших країн, утримання та

зміцнення позицій;

- диверсифікація (горизонтальна, вертикальна, латеральна) – розширення напрямів діяльності, асортименту товарів, робіт і послуг;
- сегментування і «нішові» стратегія – індивідуалізація пропозиції;
- глобалізація – стандартизація продукції і послуг згідно єдиних вимог ринку;
- кооперація та інтеграція – стратегії взаємодії з іншими суб'єктами на взаємовигідних засадах та ін. [103-105].

За таких умов на зміну конкурентному характеру взаємодії між підприємствами і організаціями приходять змішана кооперційно-конкурентна модель, заснована на поєднанні елементів змагальності та співпраці [106]. Кооперативні та інтеграційні процеси набули поширення у багатьох сферах і секторах економіки і стали основою її переходу на інноваційні рейки.

Одним з механізмів стабілізації діяльності підприємств в умовах глобальних зрушень, засобів подолання ризику і невизначеності їх розвитку є залучення і використання додаткових активів, які не можуть отримати підприємства самотійно, але це стає можливим завдяки стратегічним партнерським взаємодіям з іншими бізнес-суб'єктами [107]. Таким чином, стратегії взаємодії розширюють можливості та межі для підприємств на засадах кооперування з іншими учасниками ринку – постачальниками ресурсів, споживачами продукції і послуг, конкурентами, збутовими організаціями, фінансово-кредитними установами, органами влади та ін. Отже, розвиток фірми, у рамках стратегії взаємодії, взаємно пов'язується із розвитком інших учасників ринку [93].

Вступаючи у такі стратегічні відносини, партнери беруть на себе зобов'язання із виконання низки функцій, узгоджених із іншими партнерами, у визначений період часу або безстроково, з метою досягнення спільних цілей [108]. При цьому дуже важливим є збалансованість потенціалу і компетенцій учасників співпраці. У іншому випадку, можливе виникнення «вузьких місць» та втрат для всіх учасників взаємодії у стратегічній перспективі.

На думку Білик М.Д. [109], базовим положенням методології стратегічного планування бізнес-суб'єктів мають стати партнерські, а не конкурентні переваги, які створюються у результаті встановлення довготривалих відносин і взаємодій. Такий підхід узгоджується із ресурсною теорією системної організації економіки [110].

В умовах глобальних змін і викликів, визначення векторів і моделей формування і реалізації взаємодій з суб'єктами зовнішнього середовища для отримання партнерських переваг стає основним завданням стратегічного управління, що приходить на зміну пошуку шляхів отримання конкурентних переваг [111].

Викладене вище дає нам можливість сформулювати визначення стратегії взаємодії для досліджуваної системи авіатранспортної галузі. Стратегію взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі (авіакомпаній, аеропортів тощо) визначено як сукупність стратегічних дій і рішень, що орієнтована на формування системи взаємовигідних взаємодій між суб'єктами ринку авіатранспортних перевезень на дво- та багатосторонніх засадах, які дають можливість отримати партнерські, соціально-політичні та інформаційно-комунікативні переваги, додатковий економічний ефект, а також об'єднати ресурси та зусилля для забезпечення стабільності економічного розвитку та протидії чинникам турбулентності, невизначеності і ризику бізнес-середовища, у тому числі шляхом утворення стратегічних альянсів[93].

Додатковий прибуток, отриманий у рамках партнерських відносин, відомий у науковій літературі під назвою «реляційна рента» та «реляційні активи» [112-114].

Це поняття характеризує економічну сутність стратегії взаємодії та є вимірником доцільності встановлення партнерських відносин бізнес-суб'єктів.

Отже, при формуванні і реалізації стратегічних партнерських взаємодій встановлюється принципово нова система цінностей та цілей діяльності

підприємств, які відходять у своїх цільових настановах від конкурентного змагання, що є джерелом ризиків і додаткових витрат, та формують коопераційні зв'язки, які стають джерелом додаткових ефектів.

Відмінність між традиційним підходом до стратегічного планування та стратегією взаємодії охарактеризована у табл. 1.1.

У розрізі наведених у таблиці чинників, до складу основних особливостей стратегій взаємодії слід віднести високий рівень стабільності і економічної безпеки при прийнятному рівні доходності. Як відомо з теорії управління ризиками [115], рівень ризику часто корелює із доходністю, а тому, скорочення ризику веде до зниження прибутковості діяльності підприємства. Цю дилему підприємства вирішують у залежності від визначених ними бізнес-стратегій.

Таблиця 1.1

Особливості стратегій відносин та їх принципів відмінності від традиційних стратегій*

Чинники	Традиційна стратегія	Стратегія взаємодії
Тип отримуваних переваг	Конкурентні переваги	Партнерські переваги
Фокус на максимізацію	Прибутку діяльності підприємства	Додаткового прибутку від партнерських відносин
Рівень досягнення стабільності і безпеки бізнесу	Прийнятний рівень стабільності і безпеки	Високий рівень стабільності і безпеки
Можливості здолання факторів невизначеності середовища	Урахування чинників зовнішнього середовища	Зниження рівня невизначеності і коливань
Раціональність поведінки	Економічна - вектор на мінімізацію загальних витрат	Організаційно-технічна - приведення комплексу заходів у відповідність з цілями

*Складено автором з використанням [113]

Великі бізнес-структури, як правило, намагаються стабілізувати прибутковість, а тому виходять зі стриманих або навіть песимістичних прогнозів і погоджуються на помірний, але стабільний прибуток. Така стратегічна настанова дає можливість подолати чинники невизначеності бізнес-середовища не завдяки постійному маневруванню та коригуванню дій у відповідь на зміни (що вимагає здійснення системного моніторингу

зовнішнього оточення), а шляхом встановлення партнерських відносин з іншими учасниками ринку.

Раціональність поведінки визначається згідно структурно-ситуаційної моделі змін, сформованої Дж. Лоршем, П. Лоуренсом та Дж. Томпсоном [116]. Відповідно до цього концепту, при реалізації традиційної конкурентної стратегії, підприємства виходять з міркувань економічної раціональності поведінки, а фокус робиться на мінімізації сукупних витрат виробництва і реалізації продукції. При реалізації стратегії взаємодії, партнери орієнтуються на організаційно-технічну раціональність поведінки, сутність якої полягає у приведенні до відповідності системи дій і заходів встановленим цілям спільної діяльності.

Стратегія взаємодії ґрунтується на методологічних принципах теорії взаємовідносин суб'єктів у ринковому середовищі. Різноманітність поглядів породжує множинність розуміння принципів побудови та механізмів управління системними взаємодіями господарюючих суб'єктів в сучасних умовах глобального ринку [93].

Можна виділити ряд концепцій взаємодії суб'єктів у ринковому середовищі, які поширені у науковій літературі: теорія трансакційних витрат, теорія якості, теорія конкурентоспроможності, теорія корисності, концепція ланцюга вартості та теорія цінності, ресурсний підхід, маркетинг взаємовідносин, теорія мережевої економіки, теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та ін. [117-119].

Вважаємо за доцільне розглянути деякі з цих концепцій, які, на наш погляд, мають найбільше значення для формування стратегічної взаємодії у системі авіатранспортної галузі.

1. Теорія трансакційних витрат, започаткована Ф.Х. Найтом, пов'язана із станом невизначеності ринкового середовища, у якому фірма, виходячи з міркувань «обмеженої раціональності», робить вибір між витратами контрольованого внутрішнього виробництва та витратами зовнішнього виробництва, що характеризуються певною невизначеністю [120-122].

Отже, особа, що приймає рішення в умовах обмеженості інформації, приймає його покладаючись на ефективність ринкового механізму.

Послідовник цієї теорії Р. Коуз вважав, що рішення про власне виробництво чи передачу його зовнішньому виконавцеві приймається виходячи з можливості отримання економії трансакційних витрат [123]. Вибір взаємодій та формування системи зв'язків фірми зумовлюється міркуваннями уникнення чи зменшення витрат.

На базі теорії трансакційних витрат А. Берлі та Г. Мінза створили теорію координації відносин [124, 125].

Згідно цього підходу, розмір фірми обмежується ефективністю координації її внутрішніх процесів. При значному зростанні координаційних витрат процеси виносяться за межі фірми. Відносини із іншими організаціями також формуються виходячи з міркувань економії витрат по координації відносин, що досягається шляхом впровадження гнучких структур управління, взаємного аналізу постачальників та споживачів, прагнення пролонгації взаємовигідних відносин із метою досягнення високої ефективності і конкурентоспроможності. Теорія трансакційних витрат має певні обмеження по горизонту стратегічного планування.

2. Теорія якості у своєму розвитку пройшла шлях від суто технічного розуміння природи цього явища (відповідність встановленим вимогам, фізичний контроль параметрів, статистичний контроль та ін.) до філософії ведення бізнесу Total Quality Management (TQM) [126].

В теперішній час взаємодія фірм із споживачами та у ланцюгу створення вартості формуються із метою найбільш ефективного забезпечення задоволення споживачів. Таким чином, менеджмент якості робить фірми більш відкритими для споживача та соціально-орієнтованими. Відносини з партнерами вибудовуються виходячи з їх спроможності забезпечити вимоги якості у широкому сенсі. В деяких структурах ринку, в тому числі в авіаційній сфері, існує бар'єр входу, визначений не просто технічними параметрами та вимогами безпеки, але і наявністю впровадженої системи менеджменту якості.

3. Теорія конкурентоспроможності орієнтує фірму на отримання високих конкурентних переваг та їх ефективного використання на ринку [127]. Таким чином, конкурентні переваги визначають потенціал розвитку фірми, який може бути збільшений шляхом встановлення стратегічних відносин з іншими суб'єктами, у тому числі постачальниками і споживачами. Використовуючи інструменти операційної, інвестиційної, фінансової та маркетингової діяльності, підприємства налагоджують системні зв'язки та взаємодії, націлені на отримання спільних переваг на ринку.

4. Теорія корисності є альтернативою теорії ігор. Її автори Д. фон Нейман та О. Моргенштерн обґрунтували підхід для прийняття раціональних рішень, що стосується багатьох сфер економічної діяльності, включно із взаємодією на ринку [128]. Виходячи з теорії корисності, особа, що приймає рішення, робить вибір з-поміж альтернативних варіантів, виходячи з суб'єктивної оцінки співвідношення величини потенційного ефекту та ризику, пов'язаного з його отриманням. Отже, стратегічні взаємодії на ринку формуються виходячи з співвідношення параметрів очікуваної власниками чи керівниками бізнесу ефективності та ризику цієї взаємодії.

5. Теорія мережевої економіки (Network Economy) базується на сучасних комунікаційних та транспортно-логістичних технологіях, що дозволяють фірмам або окремим особам вступати у контакти та встановлювати ділові відносини, у сфері торгівлі, виробництва, інновацій та ін., у будь-який час та у будь-якій географічній точці [129]. Мережева економіка ґрунтується на так званих «мережевих організаціях», які інтегрують у своїй структурі множину форм та процесів - від сировини до готового продукту, характеризуються гнучкістю та адаптивністю до змін зовнішніх умов функціонування. Мережеві організації можуть створюватися у різних організаційно-правових формах – асоціації, стратегічні альянси, кластери, корпорації та ін. Мережева форма організації бізнесу знайшла відображення в авіатранспортній галузі, а інтеграційні тренди чітко простежуються у діяльності багатьох галузевих організації. По-перше, авіаційний транспорт, як складова транспортного

комплексу, відіграє значну роль у процесах формування мереж у всіх секторах та сферах світового господарства, забезпечуючи мобільність керівників, персоналу, матеріалів, техніки та ін. По-друге, підприємства авіатранспортної галузі самі залучаються до складу мереж, утворюючи стратегічні альянси з іншими бізнес-агентами своїх та споріднених галузей.

6. Концепція ланцюга вартості М. Портера представляє фірму як сукупність основних та допоміжних видів діяльності, результатом яких є створення цінності – товару чи послуги [130]. Аналіз внутрішніх, галузевих та глобальних ланцюгів вартості в теперішній час є потужним інструментом обґрунтування стратегічних управлінських рішень у сфері бізнесу. Підприємства авіатранспортної галузі, які залучені до транскордонних та глобальних ланцюгів вартості, безперечно, орієнтуються у встановленні ринкових взаємодій, виходячи з міркувань формування найбільш ефективних глобальних ланцюгів вартості (ланцюгів постачань, розподільних мереж та ін.). Концепція ланцюга вартості тісно пов'язана із теорією цінності, адже цінність є результатом функціонування ланцюга вартості. У практиці стратегічного менеджменту широко розповсюдження набула модель управління за цінностями (Managing by Values), яка вважається дієвим інструментом для управління складними структурами [131].

7. Ресурсний підхід в управлінні ґрунтується на твердженні, що фірми налагоджують зв'язки для розширення доступу та оптимізації використання ресурсів, що забезпечує їм стратегічні переваги і виступає джерелом подальшого розвитку [132]. Таким чином, виходячи з цього підходу, стратегічне управління розвитком бізнесу ґрунтується на встановленні довготривалих відносин компанії з партнерами, які дають можливість забезпечити високу ресурсоефективність та дають доступ до стратегічно важливих ресурсів й компетенцій [133].

Ресурсна концепція також має зв'язок з теорією цінності, оскільки передбачає вибір варіантів взаємодії із максимальним виходом корисного ефекту (цінності) з наявних чи потенційно доступних ресурсів. Формування

стратегічних зв'язків із партнерами у виробничій, комерційній, інноваційній та інших сферах, розглядається як фундамент майбутнього зростання ефективності на засадах оптимізації доходів та витрат [134]. Втім, недоліком ресурсного підходу є те, що він визначає цілі та принципи встановлення стратегічних бізнес-зв'язків, але не визнає конкретних механізмів та організаційних форм такої взаємодії.

8. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів) ставить на перше місце не саму компанію, а її відносини із стейкхолдерами, які розглядаються як джерело отримання результату [135]. Підприємство розглядається лише як об'єкт, що виступає засобом досягнення цілей. Отже, теорія передбачає встановлення взаємодій, виходячи зі спільності стратегічних цілей та інтересів зацікавлених сторін, на основі чого формується спільна стратегія, механізми взаємодії та інструменти досягнення цілей [136, 137].

Організаційні форми досягнення спільних стратегічних інтересів можуть бути різними, наприклад кооперація за географічним, галузевим чи технологічним принципом, на постійних чи тимчасових засадах тощо. Такі взаємодії в умовах ризику та невизначеності можуть мати характер ситуативного партнерства [138]. Таке ситуативне партнерство дає можливість зниження впливу ризиків, викликаних турбулентністю зовнішнього середовища бізнесу. Отже, вибір партнерів відбувається не лише з мотивів спільності інтересів, але і з позиції зниження ризиків, тобто пошуку найбільш стійких до впливу чинників невизначеності фірм.

9. Маркетинг взаємовідносин (relationship marketing) передбачає постійне прикладання зусиль для пошуку і встановлення довгострокових взаємовигідних зв'язків із ринковими партнерами (глобальний маркетинг відносин), клієнтами (споживачами) та працівниками [139]. Пріоритетом є завоювання прихильності партнерів та лояльності споживачів, що розглядається як джерело переваг на ринку [140]. На наш погляд, цей аспект є особливо важливим у контексті розвитку сфери послуг, де встановлення довгострокових довірливих відносин є запорукою стабільного та ефективного

бізнесу.

Загальна тенденція встановлення довгострокових бізнес-зв'язків, партнерство, кооперація та інтеграція свідчить про бажання підприємців підвищити ефективність бізнесу [141]. Розширення та зміцнення відносин підприємств дає можливість використовувати переваги спеціалізації, диверсифікації, ефекту масштабу та більш раціонально використовувати всі види задіяних ресурсів.

Діяльність будь-якого бізнес-суб'єкта на ринку потребує координації системи взаємозв'язків всіх учасників - партнерів, споживачів, конкурентів, державних органів тощо. Ця взаємодія є рушійною силою, що консолідує спільний ресурсний та компетентнісний потенціал. Поєднання потенціалу учасників взаємодій дає можливість взаємно доповнити його, отримати синергетичний ефект.

Таким чином, важливим завданням є формування організаційно-економічних засад (принципів, моделей та механізмів) стратегічної взаємодії підприємств і організацій авіаційного транспорту, як у межах галузі, так і з зовнішнім середовищем, як всередині країни так і за її межами. Така взаємодія має бути націлена на підвищення результативних показників діяльності всіх учасників та розвиток галузевої системи в цілому. Взаємодія економічних суб'єктів включає широкий спектр відносин, зокрема операційні, фінансові, інвестиційні та комунікаційні.

Загалом, єдиного погляду на організацію та управління стратегічною взаємодією господарюючих суб'єктів економічною наукою не сформовано. Науковці зосереджують увагу до цієї проблематики у рамках конкретних галузей чи секторів господарства. Автори, що вивчали взаємодії різномасштабних бізнес-суб'єктів у сферах та секторах національного та світового господарства, розглядали різні підходи до класифікації видів цих взаємодій.

Лагодієнко В.В. [142] розрізняє взаємодії економічних агентів за ознакою часу, виділяючи довготривалі та тимчасові відносини, а також за

ознакою стійкості – стійкі та нестійкі.

За напрямками діяльності виділяють такі типи взаємодії:

- взаємодія у виробничій (операційній) сфері;
- взаємодія у інфраструктурній сфері (обслуговування та забезпечення операційної діяльності);
- взаємодія зі споживачами товарів та послуг;
- взаємодія у науково-технічній сфері (інновації);
- взаємодія у сфері підготовки та перепідготовки персоналу [143].

Виходячи з мети, що ставлять перед собою господарюючі суб'єкти, вступаючи у взаємодію, дослідники виділяють такі цілі і завдання:

- стратегічні цілі, пов'язані із підвищенням економічної ефективності діяльності на засадах отримання довгострокових конкурентних переваг шляхом розроблення і впровадження інновацій, формування та постійне розширення клієнтської бази, диверсифікації діяльності та експансії на нові ринки та ін.;

- цілі операційної діяльності – збільшення обсягів реалізації та скорочення витрат шляхом оптимізації витрат ресурсів, інтенсифікації процесів, удосконалення організаційної структури, розширення асортименту товарів та послуг, збільшення частки на традиційних ринках;

- цілі інвестиційної діяльності – здійснення інвестування у розвиток матеріально-технічної бази та інноваційні проєкти, як власними коштами, так і з використанням залучених та позикових коштів, зниження ризиків інвестування шляхом їх розподілу;

- цілі фінансової діяльності - оптимізація джерел надходження та напрямків використання фінансових ресурсів, економія на податках та ін. [144].

Явище поглиблення взаємної залежності бізнес-суб'єктів, посилення процесів кооперації та інтеграції, поява нових інструментів координації, викликане об'єктивними причинами, пов'язаними з еволюцією ринку, і зумовлене чинниками неоднорідності розміщення ресурсів і технологій,

відмінностями середовища діяльності підприємств, диспропорціями попиту і пропозиції тощо [145].

Крім того, з позиції варіативності, доцільно виділяти взаємодії стратегічного та тактичного характеру. Стратегічні, пов'язані із багатоваріантністю та неповною визначеністю сценаріїв досягнення цілей і завдань взаємодії, варіативністю багатьох параметрів. У рамках стратегічної взаємодії бізнес-суб'єкти оцінюють не поточні процеси, а можливі варіанти їх розвитку, передбачають можливі зміни моделей співробітництва, залежно від майбутнього розвитку ситуації. Тактична співпраця пов'язана із визначеністю сценарію, процесів та результатів [146]. Оскільки невизначеність пов'язана із часовим горизонтом планування, то стратегічні цілі та завдання зазвичай відносять до довгострокових. Водночас у динамічно змінних системах, під час підвищеної турбулентності середовища, горизонти стратегічного планування значно скорочуються [147].

Під час встановлення відносин між суб'єктами господарювання, неминуче виникає певна суперечка між їхніми цілями та інтересами. Науковці по-різному підходять до вирішення питання узгодження суперечливих цілей партнерів, водночас збігаючись у думці, що узгодження цілей є обов'язковою та невід'ємною умовою формування дієвої спільної стратегії, а також її інтегрування у стратегії та процес діяльності кожного суб'єкта взаємодії. У цьому процесі важлива роль, на думку Кривицької Н.Ю. та співавторів [148], належить зацікавленим особам (стейкхолдерам), які багато в чому впливають на формування та зміни стратегії організації, виходячи не лише з цілей співробітництва, та цілей самої організації, але також і з власних (групових чи персональних) цілей.

Як вважають Мельник Т. М. та Конрад Ю. В. [149], в умовах глобалізації на перший план виходять більш гнучкі форми стратегічної взаємодії, які витісняють жорсткі корпоративні структури, характерні для попередніх періодів. Гнучкі та адаптивні форми кооперації та інтеграції бізнес-суб'єктів, дають можливість більш швидко реагувати на зміни та забезпечувати

розроблення, впровадження і реалізацію нових або модифікованих наукоємних видів товарів і послуг, а також освоювати нові ринки.

Яцкевич І. [150] виділяє такі напрямки стратегічної взаємодії (партнерства) між бізнес-суб'єктами:

- співробітництво із постачальниками ресурсів із метою оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення якості на вході у систему основного виробництва;

- співробітництво у рамках основного циклу виробництва продукції чи надання послуг із метою скорочення витрат часу і ресурсів, забезпечення стабільного ритмічного процесу, дотримання високої якості);

- співробітництво із споживачами товарів та послуг, що передбачає збільшення його цінності (корисності) та обсягів продажу шляхом: удосконалення продукції/послуги; забезпечення адресності пропозиції; проведення гнучкої асортиментної політики; забезпечення лояльності покупців;

- співробітництво у функціональних сферах: партнерство у сфері розробок та інновацій; формування розподільно-збутових мереж; кредитно-фінансове співробітництво, спільні інвестиції та ін.

Реалізація переваг стратегічної взаємодії на міжнародному рівні зумовлює необхідність формування спільних (в рамках партнерства) систем управління ресурсами, які дадуть можливість використовувати їх найбільш оптимальним способом, залучаючи при цьому потужності, які географічно розкидані по всьому світові.

Формування і реалізація стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі вимагає врахування дії екзогенних факторів. Можливості попередження, усунення чи зменшення впливу негативних факторів багато в чому визначають успіх співпраці. Необхідно врахувати основні тренди і явища макро- та мезосередовища, що впливають на результати стратегічної взаємодії, зокрема:

- загострення конкуренції в умовах глобалізації та лібералізації

авіаційного ринку висуває вимогу створення конкурентних переваг та підтримання високого рівня конкурентоспроможності авіаційних послуг, які надають українські авіапідприємства, що потребує використання адекватних сучасним вимогам бізнес-моделей, зумовлює необхідність більш уважного ставлення до вибору цільових ринків, збільшує обсяги контактів і обміну інформацією із зовнішнім середовищем [151];

- відсутність єдиного стратегічного плану розвитку економіки країни, що викликало розбалансованість та нестабільність на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях, а також у територіальному розрізі. Це стало джерелом диспропорцій та протиріч розвитку окремих складових авіатранспортної галузі, визначило неоптимальність сформованих бізнес-зв'язків, недостатню гнучкість та адаптивність до змін.

- загальну соціально-економічну нестабільність у країні, що викликана неоптимальним державним регулюванням та непослідовністю впроваджувальної монетарної та фіскальної політики. Це негативно впливає на попит на авіапослуги (внаслідок низьких доходів населення) та на пропозицію авіапослуг (надмірне податкове навантаження та висока вартість кредитних ресурсів), що знижує привабливість галузі, можливості технічного оновлення і подальшого розвитку.

До чинників та мотивів активізації міжорганізаційної взаємодії суб'єктів ринку дослідники відносять:

- прагнення зменшити трансакційні витрати, як у внутрішніх процесах, так і у співробітництві з іншими суб'єктами;

- прагнення організацій отримати чи посилити стратегічні переваги;

- впровадження нових форм і інструментів організації та управління бізнес-процесами [152].

Незважаючи на те, що авіаційні компанії та аеропортові підприємства мають різні функції, організаційні структури та виконують різний набір бізнес-процесів і операцій, вони поєднані спільною діяльністю – надання авіатранспортних послуг, та мають спільну зацікавленість у збільшенні

потоків пасажирів та вантажів [153].

На думку Степанець П. [154], авіакомпанії та аеропорти доцільно розглядати як єдиний господарський сектор – авіатранспортний, функціонування якого відбувається у тісній взаємодії з галуззю авіаційної промисловості, секторами інновацій, науки і освіти тощо. Така взаємодія та взаємозалежність багато в чому визначає діяльність всіх цих секторів. Доцільність такої взаємодії не викликає сумнівів, однак для України ця концепція може бути використана лише в довгостроковій перспективі, оскільки потребує значної підтримки держави.

Максютенко І.Є. [155] вказує, що потенціал зростання доходів авіаційних компаній та аеропортів пов'язаний не лише зі збільшенням потоків пасажирів та вантажів, але також і з інфраструктурним та ресурсним потенціалом самих цих підприємств, їх спроможністю обслуговувати зростаючі потоки. Зростання потенціалу авіаційних компаній пов'язано із збільшенням парку авіаційної техніки, його оновленням та урізноманітненням, що забезпечує доступ до нових сегментів ринку авіаперевезень. Для аеропортів зростання потенціалу пов'язане із збільшенням кількості та покращенням характеристик злітно-посадкових смуг, збільшенням пропускної здатності існуючих та будівництвом нових терміналів та інших інфраструктурних об'єктів та інженерних споруд. На нашу думку, в умовах післявоєнного відновлення актуальною буде інша концепція, яка передбачає залучення лоукост компаній з уніфікованим парком повітряних суден.

Демченко Д. О. [156] досліджуючи індикатори стратегічного розвитку авіаційних компаній та аеропортів, також відзначає взаємозалежність їх діяльності та акцентує увагу на трендах поглиблення партнерських відносин у галузі. На думку автора, прогнози розвитку авіатранспортної галузі слід робити із урахуванням інтеграційних тенденцій. Він особливо акцентує увагу на важливості взаємовпливів авіакомпаній, аеропортів та державних і регіональних органів влади.

Глобальні якісні зміни у формах організації бізнес-процесів ґрунтуються на принципах інтеграції підприємств і організацій. Нові бізнес-моделі використовують можливості сучасних інформаційних технологій та глобальних мереж для формування гнучких інтегрованих структур – різного типу формальних та неформальних стратегічних об'єднань і партнерств.

Як зазначають дослідники [157, 158], для забезпечення конкурентної позиції підприємствам і організаціям транспортної сфери при формуванні стратегічних взаємодій доцільно переходити від застарілої секторальної концепції до сучасної – міжсекторальної. Партнерства доцільно створювати на міжгалузевих засадах, виходячи з міркувань максимальної клієнтоорієнтованості та створення високої цінності для споживача. Також необхідно переходити від традиційних транспортно-логістичних ланцюгів до мереж.

Дослідники роблять спроби розробити моделі та структурно-логічні схеми міжфірмових взаємодій суб'єктів авіатранспортної галузі, зокрема авіакомпаній та аеропортів, авіакомпаній та підприємств авіаційної промисловості [159]. Такі схеми описують систему горизонтальних та вертикальних внутрішніх та міжфірмових зв'язків й взаємодій. Головною проблемою таких моделей, яка потребує вирішення, є узгодження цілей та інтересів учасників міжкорпоративних відносин з урахуванням обмежень.

Зокрема, для узгодження господарських інтересів суб'єктів горизонтально-інтегрованої структури, автори керуються критерієм сукупного додаткового результату (обсягу надходжень, прибутку, скорочення витрат та ін. ефектів), отриманого за рахунок налагодження взаємодії [160].

Вовк О.М. та Кравчук Н.М. [161] зазначають, що ефективність співпраці підприємств і організацій транспортного комплексу між собою та із іншими секторами багато в чому визначається гнучкістю та адаптивністю управлінських структур, їх спроможністю ефективно підлаштовуватися до змінних умов ринкового та галузевого середовища. Дієвість системи управління та її здатність швидко реагувати на зміни, у свою чергу, залежить

від сформованої інформаційно-комунікаційної системи об'єднання.

Деякі автори пропонують використовувати двох-трьох мірні матричні моделі для управління взаємодіями і зв'язками транспортних підприємств. Так, для аналізу та оцінювання ефективності співпраці підприємств транспортного комплексу – компаній-перевізників та транспортних вузлів, Прейгер Д.К. та співавтори [162] пропонують застосовувати матричну модель, побудовану на засадах поєднання трьох векторів і відповідних їм параметрів:

- маркетинг – види перевезень (за напрямками і типами перевозок),
- менеджмент – види транспортних компаній і транспортних засобів, їх потенціал;
- логістика – транспортна мережа (маршрути та вузли), її пропускна здатність.

Узагальнюючи огляд поглядів науковців на зміст та принципи стратегічної взаємодії господарюючих суб'єктів, можна стверджувати, що залежно від цілей, завдань, об'єкту та предмету досліджень, це поняття набуває різного трактування. По-перше, «взаємодія» трактується як комплекс взаємозв'язків та взаємовпливів бізнес-суб'єктів, що визначають зміну їхнього фінансового, ринкового, виробничого, інвестиційного стану. По-друге, - як співпраця для досягнення спільної мети, що включає формування спільних планів, спільну операційну діяльність тощо. По-третє, - це різновекторна активність для досягнення власних цілей учасників. У такому випадку, учасники взаємодії не підсилюють один одного, а знижують взаємні переваги.

Стратегічна взаємодія бізнес-суб'єктів має на меті досягнення високої ефективності та підтримання або подальше збільшення цього рівня у довгостроковому періоді, що пов'язано із подальшими постійними трансформаціями суб'єктів, їх економічним розвитком, забезпеченням стабільності функціонування та стійкості до зовнішніх впливів. Водночас пропоновані науковцями підходи не дозволяють вичерпно та однозначно визначати види, форми, складові, вектори, механізми та інструменти взаємодії між суб'єктами господарювання.

Механізмами, що запускають та стимулюють процес взаємодії між бізнес-суб'єктами, на думку Паливоди О.М. та Теміндарової Ю.А. [163], виступають окремі види діяльності на ринку, які зумовлюють перетворення відокремлених, незв'язаних суб'єктів у єдину систему, де вони пов'язані множиною різноспрямованих та різнотривалих зв'язків. Умовою існування цієї системи є наявність спільних цілей суб'єктів.

Як вже зазначалося, взаємодії бізнес-суб'єктів можуть бути реалізовані у різноманітних формах, зокрема таких як: орендні (хайринг та лізинг) та суборендні відносини; фінансово-кредитні відносини; злиття-поглинання; подібнення (створення відділень, філій, дочірніх фірм та ін.); франчайзинг; торгівля ліцензіями; інвестування; продаж чи ліквідація бізнес-одиниць та ін. [164]. Звичайно, всі ці відносини можуть формуватися та тривати як на коротких проміжках часу (ситуативні партнерства), так і на довготривалих засадах (стратегічна взаємодія). При цьому науковці особливо відзначають роль саме стратегічних взаємодій, що передбачають встановлення довготривалих зв'язків, поєднання переваг учасників, створення стійких форм на засадах взаємної довіри, що дає можливість отримувати переваги на ринку та пропонувати споживачеві високу цінність [165]. При цьому, така система повинна мати властивість швидкої реакції на зміни зовнішніх параметрів та внутрішніх можливостей.

З точки зору процесного підходу, взаємодія бізнес-суб'єктів може вивчатися по етапах її життєвого циклу – встановлення відносин (зародження), розвиток відносин, поглиблення і розширення зв'язків (зростання), стабілізація системи (зрілість), досягнення цілей взаємодії (спад та припинення) [166].

Також можна виділити взаємодії внутрішнього (всередині структури) та зовнішнього (із зовнішнім середовищем) характеру. Крім того, ці взаємодії можуть носити об'єднувальний (інтегральний) або роз'єднувальний (дезінтегруючий) характер. За ознакою стійкості у часі, взаємодії можуть бути строкові (коротко-, середньо- та довготривалі) або безстрокові (постійні)

[167].

На думку Роменської В.М. [168] стратегічна взаємодія бізнес-суб'єктів передбачає, що вони займають високу частку ринку, оскільки стратегічна поведінка характерна для великих компаній. Водночас дрібні фірми зазвичай реалізують ринкову поведінку послідовника і для них не характерна стратегічна орієнтація. Отже, стратегічна взаємодія зазвичай формується між домінуючими фірмами, переважно на олігополістичних ринках з невеликою кількістю гравців. На наш погляд, така категоричність не виправдана, адже сучасні інтегровані мережеві системи, наприклад кластери, що поєднують середні і малі підприємства, довели свої переваги та життєздатність, а також можливість протистояти великим фірмам.

Ріттер Т. [169] характеризує стратегічну взаємодію як сукупність контактів господарюючого суб'єкта із іншими, на засадах яких формуються партнерські відносини. При цьому, ці суб'єкти, використовуючи та поєднуючи свої особливі потенціали, формують корисність для споживача та спільно генерують прибуток. Саме ці два критерії: корисність (цінність) для споживача та приріст прибутку, виступають ключовими параметрами при виборі партнерів, форм взаємодії, стратегічних напрямків розвитку та механізмів їх реалізації.

Е. Гумміссон [170] пропонує розрізняти взаємодії між ринковими суб'єктами за рівнем їх міцності, що визначається мінливістю оточуючого бізнес-середовища. Мінливість оточуючого середовища, у свою чергу, залежить від змін та рухливості його складових елементів, що зумовлює тренди секторальних (галузевих) та організаційних трансформацій, стабільність та щільність взаємозв'язків та залежностей між взаємодіючими господарюючими суб'єктами. До складу цих елементів належать:

- кон'юнктура ринку (попит, пропозиція, рівень цін, конкуренція);
- напрямки та динаміка соціально-економічного розвитку;
- вплив ближнього оточення – постачальників та споживачів та ін.

Виходячи з цих міркувань, А. Гіллет виділяє такі види взаємодії:

- неформальні – створювані без конкретно визначених та закріплених зобов'язань (асоціації, спілки, дорадчі органи та ін.);

- контрактні, які згідно теорії контрактів (Contract theory) розділяються на: традиційний або класичний (із чітко визначеними умовами взаємодії), неокласичний (довгостроковий рамковий контракт, що встановлює лише принципи взаємодії із урахуванням чинників невизначеності) та імпліцитний (не повною мірою обумовлений) контракти;

- взаємодії, побудовані на різних формах спільного володіння і користування об'єктами власності [171].

Федотова І.В. [172] вважає, що висока динамічність оточуючого бізнес-середовища робить тривалі усталені взаємодії між суб'єктами недоцільними – недостатньо ефективними та, пов'язаними із підвищеним ризиком. З цієї точки зору, в умовах нестабільності більш доцільним є встановлення ситуативних партнерських відносин на принципах функціональної інтеграції із використанням традиційного строкового контракту. Помірна динамічність зовнішнього середовища відкриває для суб'єктів ринку можливості встановлення не лише функціональних, але і організаційних інтегральних зв'язків, а також здійснювати реструктуризацію системи іншими, більш радикальними, способами.

Отже, дослідники управління стратегічними взаємодіями господарюючих суб'єктів вважають, що необхідним є узгодження цілей і завдань розвитку цих суб'єктів, формування спільних стратегічних цілей, планів, та механізмів їх реалізації в умовах динамічно змінного оточення - глобального та ближнього [173]. Для організації ефективної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі необхідне формування спільної стратегії, націленої як на зростання економічних показників діяльності, так і на розвиток системи авіаційного транспорту національного та глобального рівнів.

На наш погляд, стратегічна взаємодія авіакомпаній та аеропортів є системою взаємозв'язків (залежностей та відносин) між ними, встановлених на засадах спільності інтересів, спрямованих на досягнення спільної

визначеної мети у довгостроковій перспективі, на засадах формування і реалізації спільної стратегії, яка визначає сфери та форми спільної діяльності, ресурсний потенціал та систему заходів досягнення встановлених цілей. При цьому сама стратегія трактується як загальний довгостроковий план та спосіб (система заходів) досягнення цілей.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності авіатранспортної галузі України у міжнародному середовищі необхідно оцінити потенціал всіх учасників передбаченого стратегічного об'єднання, що вимагає визначення потенціалу його складових елементів по кожному суб'єкту та всій сукупності. Це завдання вимагає, у свою чергу, вироблення методичних засад оцінки потенціалу та концепції управління стратегічними взаємодіями суб'єктів авіатранспортної галузі.

1.5. Методичні засади дослідження системних стратегічних взаємодій суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів.

Теорія і практика управління бізнесом свідчить, що основними напрямками розвитку діяльності підприємств і організацій є: розроблення, виробництво і виведення на ринок нових товарів і послуг, вихід на нові ринки, удосконалення матеріальної бази і технологій виробництва продукції чи надання послуг, застосування нових форм організації операційної та збутової діяльності, інструментів маркетингу, систем управління якістю та ін., що забезпечує зростання економічної та соціальної ефективності [174].

При плануванні та реалізації розвитку діяльності на тривалий термін ключову увагу необхідно приділяти встановленню довготривалих і стабільних стратегічних взаємодій з іншими суб'єктами. Розвиток теорії стратегічного управління спрямований на пошук методів та механізмів управління такими взаємодіями, які стають все більш актуальними в глобальній економіці. Додає вагомості цим питанням і активізація інноваційного процесу, де фактори

кооперації, інтеграції та інших видів взаємодій між бізнес-суб'єктами, науковими й освітніми установами та іншими організаціями перетворюються у специфічний нематеріальний ресурс, який дає можливість отримати стратегічну перевагу на ринку [175].

О.М. Парубець, досліджуючи організаційно-економічні принципи взаємодії підприємств і організацій транспортного комплексу, наголошує на мережевому характері цих відносин та необхідності їх дослідження саме під кутом мережевої економіки [176]. До складу концептуальних настанов взаємодії учасників транспортних мереж авторка відносить такі принципи: науковості; системності; оптимальності; взаємної вигідності; взаємодоповнення; взаємозалежності, рівнозначності та пропорційності розподілу вигащів та ризиків; екологічності; емерджентності, економічної доцільності. Такий склад принципів в цілому відповідає мережевій концепції та теорії систем. Водночас, на наш погляд, ці принципи є всезагальними і не відображають специфіки транспортного комплексу.

Відсутня єдність думок науковців та практиків стосовно формування та реалізації стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі – авіакомпаній та аеропортів [177]. Додає складності науковому пошуку у цьому напрямку і те, що ці елементи авіатранспортної галузі, з одного боку, є тісно співпрацюючими та зв'язаними.

На теперішньому етапі розвитку авіаційного транспорту діяльність авіакомпаній та аеропортів характеризується єдністю цілей та інтересів при формуванні споживчої вартості у процесі реалізації авіаційних перевезень пасажирів та вантажів, що зумовлює їх техніко-технологічні та організаційно-економічні взаємозв'язки та взаємодії. Характер та зміст цих взаємодій, насамперед, визначається специфікою технологічних процесів надання авіатранспортних послуг.

На первинності саме технологічного аспекту наголошує, зокрема, Бугайко Д.О. [178]. Він зазначає, що авіаційний транспорт вирізняється специфікою організації технологічного процесу здійснення перевезень,

зумовленою тим, що у цьому процесі беруть участь підприємства і організації кількох типів, що виробляють змістовно різні види робіт і послуг [174].

Дійсно, взаємодія суб'єктів авіатранспортної галузі, таких як авіакомпанії та аеропорти, характеризується набором особливостей, пов'язаних зі специфікою організаційно-управлінського забезпечення цього процесу. До складу цих особливостей, на наш погляд, слід віднести такі:

- нестабільність та динамічність ринку авіатранспортних перевезень, пов'язана як із магістральними процесами глобалізації, так і з актуальними викликами, такими як пандемічна криза, війни в Україні, Ізраїлі та інших точках. Чинники нестабільності та динамічності розвитку ринку зумовлюють зміни вимог до авіакомпаній (склад та характеристики парку повітряних суден) та аеропортів (кількість та технічні параметри злітно-посадкових смуг, рульових доріжок, терміналів і шлюзів, стоянкових місць та інших споруд і комунікацій), а також вимог до організації потоків повітряного руху, забезпечення безпеки польотів повітряних суден, організації наземного обслуговування літаків, пасажирів, вантажів та ін.;

- суттєва диференціація авіатранспортних послуг по макрорегіонах, країнах, зумовлена відмінностями параметрів пасажиро- та вантажопотоку та мобільності населення;

- багатоваріантне поєднання та комплексне використання потенціалу та компетенцій авіакомпаній та аеропортів при виконанні пасажирських та вантажних авіатранспортних перевезень, що зумовлює специфіку організації та управління цим процесом;

- залежність кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів авіаційних компаній та аеропортів від змісту та специфіки робіт і процесів, які вони забезпечують.

На наш погляд, методичний підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів має складатися з кількох послідовних стадій, які схематично наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Логічна схема дослідження стратегічної взаємодії авіакомпаній та аеропортів в умовах глобалізації*

*(розробка автора)

Організація стратегічної взаємодії ґрунтується на поєднанні у єдину систему та оптимізації окремих операційних процесів (комерційних, технологічних та ін.), які виконують авіакомпанії та аеропорти. Зміст типових операцій, видів виконуваних робіт та послуг, що здійснюють підприємства авіатранспортної галузі, наведений на рис. 1.6.

Технологічна і організаційна пов'язаність авіакомпаній та аеропортів при наданні послуг з перевезення пасажирів та вантажів є особливістю їх

взаємодії.

Можна виділити ряд специфічних характеристик взаємодії авіакомпаній та аеропортів [174]:

- базисом взаємодії авіакомпаній та аеропортів є технологічний процес надання комплексних послуг з авіаційного перевезення пасажирів та вантажів, що включає як процес транспортування, так і пов'язане з ним обслуговування;

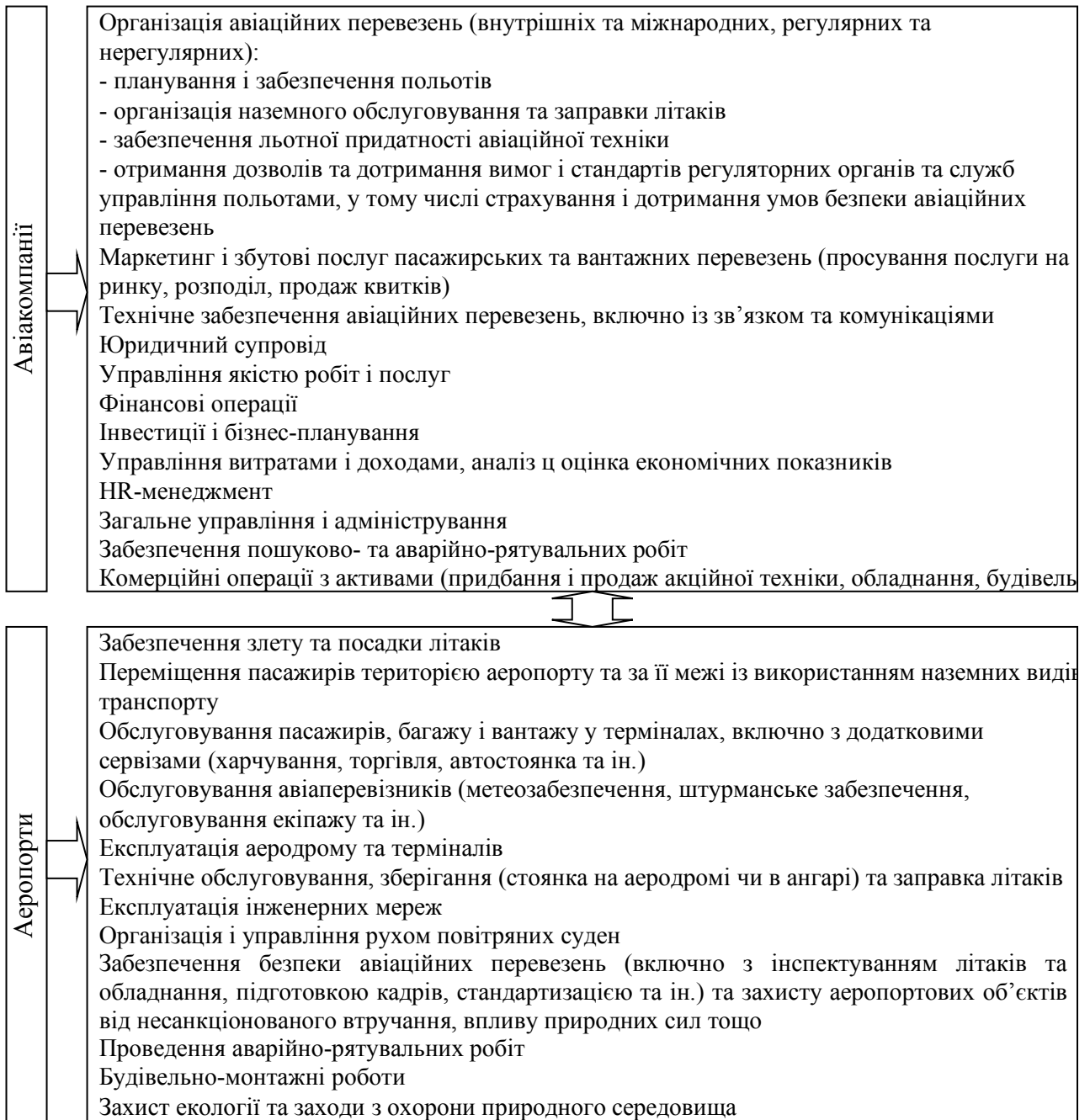


Рис. 1.6. Функції, роботи і послуги, виконувані підприємствами авіатранспортної галузі*

*Складено автором з використанням 179,180.

- організаційні аспекти взаємодії суттєво впливають на результат діяльності. Таким чином, тіснота та особливості взаємодії авіакомпаній та аеропортів впливають на кількісні та якісні характеристики послуг;

- відносини між авіакомпаніями та аеропортами належать до сфери B2B (business-to-business). У процесі взаємодії між цими суб'єктами авіатранспортної галузі формуються довготривалі відносини як типу «постачальник-споживач» (надання послуг та виконання робіт для іншої сторони), так і типу «співвиконавці» (спільне виконання робіт і послуг для третіх сторін – пасажирів та власників вантажів). При цьому між ними відбуваються комерційні операції, операції фінансового характеру, налагоджуються інформаційні та матеріальні потоки. Поєднання та використання складових потенціалу учасників взаємодії (авіакомпаній та аеропортів), на засадах раціонального розподілу обов'язків, є базисом підвищення економічної ефективності для всіх учасників процесу надання послуг.

Взаємодія авіакомпаній та аеропортів реалізується у сферах наземного обслуговування, забезпечення і організації авіаційних перевезень. Набір складових, що входять у комплексну послугу, суттєво відрізняється залежно від запитів споживачів, типу і дальності авіаційних перевезень, а також конкретних виконавців. Діяльність аеропортів спрямована на виконання функцій наземного обслуговування авіаційних перевезень. За даними різних джерел [179, 180], частка наземного обслуговування у вартості сукупної послуги повітряних перевезень не перевищує 10%.

Такі види діяльності аеропортів, як утримання у придатному стані та експлуатація аеродромів, забезпечення функціонування систем керування та організації потоків повітряного руху, забезпечення злітно-посадкових операцій, технічне обслуговування авіаційної техніки, мають відбуватися відповідно до встановлених норм і регламентів і підлягають жорсткому контролю, оскільки пов'язані із безпекою польотів. Для таких операцій

варіативність є мінімальною.

Види діяльності, пов'язані із обслуговуванням пасажирів на території аеропорту, наземним обслуговуванням літаків та їх екіпажів, є більш варіативними. Вони можуть виконуватися як самими аеропортами, так і сторонніми організаціями. Багато в чому свобода адміністрації аеропорту у виборі партнерів визначається їх організаційно-правовою формою та формою власності. Так, аеропорти України функціонують у організаційно-правових формах: державне підприємство, комунальне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, дочірнє підприємство [181]. Державні аеропорти мають низьку ступінь самостійності у вирішенні комерційних питань.

Ключові види діяльності з розподілом по суб'єктах, наведені на рис. 1.7.

Суб'єкти авіатранспортної галузі – авіакомпанії та аеропорти, можуть визначати найбільш економічно вигідної та раціональної моделі взаємодії, обираючи відповідний розподіл відповідальності і витрат при наданні комплексної послуги з авіаційного перевезення. Отже, партнери визначають виконавців для кожного етапу процесу організації і реалізації авіаційних перевезень, розподіляючи відповідальність між собою та залученими виконавцями [174].

Вибір тієї чи іншої моделі взаємодії зумовлюється особливостями та потенціалом конкретної авіакомпанії, аеропорту та діючих на його території обслуговуючих підприємств (хендлінгових компаній та ін.), сформованими умовами взаємодії, вимогами укладених договорів на обслуговування та ін.

Отже, стратегічна взаємодія авіакомпаній та аеропортів може бути реалізована у різних формах, охоплювати різне число суб'єктів, які забезпечують надання клієнтам (пасажирам та власникам вантажів) різноманітних послуг [182]. В якості критеріїв вибору того чи іншого виконавця послуги чи її складової можуть виступати такі:

- економічна ефективність робіт та послуг;
- фінансово-економічний стан і надійність виконавця;

- дотримання відповідальності та добросовісності у веденні бізнесу;
- показники якості і безпеки робіт і послуг.

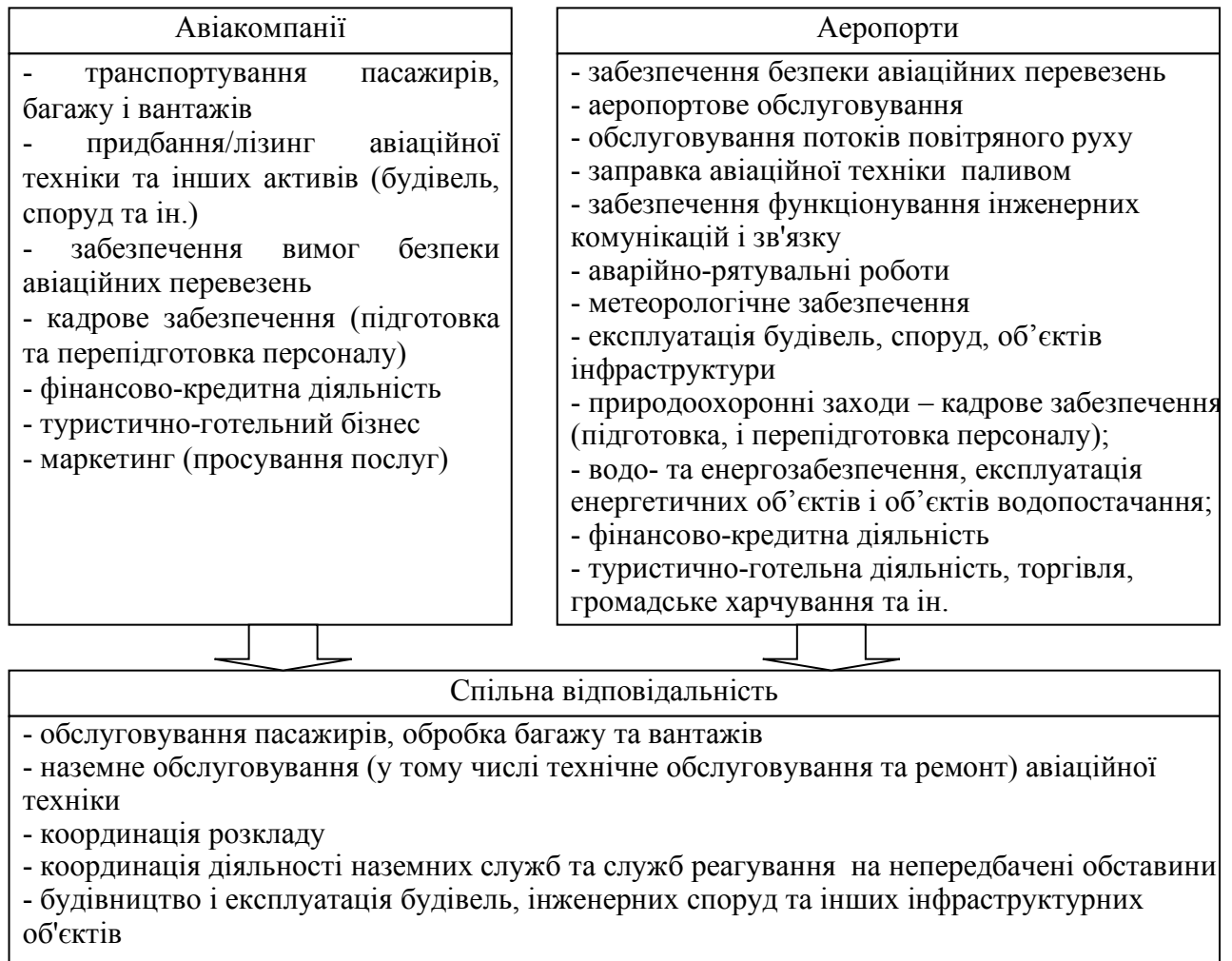


Рис. 1.7. Функціональний розподіл основних видів діяльності за відповідальністю виконавців - авіакомпаній та аеропортів*

*Складено автором

Багатоваріантність моделі взаємодії авіакомпаній і аеропортів при здійсненні наземного обслуговування пасажирів і обробки вантажів зумовлює множинність організаційних підходів до вирішення завдань забезпечення якості та безпеки, а також збільшення обсягів перевезень і супутніх послуг. Обрана модель взаємодії повинна сприяти підвищенню економічної ефективності всіх учасників – авіакомпаній, аеропортів, залучених виконавців, що і визначає доцільність застосування конкретної моделі взаємодії.

Підвищення доходів аеропортів перебуває у прямій залежності від обсягів авіаційних перевезень, що здійснюються авіаційними компаніями. Доходи авіакомпаній, у свою чергу, залежать від пасажиро- і вантажопотоку. Отже, підвищення рівня доходів авіаційних компаній пов'язано із збільшенням кількості пасажирів і обсягу вантажів, у той час як на доходи аеропортів також впливає кількість рейсів, а отже і обслужених літаків, та обсяг трансферних пасажирів.

Таким чином, умовою підвищення ефективності діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі є збільшення обсягу перевезень, що потребує відповідного парку авіаційної техніки для авіакомпаній, та наявності інфраструктурного потенціалу аеродрому та терміналів для аеропортів.

Як зазначалося раніше, кризові умови і глобальні виклики є джерелом нестабільності функціонування авіаційного транспорту та його окремих суб'єктів, що зумовлює появу суттєвих проблемних аспектів у системі організаційно-управлінських й виробничо-комерційних зв'язків.

Найбільш гострими проблемами стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальних викликів, що потребують нагальної уваги і розв'язання, на наш погляд та думку інших науковців, є такі:

- низький конкурентний потенціал та недостатня націленість на споживача з боку аеропортів та авіакомпаній як на національному, так і міжнародному ринках авіаційних перевезень;
- недостатній рівень розвитку інфраструктури, особливо у регіональних аеропортах, що не дозволяє забезпечити високий рівень послуг;
- високий рівень витрат на здійснення авіаційних перевезень, що зумовлено високими цінами на паливно-мастильні матеріали, витратами на обслуговування і ремонт авіаційної техніки, аеропортовими зборами тощо;
- незадоволена потреба у інвестиційно-фінансових ресурсах для модернізації матеріально-технічної бази галузі;
- брак висококваліфікованих кадрів;

- застарілий парк авіаційної техніки, недостатня кількість і місткість авіатранспортних засобів [183].

Узагальнюючи проблемні аспекти стратегічного розвитку авіатранспортної галузі, слід відзначити найбільш суттєві і масштабні з них, вирішення яких перебуває у площині регуляторної політики [174]:

- недостатнє фінансування авіатранспортної галузі з боку держави, що особливо актуально, враховуючи організаційно-правову форму та форму власності більшості аеропортів України – державна та комунальна;

- неефективне державне регулювання та стимулювання інвестиційної діяльності у авіатранспортній галузі, що веде до скорочення інвестицій у авіацію та галузеву інфраструктуру;

- втрата потенціалу авіакомпаній, що пов'язано із практично повним припиненням діяльності під час пандемії та війни. Водночас, вже зараз можна стверджувати, що у післявоєнний час, при відновленні авіаційних перевезень авіакомпанії стикнуться із питаннями низького попиту, особливо на регіональних лініях, високими цінами та собівартістю послуг авіаційних перевезень, зокрема через високу вартість паливно-мастильних матеріалів;

- низька ліквідність активів аеропортів;

- знос основних засобів, потреба модернізації парку повітряних суден авіакомпаній;

- проблеми, викликані комунальною власністю багатьох аеропортів, що пов'язані з конфліктом ділових та політичних інтересів місцевих еліт;

- недосконалість інструментів і методів організації і управління авіакомпаніями та аеропортами;

- недостатня інноваційна активність та відсутність стимулювання інноваційного процесу у галузі, втрата зв'язку науки і практики, незатребуваність потенціалу вітчизняних галузевих наукових установ;

- недостатній рівень інтеграції авіаційного транспорту з іншими видами транспорту, недостатній рівень розвитку сфери комбінованих транспортно-логістичних послуг;

- недостатня інтеграція авіатранспортної галузі України у світове господарство, порівняно низький рівень конкурентоспроможності українських авіаперевізників;

- втрата позиції України як авіавиробника. Практично повне припинення виробництва в Україні повітряних суден та авіаційних комплектуючих, як наслідок - неможливість оновлювати парк авіаційного транспорту технікою національного виробництва;

- відсутність внутрішньої конкуренції серед аеропортових підприємств, концентрація авіаційних перевезень у аеропорту «Бориспіль», на який у 2021р. припадало 58% пасажиропотоку [184]. Така надмірна централізація негативно впливає на розвиток внутрішніх перевезень;

- недостатня розвиненість ринку регіональних перевезень і відсутність конкуренції на цих напрямках [185].

Зазначені проблеми стратегічного розвитку авіатранспортної галузі можуть бути вирішені за умови використання відповідних бізнес-моделей, налагодження тісної взаємодії між суб'єктами авіатранспортної галузі, впровадження відповідних регулювальних механізмів, формування спільної узгодженої стратегії розвитку.

В світовій практиці розвиток взаємодії авіакомпаній і аеропортів обмежується інфраструктурним потенціалом останніх. Ліміти пропускної здатності аеропортів та їх обмежені техніко-технологічні можливості [174]:

- стримують авіакомпанії у збільшенні кількості рейсів, обсягів транспортування пасажирів і вантажів, розширення напрямків перевезень;

- ведуть до пошуку авіакомпаніями послуг з базування та аеродромного обслуговування повітряних суден в інших місцях;

- посилюють рівень виробничих ризиків у діяльності авіакомпаній та аеропортів;

- обмежують якісні показники комплексної послуги, зокрема у частині обслуговування у терміналах;

- зменшують можливості для формування лояльності пасажирів і

власників вантажів до авіакомпаній та аеропортів;

- спричиняють недоотримання доходів та прибутків, а також зменшення потенціалу розвитку суб'єктів авіатранспортної галузі.

Аеропорти, будучи багатопрофільними виробничими комплексами, займають монопольне положення на ринку авіаційних перевезень, але вони не формують пропозицію на ринку перевезень, а лише обслуговують пасажиропотоки створені авіакомпаніями [174]. Отже, аеропорти є залежними від операторів ринку – авіакомпаній, які формують пропозицію і здійснюють транспортування пасажирів і вантажів [186].

Таким чином, стратегічний розвиток авіакомпаній та аеропортів є взаємопов'язаним. Розвиток та економічне зростання авіатранспортної галузі залежить від їх взаємодії та спільного стратегічного планування їх діяльності.

Кривов'язюк І.В. [187] зазначає, що аеропорти є одним з ключових елементів системи авіаційного транспорту, місцем перетинання і узгодження господарських інтересів інших складових системи, таких як компанії-перевізники, пасажирів і власники вантажів, а також численних обслуговуючих організацій і установ – торговельних підприємств, закладів громадського харчування, ДСНС, служби екстреної медичної допомоги, Державної митної служби України, Державної прикордонної служби України, Національної поліції, інших центральних і регіональних органів влади та органів місцевого самоврядування, постачальників енергії, палива, різноманітних товарів, комунальних служб тощо. Оптимальне поєднання інтересів, зусиль і потенціалу всіх цих учасників процесу надання авіатранспортної послуги є запорукою ефективної діяльності авіакомпаній, аеропортів і авіатранспортної галузі в цілому. Необхідно забезпечити постійне удосконалення комплексної авіатранспортної послуги, як її змісту і компонентів, так і процесу її надання, з метою її відповідності змінній кон'юктурі авіатранспортного ринку.

Сучасним трендом авіатранспортного ринку є зростання кількості незалежних хендлінгових компаній – спеціалізовані сертифіковані фірми, які

забезпечують комплекс робіт з підготовки, прийняття і відправлення авіарейсів, а також обслуговування пасажирів [188]. Практика залучення таких компаній для забезпечення виконання складних процесів надання авіатранспортної послуги є вже звичайною для країн ЄС та існувала і в Україні. Така практика дає можливість сконцентрувати процеси у одного виконавця, що дозволить більш ефективно керувати ними. Також спостерігається тенденція до укрупнення хендлінгових компаній, розширення їх діяльності на кілька аеропортів. Зокрема, в Україні хендлінгові компанії працюють у багатьох аеропортах але діапазон виконуваних ними робіт і послуг є різним [174]. Так, у аеропортах «Бориспіль» та «Жуляни» хендлінгові компанії охоплюють широкий комплекс послуг і робіт (обслуговування пасажирів і багажу, наземне адміністрування, обслуговування на пероні, обслуговування вантажів і пошти), у той час як у багатьох регіональних аеропортах ці функції або виконуються силами самих аеропортів, або хендлінгові компанії виконують лише окремі операції (наземне адміністрування) [189].

З проблемних питань слід виділити неврегульованість доступу та діяльності цих компаній з боку Державної авіаційної служби, що не дає можливості повною мірою розкрити потенціал такої співпраці [190].

Новиков К. [191] до перспективних напрямків взаємодії авіаперевізників і аеропортів відносить такі:

- підвищення фінансово-економічних результатів діяльності учасників взаємодії шляхом забезпечення росту обсягів пасажиро- і вантажопотоку;
- спільне інвестування у розвиток авіатранспортної інфраструктури за рахунок власних, позикових та залучених коштів;
- збільшення доступності авіаційних послуг та удосконалення сервісного обслуговування пасажирів і вантажовласників, з метою збільшення пасажиро- і вантажопотоку;
- забезпечення безпеки авіаційних перевезень [174].

Стратегічне управління аеропортами вимагає встановлення гнучкої

взаємодії з органами державної влади, зокрема, з питань державного регулювання авіаційних перевезень, а також фінансування розвитку аеропортів. Аеропорт є важливим елементом регіональної інфраструктури і виступає чинником територіального розвитку. Це визначає зацікавленість державних та місцевих органів влади у інвестиціях в розвиток аеропортового господарства [192].

Оскільки аеропорт надає широкий комплекс послуг, які забезпечують виконання авіаційних перевезень пасажирів і вантажів, а також самі є невід'ємною складовою частиною авіатранспортної послуги, важливим є визначення сукупності критеріїв оцінювання взаємодії авіакомпаній та аеропортів. До таких ключових критеріїв, на думку науковців [193], слід віднести:

- технічна сумісність авіакомпанії та аеропорту - відповідність виробничо-технічної бази аеропорту характеристикам використовуваних типів авіаційної техніки у парку авіакомпанії;

- технічна спроможність задовольнити попит на авіатранспортні послуги
- відповідність характеристик технічної бази аеропорту та парку літаків авіаційної компанії обсягу пасажиро- і вантажопотоку, напрямкам і маршрутам перевезень;

- узгодженість планів діяльності авіакомпанії та аеропорту – можливість узгодження плану і розкладу руху літаків із урахуванням інтересів аеропорту, перевізника та пасажирів, наявність досвіду співпраці.

Обсяги доходів та рівень прибутків авіакомпаній та аеропортів є взаємозалежними, оскільки доходи аеропорту визначаються обсягами перевезень пасажирів і вантажів авіаційними компаніями, які у свою чергу залежать від попиту (пасажиро- і вантажопотоку), а також від спроможності аеропорту обслужити ці потоки [194].

Оскільки територія України доволі щільно вкрита мережами маршрутів наземного транспорту, регіональні авіаційні перевезення не здобули значного розвитку. Втім, стратегічна взаємодія авіакомпаній та аеропортів може

сприяти розвитку цього сегменту авіатранспортного ринку. Спільні стратегії авіакомпаній і аеропортів дозволяють оптимізувати витрати і запропонувати більш сприятливі ціни для залучення пасажирів і вантажів. Втім, ця тема потребує окремого дослідження, пов'язаного із чинниками і мотивами внутрішніх переміщень населення, становленням горизонтальних зв'язків.

Конкурентну боротьбу на світовому ринку авіаційних перевезень, як зазначають автори [195, 196], задають стратегічні альянси авіакомпаній та аеропортів їх базування. Метою таких стратегічних альянсів є домінування на основних магістральних маршрутах і трансферних потоках. За таких умов, відсутність в Україні вертикально-інтегрованих формувань, що об'єднують авіакомпанії і аеропорти на засадах спільної стратегії, тобто стратегічних альянсів, є слабким місцем і негативним чинником подальшого розвитку в умовах глобального авіатранспортного ринку [174].

Відсутність системного підходу, координації діяльності авіакомпаній та аеропортів в Україні загострить наявні протиріччя та підсилить негативний вплив глобальних чинників, що не дозволить повноцінно відновити діяльність авіатранспортної галузі та в подальшому може призвести до повної втрати авіаційної інфраструктури.

Висновки до розділу 1

1. Дослідження соціально-економічних та соціокультурних особливостей розвитку авіаційної галузі у взаємозв'язку із становленням глобального суспільства довело, що авіаційний транспорт є невід'ємною складовою глобальної політичної та економічної систем як базових елементів глобалізованого суспільства, запиту і потреби яких визначають вектори розвитку мережі авіаційного сполучення, авіаційних технологій та техніки, управлінських моделей в системі світогосподарських зв'язків. Взаємозв'язок авіаційного транспорту та сфери інформаційних технологій забезпечує формування глобального соціально-інформаційного простору. Сформована за

участю авіаційного транспорту глобальна гібридна інформаційно-комунікаційно-транспортна система є продуктом і, одночасно, каталізатором процесів міжнародної інтеграції, створення та розповсюдження інновацій, генерації та поширення знань, розвитку нової культури. Авіаційний транспорт сприяє утворенню глобальної технологічної системи, що тісно пов'язана із глобальними політичною, соціальною, інформаційно-комунікативною та економічною системами, формує їх інфраструктуру.

2. В результаті дослідження, на основі загальнонаукових підходів, сформовано комплекс парадигм, що утворюють концептуальний базис реалізації стратегічного розвитку авіаційної галузі в умовах глобалізації, до якого включено: концепцію техногенного суспільства; концепцію інтелектуальної культури; концепцію глобального інформаційного суспільства; концепцію глобалізації та мережевого суспільства; концепцію ринкової економіки як цілісної системи; а також аксіологічний підхід.

3. Обґрунтовано роль і значення авіаційної галузі як базового елементу національного господарства та системи міжнародних економічних відносин. Соціально-економічний розвиток держави та стан національної (у тому числі – економічної) безпеки багато в чому залежить від розвитку авіаційного транспорту як однієї з основних підсистем національного господарства, що зв'язує й інтегрує різні території країни, а також забезпечує її зовнішні зв'язки. Для розвитку авіатранспортної галузі необхідним є формування і реалізація комплексної стратегічної державної політики як у сфері розвитку авіаційного транспорту та його обслуговуючої інфраструктури, так і у сфері відродження авіабудування, в тому числі входження у сформовані ланцюги створення вартості у цій галузі.

4. Визначено систему функцій авіаційного транспорту в сучасному глобальному середовищі. Головною функцією виділено об'єднання існуючих локальних спільнот (соціальних, наукових, культурних, бізнесових та ін.) шляхом забезпечення їх швидкого переміщення між різними географічними локаціями з діловою, соціокультурною або туристичною метою. Функціями

другого порядку є: швидке транспортне забезпечення міграційних процесів робочої сили, академічного і культурного обміну; прискорення процесів міжнародної торгівлі; створення зручних каналів бізнес-комунікації; розвиток нових компетентностей; формування сприятливого іміджу країн та територій; сприяння розвитку науково-технічного прогресу; розвиток систем забезпечення безпеки та контролю.

5. Визначено системні ознаки та склад авіатранспортної галузі як транспортно-логістичної системи макрорівня, сформованої з множини складових елементів, між якими встановлюються певні відносини та налагоджуються функціональні зв'язки. Елементи системи взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем для забезпечення процесу перевезень пасажирів та вантажу повітряним транспортом. Основні елементи цієї системи (авіакомпанії та аеропорти) можуть створювати, перетворювати та поглинати потоки, які можна визначати як внутрішні, зовнішні, транзитні і трансферні. Взаємодія складових елементів авіатранспортної галузі забезпечується внутрішніми механізмами взаємодії між авіакомпаніями та аеропортами та залежить від зовнішнього макро- та мікросередовища. Стратегічне управління не повинно містити жорсткі схеми та інструкції, а має бути гнучким, відображати сутність змін умов та процесів і адекватно реагувати на них.

6. Розвиток авіатранспортної галузі вимагає формування і реалізації комплексної державної політики і стратегії, як у сфері розвитку авіаційного транспорту та його обслуговуючої інфраструктури, так і у сфері відродження авіабудування. Стратегічно розвиток авіаційної галузі слід розглядати у системній єдності із іншими видами транспорту як складовий елемент системи більш високого порядку - транспортної системи. Стратегія розвитку авіаційної галузі в умовах глобалізації повинна охоплювати всі види та напрямки діяльності авіакомпаній та аеропортів у їх взаємозв'язку і взаємозалежності із іншими секторами та видами діяльності, з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін – пасажирів та власників вантажу, власників та персоналу

підприємств галузі, держави та суспільства.

7. В результаті дослідження визначено комплекс методів та інструментів стратегічного аналізу авіатранспортної галузі у їх логічному взаємозв'язку. Удосконалено методологічні засади дослідження авіатранспортної галузі як об'єкту стратегічного планування. Зокрема, обґрунтована доцільність виокремлення у його рамках етапу стратегічної діагностики (дослідження стартових позицій та наявних трендів розвитку), що передує стратегічному аналізу (власне дослідження авіаційної галузі як об'єкта стратегічного розвитку з точки зору визначення та формування перспективних напрямків та механізмів їх реалізації). Пропонований підхід забезпечує систематизацію процесу збирання, оброблення і аналізу інформації при формуванні і реалізації стратегії авіатранспортної галузі, підвищує рівень обґрунтованості стратегічних рішень в умовах глобальних трансформацій, їх перенесення на національний та регіональний рівні, враховує чинники ризику, становлення нових векторів і тенденцій на глобальному рівні, виникнення нових умов і факторів стратегічного розвитку галузі.

8. Стратегію взаємодії суб'єкта авіатранспортної галузі (авіакомпанії, аеропорту) визначено як загальний план дій, орієнтований на формування системи взаємодій і взаємовигідних відносин організації із іншими суб'єктами ринку авіатранспортних перевезень, на дво- та багатосторонніх засадах, які дають можливість отримати партнерські переваги, з метою отримання додаткового економічного ефекту (доходу, прибутку), а також забезпечення стабільності економічного розвитку і протидії чинникам турбулентності, невизначеності і ризику бізнес-середовища, за рахунок співпраці із партнерами у рамках утворення стратегічних альянсів на засадах обмінних, кооперативних чи інтеграційних відносин.

9. Запропоновано методичний підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів, який складається з логічної послідовності таких стадій: аналіз і оцінювання функціональних характеристик і компетенцій авіакомпаній та аеропортів;

аналіз чинників зовнішнього середовища; оцінка проблем та переваг стратегічної взаємодії авіакомпаній і аеропортів; обґрунтування стратегічних засад взаємодії авіакомпаній і аеропортів; дослідження стратегічних альтернатив та прийняття рішень. Перевагою пропонованого підходу є врахування специфічних особливостей організаційно-управлінського забезпечення взаємодії суб'єктів галузі.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ

2.1. Підходи до визначення місця і ролі авіаційної галузі у розвитку глобальної сфери транспортних послуг

Сучасні тенденції розвитку світової економіки визначаються постійним розширенням глобалізаційних процесів, пов'язаних з пошуком нових джерел розвитку економіки. Традиційно в економіці провідна роль належала видобувним та переробним галузям. Саме вони протягом ХХ сторіччя формували світогосподарську систему, були основою економічної могутності провідних країн. Сфері послуг надавалося другорядне значення, вона належала до так званого «третинного сектору економіки», завданнями якого було доповнення і супроводження основних секторів [197].

В останні десятиріччя ситуація у розвинених країнах кардинально змінилася. Сфера послуг (включно із комерційними послугами) вийшла на лідируючі позиції, її частка у світовому ВВП сягає 76% [198]. В середньому частка послуг у ВВП розвинених країн становить 76%, у країнах, що розвиваються – 56%. У таких країнах, як Люксембург, Франція, США, Великобританія частка сфери послуг у ВВП становить 75-85%. На сферу послуг припадає 75% зайнятості населення у розвинених країнах та 46% - у країнах, що розвиваються. У провідних країнах світу більшість населення працює саме у сфері послуг: Люксембург (85%), США (79%), Нідерланди (77%) [199]. При цьому у сфері послуг цих країн домінують телекомунікаційні, транспортні та фінансові послуги.

Транспорт є одним з основних факторів, що впливають на розміщення продуктивних сил, виступаючи елементом як національної, так і міжнародної інфраструктури. Транспорт обслуговує процес виробництва, забезпечує

підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, є двигуном економічного зростання. На транспорті створюється близько 10% ВВП, на транспорт припадає 20% всіх приватних капіталовкладень, транспортом споживається 15-18% всієї енергії, під об'єктами транспортної інфраструктури зайнято до 5% території світу [200]. Транспортні послуги відіграють все більшу роль у міжнародній торгівлі. У 2022 р. експорт та імпорт транспортних послуг продовжили зростати, і перевищили обсяги «допандемічного» періоду [201].

Цивільна авіація є невід'ємною частиною транспортної системи, основним напрямком діяльності якої є здійснення таких видів послуг, як перевезення пасажирів, багажу, вантажів і пошти. У структурі транспортних послуг авіаційний транспорт займає 25,8%. Транспортні послуги, включаючи авіаційні пасажирські та вантажні перевезення, сприяють розвитку міжнародних зв'язків, формуванню попиту, диверсифікації національного господарства та його інтеграції у світову економіку.

Сучасна економічна теорія та аналітичні дослідження показують, що існує високий ступінь кореляції між зміною обсягів авіаперевезень та загальними економічними тенденціями, оскільки попит на авіаційні перевезення залежить від рівня доходу населення та, в основному, визначається економічним розвитком. Зміни в особистих доходах впливають на рівень купівельної спроможності споживачів і на їх схильність до подорожей. Комерційна діяльність і торгівля безпосередньо впливають на попит на ділові поїздки та вантажні перевезення [202].

Крім того, процеси інтернаціоналізації ринків, формування загальносвітового економічного простору та міжнародний характер конкуренції перетворюють авіаційний транспорт на ключовий фактор розвитку всієї світової економіки та впливають на розвиток кожної окремої країни. Отже, існує стійка залежність між динамікою авіаційних перевезень та рівнем економічного розвитку країн і регіонів.

Вплив авіації на економічний розвиток неможливо переоцінити.

Економічна вигода повітряного транспорту проявляється у зміцненні зв'язків між різними містами, дозволяючи вільно переміщувати не тільки пасажирів а і товарні потоки, капітал, технології. При цьому, в порівнянні з іншими видами транспорту перевагою авіаційного є швидкість доставки, що в сучасних умовах стає все більш значним чинником при виборі того чи іншого виду транспортування. Незважаючи на те, що на авіаперевезення припадає лише невелика, менше відсотка, частка світової торгівлі за фізичним обсягом, частка за вартістю дорівнює близько третини [203]. Успіх бізнесу в умовах жорсткої конкуренції багато в чому залежить від злагодженої роботи авіаційної системи. До того ж удосконалення авіаційної техніки і технології повітряних перевезень роблять авіатранспорт все більш дешевим і безпечним.

Доведено, що крім прямого економічного внеску цивільної авіації, існують мультиплікативний та синергетичний ефекти від розвитку авіації, які, в свою чергу, залежать від рівня та глибини розвитку всього авіаційного комплексу в країні.

За розрахунками Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО) визначено, що кожні 100 дол. США, витрачені на повітряний транспорт, приносять в підсумку вигоду для економіки на 325 дол. США (мультиплікатор 3,25). А кожні 100 додаткових робочих місць в цивільній авіації призводять до появи в різних секторах економіки 610 нових робочих місць по більш широкій номенклатурі професій (мультиплікатор 6,1) [202, 204]. При цьому авіація і сама безпосередньо забезпечує досить велику кількість робочих місць для висококваліфікованих фахівців.

Зростання попиту на авіаційні транспортні послуги та обсягу авіатранспортних перевезень призводить до розвитку інфраструктури не лише авіаційного, але і суміжних видів транспорту, що зумовлює зростання попиту на будівельно-монтажні роботи, проєктування, розвиток засобів зв'язку, транспортних засобів, їх технічного обслуговування та ін. Також експорт транспортних послуг є важливим джерелом валютних надходжень.

Розгалужені транспортні мережі, які забезпечують скоординований рух

пасажиро- та вантажопотоків, мають численні місця поєднання різних видів транспорту – мультимодальні транспортні хаби. У багатьох регіонах та країнах формуються мультимодальні транспортні мережі, які дозволяють оптимізувати маршрути переміщення пасажирів та вантажів, оперативно переспрямувати потоки у разі виникнення затримок [205, 206]. Розвиток мультимодальних мереж дає можливість знизити транспортні ризики та забезпечити транспортне пасажирське та вантажне сполучення із вразливими територіями, як відбувалося в Україні [207].

Водночас функціонування сектору транспортних послуг, у тому числі авіаційних, супроводжується значними ризиками, пов'язаними із можливістю короткочасного або тривалого виведення з ладу транспортних вузлів чи магістралей. Причиною цього можуть бути як зовнішні чинники, такі як природні явища, політичні конфлікти та війни, економічні процеси, так і внутрішні чинники - недосконалий менеджмент, помилки у проектуванні та будівництві тощо. На жаль неможливо повністю захиститися від дії ризиків та зробити транспортну мережу невразливою до них. Проте можна зменшити наслідки впливу негативних явищ.

Стійкість транспортної мережі характеризується її властивістю пристосовуватися до змін і порушень, зберігати функціонал та продовжувати працювати в умовах нової ситуації. При цьому, формування єдиної національної мультитранспортної мережі, яка поєднує різні види транспорту та інтегрована у міжнародний транспортний простір, сприяє більш високому рівню стійкості. Наявність великої кількості аеропортів та інших транспортних вузлів (морських портів, залізничних станцій та ін.) із високою пропускною здатністю, що забезпечують сполучення з іншими країнами, дає можливість у разі необхідності оперативно переорієнтувати транспортні потоки у разі виникнення затримок чи загроз, що також забезпечує більш високий рівень стабільності системи.

Отже, послуги авіаційного транспорту є складовою всесвітньої транспортної мережі, яка може забезпечити перевезення вантажів та

пасажирів навіть при виходу з ладу її окремих елементів. Ця властивість транспортної мережі дозволила швидко переорієнтувати міжнародні транспортні потоки України навесні 2022 року.

Спільна робота різних видів транспорту та транспортних мереж різних країн, як єдиної системи, забезпечується шляхом впровадження інноваційних технологій, зокрема інформаційних, які дозволяють узгоджувати графіки і маршрути руху, враховуючи пасажиро- та вантажомісткість транспортних засобів, забезпечуючи їх максимальне заповнення (завантаження).

У статистичних дослідженнях в основному робиться акцент на обсягах перевезень пасажирів та вантажів, кількості транспортних засобів, відстані їх переміщення, а також швидкості та тривалості транспортування [208]. Але не завжди враховується ступінь завантаження транспортних мереж. Оцінка рівня завантаження мережі транспортних послуг здійснюється, в основному, наземними видами транспорту – зокрема автомобільним. Водночас така інформація може бути корисною і для авіаційного транспорту. Транспарентність інформації про пасажиро- і вантажопотоки, обмін інформацією також є джерелом підвищення економічної та екологічної ефективності авіаційної галузі.

Постійно розширюється міжнародне та регіональне співробітництво у транспортній сфері. Особливо приділяється увага створенню наскрізних маршрутів, без проміжних пунктів та зайвих пересадок пасажирів чи перевалок вантажів. Формування таких мереж та інтегрування до них авіаційного транспорту України вимагає співробітництва не лише на рівні держав, але інтеграційної взаємодії на рівні авіакомпаній та інфраструктурних підприємств.

Практично всі основні види діяльності авіакомпаній та інфраструктурних підприємств і організацій, зокрема аеропортів, належать до сфери споживчих послуг, технічного або іншого сервісу. У цьому зв'язку, вважаємо за доцільне більш детально дослідити сутність послуг, що дозволить розкрити зміст та глибинне наповнення авіаційної транспортної послуги.

Численні визначення сутності і економічного змісту послуг, запропоновані науковцями, можна звести до таких точок зору:

- визначення послуги як виду економічної діяльності;
- визначення послуги як процесу;
- визначення послуги як результату;
- визначення послуги як спроможності виконати певну дію для задоволення конкретної потреби.

Таким чином, на думку науковців, послуга зумовлює зміни стану споживача, зокрема:

- зміни місцезнаходження, форми (вигляду) або фізичного стану об'єктів споживача або самого споживача;
- зміна персонального емоційного чи інтелектуального стану споживача;
- зміна фінансово-економічного стану споживача [209-210].

Підсумовуючи огляд поглядів науковців на зміст та роль послуг, можна виокремити ряд специфічних ознак, притаманних послугам:

- послуги (матеріальні чи нематеріальні) створюються у результаті суспільно корисної праці і є корисним результатом цієї праці;
- надання послуг має уособлений характер, тобто послуга надається конкретному споживачеві, що означає її модифікацію з урахуванням його потреб. Відповідно, сприйняття корисності послуги є індивідуальним. Кожен споживач прагне отримати персоналізований набір споживчих властивостей, що зумовлює варіативність вартості послуги.;
- надання послуг вимагає наявності комунікації між її постачальником (виробником) та споживачем (замовником), яка може бути прямою фізичною чи дистанційною із застосуванням засобів комунікації. При цьому комунікація та процес надання послуги не обов'язково мають бути синхронними;
- споживання послуг відбувається у процесі (або в момент) її надання, а тому неможливе їх нагромадження у нематеріально-речовій формі [211, 212].

Отже, при комунікації між виробником і споживачем послуг виникають специфічні відносини індивідуального характеру, у процесі яких формується

чітко визначений набір споживчих характеристик послуги – її вартість для конкретного споживача із урахуванням його запитів та можливостей постачальника. Звідси виникає низка вимог до постачальника (виробника) послуг, зокрема щодо його компетенцій, комунікаційних можливостей, іміджу, досвіду, особистісних рис тощо. Цей набір вимог є індивідуальним для кожного споживача. Сильні риси постачальника послуг з точки зору одного споживача можуть сприйматися як слабкі з точки зору іншого або навіть ігноруватися ним. Відповідно, корисність послуги має індивідуальний характер та визначається сприйняттям конкретного споживача.

Враховуючи зазначені характеристики послуги, її персоналізованість, можна дати уточнене визначення. На нашу думку, зміст поняття «послуга» слід трактувати як результативний процес формування корисності виробником послуг для певного споживача у матеріальній чи нематеріальній формі, яка споживається в процесі або в момент її створення і є носієм корисного ефекту (економічного, соціального, екологічного, морально-психологічного тощо).

Сферу послуг доцільно розглядати максимально широко, оскільки вона охоплює всі аспекти людського життя. Водночас сфера послуг виділяється як окреме утворення, відокремлене від виробничої та невиробничої сфер. Таким чином, сфера послуг охоплює як види праці, результати яких мають неуречевлену форму, так і матеріальні види діяльності, пов'язані з наданням послуг невиробничого характеру [213].

Для того щоб оцінити місце авіатранспортних послуг у цій сфері, доцільно розглянути загальні підходи до класифікації послуг.

Класифікація послуг дає можливість більш глибоко дослідити зміст послуг, визначити їх специфічні відмінні риси, винайти споріднені риси та взаємозв'язки різних видів послуг.

Вченими пропонуються різні підходи до систематизації та типологізації видів послуг, які використовують різний набір класифікаційних ознак. Зокрема, при класифікації послуг часто використовують секторальний підхід

(за видами економічної діяльності), запропонований Денієлом Беллом [214, 215]. Згідно цього підходу послуги розподіляються на:

- інфраструктурні – транспорт, зв'язок, інженерні мережі;
- послуги розподілу та обміну – торгівля та фінансовий сектор;
- соціальні – освіта, наука, культура, охорона здоров'я та ін.;
- управлінські – державне управління та адміністративні послуги [216].

Цей підхід загалом задовольняє потреби статистичного спостереження і тому набув широкого розповсюдження при аналізі та оцінці динаміки економічних процесів та структурних змін у господарстві. Водночас на практиці часто не можна чітко віднести послугу до якогось окремого виду економічної діяльності (сектору), оскільки в сучасному ринку послуги набувають все більш складного та комплексного характеру, поєднуючи в собі різні види робіт, що належать до різних секторів. Так, послуга авіаційного перевезення комбінує у собі: власне транспортування, страхування, харчування, інформаційне обслуговування та багато інших супровідних робіт та послуг.

Розповсюдженням є підхід, згідно якого послуги класифікуються за сутнісними ознаками: суб'єкт (людина чи машина), об'єкт (людина чи предмет), мета (процес чи результат), залученість споживача (безпосередньо чи дистанційно, синхронно чи асинхронно); формальність відносин виробника (постачальника) та споживача [217]. На наш погляд, такий підхід більш глибоко розкриває зміст та сутність кожної послуги.

З точки зору маркетингового підходу використовуються типології послуг за їх виробничими та споживчими ознаками [218]. Так, за виробничими ознаками послуги можуть бути класифіковані відповідно до характеристик суб'єктів, що їх виробляють (надають): форма власності, вид економічної діяльності (функція в економіці) та ін. З точки зору споживчих ознак, послуги класифікуються за видом ринку, особливостями попиту, видом потреби, що задовольняється, та ін.

Класифікація видів послуг, що використовується офіційними

міжнародними організаціями та органами влади, побудована за галузевим (секторальним) принципом. Україна офіційно використовує міжнародні стандарти статистичної звітності, відображені у Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), яка гармонізована із Класифікацією видів економічної діяльності Статистичної Комісії (NACE, rev. 2) та Класифікацією продукції за видами економічної діяльності (CPA–2008) [219].

Згідно Європейської системи рахунків ESA 2010 [220], а також Класифікації інституційних секторів економіки України [221], сфера послуг дотична до всіх п'яти інституційних секторів. Водночас в умовах глобалізації вона виходить за межі національного господарства (рис. 2.1).

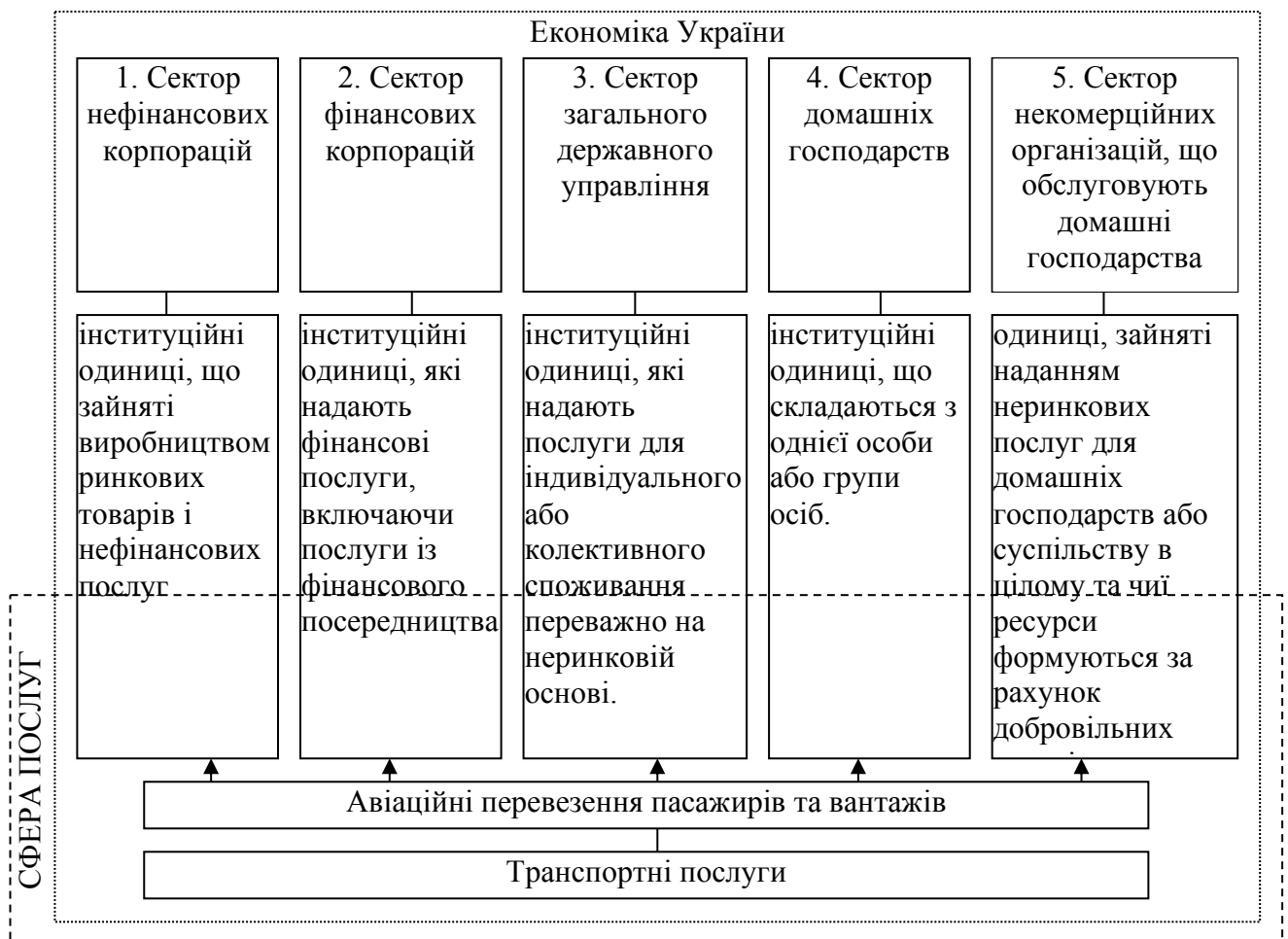


Рис. 2.1. Взаємозв'язок авіаційної галузі із інституційними секторами економіки України*

*Побудовано з використанням [219- 221]

Інституційні одиниці сфери послуг належать як до державних, так і до

недержавних корпорацій, а також до ринкових та до неринкових виробників.

Отже, сфера послуг є сукупністю секторів, що виробляють і реалізують кінцеву продукцію у вигляді різноманітних послуг. Незважаючи на матеріальну чи не матеріальну природу та форму послуги, її участь у обміні (продаж споживачеві) зумовлює поділ праці, спеціалізацію та становлення ринку цієї послуги.

Варто також зазначити, що сфера послуг не є єдиним комплексом; вона включає численні види діяльності, пов'язані з виробництвом і реалізацією різноманітних послуг, які можуть бути не пов'язані між собою ні інституційно, ні секторально, ні ринково [222]. Неоднорідність сфери послуг, різний зміст послуг, їх різне призначення та орієнтація на різних споживачів визначають різні підходи до проблем її формування, розвитку та регулювання з боку дослідників і практиків. Саме це зумовлює галузевий підхід до вивчення сфери послуг, виокремлення її галузей і секторів.

Відповідно до Статті 6 Закону України «Про транспорт», до переліку транспортних послуг віднесено, в тому числі, перевезення пасажирів, вантажів, багажу та пошти [2].

Всі дані про зовнішньоекономічні потоки країни, включаючи імпорт та експорт транспортних послуг, відображаються в платіжному балансі. Концептуальна основа складання платіжного балансу базується на 6-му виданні “Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції” (КПБ6) [223]. Це опубліковане Міжнародним валютним фондом керівництво, що містить стандарти бухгалтерського обліку для формування звітності та аналізу платіжного балансу. Це керівництво використовують державні органи країн-членів МВФ. У Керівництві зі складання платіжного балансу МВФ продукти матеріального виробництва розглядаються у єдиному розділі «Goods», у той час як різним видам послуг відведені окремі розділи «Transportation», «Travel» та «Other Services». Згідно визначень, що містяться у Керівництві, «Транспортування охоплює всі види транспортних послуг (що надаються морським, повітряним, та іншими видами транспорту, включаючи

наземний, внутрішній водний, космічний та трубопровідний), що надаються резидентами однієї країни для резидентів іншої і які включають перевезення пасажирів, переміщення товарів (фрахт), оренду (чартер) транспортних засобів з екіпажем та пов'язані з ними супутні та допоміжні послуги».

Категорія послуги пасажирського транспорту в платіжному балансі охоплює всі послуги, які надаються в процесі міжнародних перевезень нерезидентів перевізниками-резидентами (відображаються по кредиту ПБ - як експорт транспортних послуг) і резидентів перевізниками-нерезидентами (по дебету ПБ – як імпорт транспортних послуг). До цієї ж статті також відносять послуги пасажирського транспорту, що надають перевізники-нерезиденти в межах території даної країни. Перевезення нерезидентів, які здійснюють резиденти в межах країни, які куплені окремо від міжнародного транспорту, не включають у склад послуг пасажирського транспорту, а відносять до категорії «подорожі». Послуги пасажирського транспорту включають плату за перевезення пасажирів та інші пов'язані видатки, в тому числі податки [223,224].

Класифікація МВФ має певну специфіку щодо включення видів послуг до складу транспортних послуг. Так, деякі види діяльності, пов'язані із наданням транспортних послуг, не включаються до їх складу, зокрема:

- страхування вантажів - віднесено до страхових послуг;
- товари, що закупаються в портах перевізниками-нерезидентами, та ремонт транспортних засобів (обладнання) – віднесено до категорії «Товари»;
- ремонт портів та аеродромних споруд, залізничних споруд, – віднесено до будівельних послуг;
- оренда (фрахтування) транспортних засобів без екіпажу - віднесено до категорії «Інші ділові послуги».

Незважаючи на те, що класифікація МВФ є загальноприйнятою та широкоживаною для аналізу структури зовнішньої торгівлі країн та внеску окремих галузей і секторів до світового господарства, ми не можемо не відзначити її певну укрупненість й узагальненість. Наукове дослідження

стратегічних перспектив розвитку окремих сервісних галузей, зокрема авіатранспортної, вимагає більш деталізованої класифікації виконуваних робіт і послуг.

Ключовий орган ООН з торгівлі та розвитку, UNCTAD, також розділяє послуги за сферами їх надання та виокремлює три основні групи послуг: «Transport», «Travel» та «Others», відповідно до методики МВФ [225].

Міжнародний банк [226] трактує послуги як зміни стану інституційної одиниці під впливом дій іншої інституційної одиниці на засадах взаємної угоди. Вони виділяють промислові (інжиніринг, фінанси і кредит, консалтинг) та непромислові види послуг (споживчі, соціальні та розподільні). Транспорт і торгівля, згідно цієї класифікації, належить до групи розподільних послуг [227, 228].

Згідно європейської статистичної класифікації видів економічної діяльності NACE Rev. 2 [229] та Класифікації видів економічної діяльності КВЕД-2010 [230], що покладені у основу Системи національних рахунків, послуги є «результатом виробничої діяльності, які задовольняють певні особисті й суспільні потреби, але не втілені в товарно-матеріальній формі» [231]. Згідно цієї класифікації до складу Секції «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» включено:

- забезпечення пасажирських і вантажних перевезень (за розкладом або ні) залізничним, трубопровідним, автомобільним, водним або повітряним транспортом;
- допоміжну діяльність, зокрема діяльність терміналів і автостоянок, вантажно-розвантажувальні роботи, зберігання тощо;
- надання в оренду транспортних засобів разом із водієм або екіпажем;
- поштова та кур'єрська діяльність» [232].

Розділ авіаційний транспорт за КВЕД включає пасажирські або вантажні перевезення авіаційним або космічним транспортом.

Як і у класифікації МВФ, ця секція не включає роботи з будівництва, капітального ремонту, реконструкції шляхів сполучення та транспортного

устаткування, технічне обслуговування транспортних засобів та надання транспортних засобів у оренду без екіпажу (водія).

Розділ «авіаційний транспорт» включає у себе дві групи: «пасажирський авіатранспорт» та «вантажний авіатранспорт і космічний транспорт» [233].

Згідно з Класифікацією зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП), яка гармонізована із Розширеною класифікацією послуг платіжного балансу Керівництва зі складання платіжного балансу МВФ, транспортні послуги виділені в окремий розділ, що «охоплює процес перевезення людей та предметів із одного місця в інше, а також суміжні супутні та допоміжні послуги та здавання в оренду (фрахт) транспортних засобів з екіпажем» [234, 235]. До цієї групи також належать поштові та кур'єрські послуги. До послуг авіаційного (повітряного) транспорту віднесено всі види послуг, що стосуються міжнародних пасажирських та вантажних перевезень повітряними суднами, а саме: послуги пасажирського і вантажного авіаційного транспорту; транспортно-експедиторські послуги (послуги з організації та забезпечення перевезень літаками експортних, імпортних, транзитних або інших вантажів); забезпечення авіатранспортної інфраструктури (послуги з обслуговування, пов'язані з перевезенням пасажирів або вантажів в аеропортах, аеровокзалах або аеродромах, послуги повітряних терміналів, підрозділів з обслуговування повітряних ліній та забезпечення авіаперевезень (обслуговування повітряного руху на маршруті, в зоні підльоту та в межах аеропортів, а також інформаційне та аеронавігаційне забезпечення польотів), наземне обслуговування літаків в аеропортах; а також агентські послуги і фрахт літаків [234].

Діяльність авіакомпаній, що виходить за межі транспортування пасажирів та вантажів, яка включає послуги з поточного та капітального ремонту транспортних засобів, харчування під час перевезення, страхування пасажирів та вантажу, ділові послугами (оренда, лізинг, торгівля транспортними засобами) та ін., що віднесені по класифікації КЗЕП та МВФ до інших розділів.

У Додатку щодо авіатранспортних послуг Генеральної угоди про торгівлю послугами між країнами-членами СОТ (General Agreement on Trade in Services (GATS)), до авіаційних послуг, крім перевезень, включені також послуги з «ремонту та сервісного обслуговування літаків», «продажу та збуту авіатранспортних послуг» та «послуги комп'ютерної системи резервування» (КСР) [236].

Специфікою Генеральної угоди по торгівлі послугами СОТ є те, що встановлені нею регуляторні норми і правила ґрунтуються на способах міжнародної торгівлі послугами, а не на їх видах. В рамках Угоди виділено чотири способи реалізації міжнародної торгівлі послугами, зокрема:

- транскордонний обмін передбачає переміщення послуги через митний кордон, тобто резидент однієї країни надає послугу резиденту іншої країни. У цьому випадку встановлюються обмеження по обсягах реалізації послуг (квотування), по ціноутворенню (податки та збори), а також обмеження доступу до розподільчих мереж;

- переміщення споживача у країну постачальника послуги, тобто надання і споживання послуги в межах національного кордону постачальника, передбачає, що виробник/постачальник послуги надає її на території своєї країни нерезидентів. У цьому випадку діють обмеження по допуску іноземців на територію країни, оформленню документів і дозволів для перетину кордону, ліміти на валютнообмінні операції та інші обмеження для нерезидентів;

- комерційна присутність виробника/постачальника-нерезидента на території країни споживача – діють обмеження щодо іноземних інвестицій, обмеження видів комерційних операцій, спеціальні податкові режими, політика протекціонізму у приймаючій країні;

- переміщення фізичної особи – виробника через кордон для надання послуги споживачеві в межах його національного кордону. Тут діють обмеження щодо допуску на територію країни, отримання дозволів на роботу, обмеження по обсягах обміну валют, правила перебування на території країни

та ін. [237, 238].

Повітряний кодекс України [239], хоч і не дає прямого визначення авіаційної послуги, втім, містить низку інших визначень, які дають можливість зрозуміти зміст цього поняття та види послуг, що підпадають під цю категорію, а також супутніх робіт і послуг – «авіаційний перевізник», «експлуатант», «наземне обслуговування», «метеорологічне обслуговування», «обслуговування повітряного руху», «об'єкти авіаційної діяльності», «суб'єкт авіаційної діяльності», «суб'єкт наземного обслуговування» та ін.

Так, згідно Кодексу, «авіаційний перевізник (авіаперевізник) - суб'єкт господарювання, що надає послуги з перевезення пасажирів, вантажу, пошти повітряним транспортом» [239]. До інших послуг, які надаються підприємствами і організаціями авіаційної галузі, належать:

- послуги з експлуатації літаків;
- послуги з наземного обслуговування літаків, екіпажу, пасажирів, багажу, вантажів, пошти. Ці послуги надаються суб'єктами наземного обслуговування, зокрема аеропортами як на їх території, так і за її межами;
- послуги із забезпечення авіаперевізників метеопрогнозами та іншою метеорологічною інформацією;
- послуги з обслуговування повітряного руху - польотно-інформаційне, аварійне чи диспетчерське обслуговування та ін..

Отже, ключовими системоутворюючими елементами авіаційної галузі, є авіакомпанії та аеропорти, у взаємодії яких і створюється споживча вартість – послуга з перевезення пасажирів та/чи вантажу. Причому у цій системі, аеропорти є відносно статичними складовими, перелік робіт послуг яких залишається стабільним. Будь-яка суттєва зміна у діяльності аеропорту вимагає значних капіталовкладень та часу на реалізацію проєкту. Наприклад, це стосується зміни довжини та категорії злітно-посадкової смуги згідно сертифікаційних вимог, будівництва інженерних споруд для приймання, відправлення та обслуговування повітряних суден, пасажирів та вантажів.

Авіакомпанії, навпаки, є більш динамічно розвиненими. Вони можуть

змінювати бізнес-моделі, парк повітряних суден, напрямки перевезень, вступати у альянси та міжнародні союзи. Складовими діяльностями авіакомпаній є такі:

1. Виконання авіаційних рейсів – організація та управління у сфері здійснення регулярних та нерегулярних рейсів для перевезення пасажирів та вантажів в будь-яку географічну точку згідно їх категорії (міжконтинентальні, внутрішні, регіональні, міжнародні) згідно розкладу, поза розкладом або за індивідуальним розкладом із використанням власних або орендованих (лізинг) транспортних засобів.

2. Управління парком повітряних суден – вирішення комплексу організаційно-управлінських завдань, що стосуються утримання парку літаків, інших технічних засобів, ресурсів та персоналу у необхідному для здійснення авіаційних перевезень стані, зокрема:

- загальний менеджмент авіакомпанії та вибір бізнес-моделі;
- фінансово-економічні питання;
- комплектування парку авіаційної техніки – купівля/оренда (вибір літака, специфікація обладнання, реєстрація та ін.),
- утримання парку авіаційної техніки - зберігання і технічне обслуговування літаків;
- страхування майна;
- кадровий менеджмент - підготовка персоналу (пілоти, бортовий супровід, технічний персонал та ін.)
- маркетинг, облік, консалтинг та ін.

3. Надання послуг під час очікування рейсу та на борту літака – харчування, забезпечення комфорту при стиковках рейсів, послуги наземним транспортом, розміщення у готелях тощо.;

4. Надання власних повітряних суден в оренду іншим авіакомпаніям [240, 241].

Авіаційні послуги для пасажирів та власників вантажів містять цілий комплекс цінностей, пов'язаних не лише із самою послугою транспортування,

але із морально-психологічним та емоційним станом:

- авіаційний транспорт дозволяє економити час, тобто скорочувати витрати часу та трудові витрати, вивільняти людські та матеріальні ресурси. Користуючись послугами авіаційних перевізників, фізичні та юридичні особи, таким чином, виграють час для професійної діяльності та особистого життя та відпочинку;

- авіакомпанії та аеропорти, завдяки досвіду, кваліфікації, матеріальній базі і технічному оснащенню, забезпечують високу швидкість та якість транспортного обслуговування, а також високий рівень безпеки, що веде до зниження витрат споживача, зниження втрат вантажу під час транспортування тощо.

Економія ресурсу часу споживачів (індивідів, посадових осіб, підприємств і організацій) є головним трендом розвитку сфери послуг, і авіаційного транспорту, зокрема [242].

В теперішній час не лише бізнес-суб'єкти, але і звичайні громадяни прагнуть раціоналізувати витрати часу та максимально зекономити цей ресурс, який можна використати альтернативно. У цьому сенсі виграш часу, що забезпечує авіаційний транспорт, визначає специфіку ціноутворення та рівень цін на авіаційні послуги. Клієнт (пасажир чи власник вантажу) сплачує гроші не лише за сам факт переміщення з однієї географічної точки в іншу, але і за звільнений час.

Цінність ресурсу часу ще більше зростає у глобалізованому суспільстві, коли соціально-економічні та політичні процеси прискорюються. У сучасному середовищі фактор часу є критичним для людей, фірм, держав і світу в цілому. Отже, чим менше ресурс часу витрачається на виконання певних дій, тим більше корисність (цінність) авіаційної послуги.

Авіатранспортні послуги сприяють економії часу як особистого ресурсу, дозволяють більш ефективно вирішувати персональні та бізнес- завдання. Безумовно, найбільші переваги у цьому сенсі надає авіація як найбільш швидкий вид транспорту, який практично не має обмежень по географії

надання послуг. Крім того, сукупні послуги авіації дозволяють більш продуктивно використовувати час подорожі.

Отже, суб'єкти авіатранспортної галузі надають широкий спектр послуг, які є взаємопов'язаними і лише у комплексі формують специфічні набори споживчих характеристик – цінностей. Авіатранспортна послуга невіддільна від послуг безпеки, страхування, ремонту та ін. Саме з цих позицій доцільно виходити, обґрунтовуючи напрямки, механізми та інструменти стратегічного розвитку авіаційного сектору. Стратегія розвитку авіатранспортної галузі в умовах глобалізації повинна охоплювати всі види та напрямки діяльності авіакомпаній та аеропортів у їх взаємозв'язку і взаємозалежності із іншими секторами та видами діяльності, з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін – пасажирів та власників вантажу, власників та персоналу підприємств галузі, держави, суспільства.

2.2. Світовий досвід та етапи розвитку авіатранспортної галузі у провідних країнах світу

Закономірності та основоположні принципи розвитку авіатранспортної галузі у контексті міжнародного підприємництва найкраще розкриваються у історичній ретроспективі становлення цього бізнесу.

Дослідження історії становлення цієї складної, конкурентної глобальної галузі, законів її функціонування та трансформації системи регулювання дає можливість більш повно усвідомити її теперішній стан та перспективи подальшого розвитку у контексті актуальних перетворень та викликів.

Оцінюючи довготривалу ретроспективу, можна відзначити, що ХХ століття було найбільш успішним з точки зору глобальних соціально-економічних результатів: глобальний розподіл доходів став більш справедливим, різко скоротилася кількість людей, що живуть за межею бідності. У цьому значну роль відіграв стрімкий розвиток галузей транспорту і комунікацій, що забезпечив зниження вартості та збільшення швидкості

перевезення товарів і послуг по всьому світу, сприяв дифузії знань і активізації науково-технічного прогресу. Період після Другої світової війни відзначився швидким розвитком транскордонного співробітництва, що відбувся завдяки становленню нового світового порядку та забезпечення тривалого миру.

Розвиток регулярних авіаційних перевезень бере свій початок з 1918 року, коли по закінченні Першої світової війни у Європі з'явилися декілька регулярних пасажирських авіакомпаній. Одночасно із цим почала формуватися система економічного регулювання авіаційних маршрутів і тарифів, становлення і розвиток якої відбувався протягом більшої частини ХХ-го ст. Кінець ХХ ст., навпаки, відзначився трендом на дерегуляцію авіатранспортної галузі, що почався у США, а потім поширився на країни ЄС і більшість країн світу. Необхідно простежити шлях від етапу економічного регулювання авіатранспортної галузі до її лібералізації – становлення більш вільних конкурентних відносин на найбільш значущих світових ринках авіаційних перевезень. Це дасть можливість сформулювати уявлення про подальші глобальні тренди галузевого розвитку авіаційного транспорту.

Авіаційні перевезення є одним з ключових економічно і соціально значущих елементів глобальної транспортної інфраструктури світового господарства, які виникли і розвинулися як логічне продовження і доповнення існуючих на той час систем водного та наземного транспорту, які обслуговували міжнародну торгівлю та забезпечували внутрішні перевезення.

Швидкий розвиток авіаційної техніки і технологій під час Першої світової війни, а також надлишок авіаційних транспортних засобів по її закінченні, дали поштовх становленню нового виду бізнесу. Одразу ж по закінченні війни були засновані перші авіакомпанії, деякі з них працюють дотепер. Серед піонерів авіаційних перевезень і найстаріших авіакомпаній, що беруть свій початок після закінчення Першої світової війни, слід відзначити нідерландську KLM (1919 р. заснування), британську British Airways/Aircraft Transport and Travel Limited (1919 р.), колумбійську Avianca (1919 р.), австралійську Qantas (1920 р.). З того періоду беруть свій початок і авіакомпанії

SGTA, Air Orient, Air Union та інші, які у 1933 році об'єдналися у AirFrance. Загальною закономірністю є те, що перші авіаційні перевізники набули розвитку у країнах, які були колоніальними імперіями – Нідерланди, Франція, Великобританія. Звичайно, ранні авіаційні компанії з'являлися і у інших країнах Європи та Світу. У 1926 р. була заснована німецька компанія Deutsche Luft Hansa, яка у 1953 р. перетворилася на Lufthansa. Розвиток авіаційних перевезень у більшості країн Азії припадає на період після Другої світової війни.

Авіакомпанія Aircraft Transport and Travel Limited (відома тепер як British Airways) у 1919 р. вперше розпочала виконувати щоденні рейси між Лондоном та Парижем. Її послідовником на цьому маршруті була Handley Page Transport, яка переобладнала військові літаки для потреб перевезень пасажирів. У 1920 р. KLM були налагоджені регулярні авіарейси між Лондоном і Амстердамом, які тривають дотепер.

Перший етап розвитку приватних європейських авіакомпаній, з економічної точки зору, не був достатньо вдалим. Більшість авіакомпаній, не витримуючи зростаючої конкуренції, потребували державної підтримки у вигляді субсидій, що робило їх залежними від держави. Так, у 1921 р. практично всі авіакомпанії Великобританії призупинили свою діяльність і змогли її відновити лише після запровадження урядом тимчасових субсидій, які згодом стали постійними. З того періоду бере свій початок етап державного контролю авіаційних компаній Європи. Поява у країнах Європи національних перевізників, їх державна підтримка та захист призвели до фрагментації авіатранспортної галузі на континенті. Наслідки цього процесу простежуються зараз, оскільки дефрагментація європейської авіатранспортної галузі відбулася порівняно нещодавно шляхом приватизації та консолідації.

У зв'язку із стрімким розгалуженням мережі міжнародних авіатранспортних маршрутів, виникла необхідність регулювання процесів повітряної торгівлі та суперечок щодо національного суверенітету країн над повітряним простором. Цим питанням була присвячена Паризька конвенція

1919 року про повітряну навігацію, якою було закріплено абсолютний суверенітет країн над їх повітряним простором, визначено право дозволяти чи забороняти польоти над своїми територіями і водами. Також була здійснена спроба розробити уніфіковані правила для всіх авіакомпаній-перевізників, з метою стимулювання розвитку авіаційного транспорту і забезпечення більшої свободи польотів. Незважаючи на незначне представництво країн (конвенцію прийняли лише 12 держав), нею були закладені принципові основи подальшого регулювання авіатранспортного ринку.

У 1919 році Варшавська конвенція для уніфікації деяких правил, що стосуються міжнародних повітряних перевезень, вперше закріпила міжнародні зобов'язання авіаперевізників та права пасажирів. Авіаційні компанії 152 держав-учасників конвенції набули зобов'язань документарно оформлювати перевезення пасажирів та багажу – видавати квитки та багажні квитанції. Також було встановлено граничну відповідальність перевізника за шкоду життю і здоров'ю пасажирів, втрату вантажу або багажу. Цей документ став основою для визначення юридичної відповідальності авіакомпаній та врегулювання відносин між перевізником та клієнтом (пасажиром чи власником вантажу) у всьому світі.

Подальший розвиток авіатранспортної галузі можна умовно розділити на «європейський» та «американський» вектори.

«Європейський» напрямок характеризується провідною роллю держави у становленні та діяльності авіакомпаній. Яскравим прикладом є еволюція британських авіаперевізників. З часів, коли у 1924 р. урядом Великобританії було створено Imperial Airways шляхом злиття чотирьох авіакомпаній і до кінця 70-х років, ринок авіаційних перевезень у країні був повністю під державним контролем. Така політика пояснювалася прагненням держави розвинути мережу авіатранспортних маршрутів по всій Британській імперії. За період 1924-1935 рр. було організовано авіаційне сполучення з найбільш віддаленими точками Імперії – аж до Південної Африки та Австралії. Також були прокладені маршрути по всій Європі та налагоджені зв'язки із Близьким

Сходом та країнами Азії [243].

У подальшому, незважаючи на численні реорганізації, злиття і поглинання авіаційних компаній, перерозподіл маршрутів діяльність авіакомпаній перебувала під повним контролем уряду.

Поштовх до початку нового етапу розвитку британської авіатранспортної галузі був зроблений у 1979 р. урядом Маргарет Тетчер, який скасував державну підтримку авіакомпаній та припинив будь-яке втручання у процеси обґрунтування і ухвалення рішень. Пізніше, у 1987 р., авіакомпанії, зокрема British Airways, були приватизовані, що співпало у часі із етапом дерегуляції авіатранспортного бізнесу у Європі [243].

«Американський» вектор, на противагу «європейському», пов'язаний із розвитком приватних авіакомпаній. США почали розвивати авіатранспортну галузь пізніше, ніж країни Європи. При цьому акцент робився на військовій авіації. Пасажирські перевезення не набули розвитку у країні через відсутність необхідних для цього літальних апаратів. Водночас уряд прикладав зусиль для створення системи поштових авіаційних перевезень, на що виділялися значні державні кошти у вигляді субсидій. Спочатку організацією авіапошти займалося Поштове відомство, а вже з середини 1920-х років, через значне зростання обсягів поштових перевезень, Конгресом було прийнято рішення передати їх приватним авіакомпаніям. Слід зазначити, що на той час багато американських авіакомпаній були одночасно і виробниками літаків. Переорієнтація на приватних перевізників стала головною відмінністю «американської» стратегії, оскільки у інших країнах світу на той час панували саме державні авіакомпанії. Перехід до приватних авіакомпаній зумовив необхідність розвитку системи державного регулювання їх діяльності. З економічної точки зору комерційні авіатранспортні перевезення не були ефективними, а тому держава використовувала механізми їх субсидування.

З метою обмеження конкуренції, забезпечення стабільності, ефективності та зростання обсягу авіаційних перевезень, було створено «ядро» потужних авіакомпаній з регульованою конкуренцією. Крім того, держава

запровадила механізми розподілу маршрутів авіапошти, що дозволило усунути дрібних перевізників і створити неофіційний альянс найбільших авіакомпаній – так звану «Велику четвірку».

Наслідком консолідації великих авіаперевізників та одним з визначальних етапів у становленні і розвитку економічного регулювання авіаційних перевезень у США став інцидент 1933-34 років, що увійшов у історію під назвою «Air Mail scandal» [244]. «Air Mail scandal» був пов'язаний зі спробою неконкурсним шляхом перерозподілити контракти на перевезення пошти, що стало політичним інструментом у боротьбі владних структур і привернуло значну увагу громадськості.

Наслідком цього інциденту стала реорганізація великих американських авіаційних компаній, які входили до складу «Великої четвірки» - American Airlines, Eastern Airlines, Transcontinental Inc. та Western Air Inc., а також допуск на ринок таких компаній як Delta and Braniff [245]. Крім того, на законодавчому рівні («Air Mail Act» 1934 р.) було затверджено вимоги до реструктуризації авіакомпаній шляхом виведення з їх складу виробників авіатранспортних засобів. Через ці вимоги виникли окремі компанії: United Aircraft and Transport Corporation розділилася на United Aircraft Corporation, Boeing Airplane Company та United Air Lines [246].

Реформа тривала багато років. Завданням, яке держава поставила перед регуляторними органами, було забезпечення адекватних, економічно ефективних авіатранспортних послуг «без несправедливої дискримінації, неправомірних преференцій та переваг, а також нечесної або руйнівної конкурентної практики». Водночас ставилася мета зберегти «конкуренцію в обсязі, необхідному для забезпечення надійного розвитку системи повітряного транспорту» [247]. При практичній реалізації ці цілі виявилися суперечливими і недосяжними. Основною лінією державного регулювання розвитку авіатранспортної галузі протягом 1938-1978 років було обмеження конкуренції як при розподілі маршрутів, так у сфері цінової політики. На більшості маршрутів працював лише один перевізник, а допуск нових

авіакомпаній на маршрути відбувався з позицій недопущення шкоди вже існуючому перевізнику [248].

Причому жорстке обмеження конкуренції стосувалося не лише внутрішніх, але і міжнародних маршрутів. До Другої світової війни серед авіакомпаній США лише Pan American World Airways (Pan Am) мала дозвіл на роботу на міжнародних маршрутах. Водночас, у обмін на отримання державної монополії на міжнародних напрямках, Pan Am не допускалася на внутрішні маршрути. Лише у 1946 р. цей порядок змінився і на ринок міжнародних перевезень вийшла Trans World Airlines.

На регулярних маршрутах державою жорстко встановлювалися тарифи, що усувало можливість цінової конкуренції на лініях. Водночас тарифи на чартерні рейси не були суворо регульованими, що створювало певні умови для цінової конкуренції, але це не заохочувалося державними органами, зокрема CAB (Civil Aeronautics Board) [249].

Авіакомпанії робили спроби конкурувати шляхом диференціації послуг при обслуговуванні пасажирів під час польоту. Однак, ці спроби також наражалися на обмеження нецінової конкуренції, шляхом жорсткої регламентації з боку держави [250].

Одночасно відбувався стрімкий розвиток авіаційних технологій, що прискорило зростання обсягів пасажирських авіап перевезень. Виробники авіаційної техніки працювали над збільшенням індексу продуктивності літаків, що відображає як технологічні, так і економічні параметри транспортного засобу.

Індекс продуктивності характеризує кількість доступних миль на рік, який обраховується за трьома основними факторами: місткість, швидкість і використання (льотні години на рік) літака. Для економічних порівнянь додатково використовується коефіцієнт завантаження - відсоток зайнятих місць, який є показником ринкового попиту, конкуренції та управлінських рішень. Підвищення індексу продуктивності нових видів літаків дало можливість авіакомпаніям, починаючи вже з 30-х років XX ст., конкурувати

на внутрішніх перевезеннях з залізничним транспортом, який на той час був основним у США.

Друга світова війна перервала зростання обсягів цивільних авіап перевезень, але дала потужний поштовх для розвитку авіаційних технологій. Військові технології були швидко використані в післявоєнний період для створення нового покоління авіалайнерів і післявоєнного зростання авіакомпаній.

Після Другої світової війни авіакомпанії та уряд США працювали над розширенням мережі внутрішніх маршрутів. У зв'язку із цим виник новий тип авіакомпанії - місцевий перевізник - local service carrier (LSA). Водночас конкуренція на маршрутах була досить стриманою, на найбільш перспективних маршрутах працювали по дві авіакомпанії. Також бракувало координації діяльності локальних та магістральних авіакомпаній, що змушувало пасажирів робити кілька пересадок на маршрутах зі зміною авіаліній. Авіакомпанії здебільшого залишалися збитковими та субсидувалися САВ [251].

Зважаючи на численні труднощі, держава все більше усвідомлювала необхідність дерегуляції авіатранспортної галузі, окремі заходи якої розпочалися вже наприкінці 40-х років. Так, отримали дозвіл на виконання чартерних перевезень перевізники, які мали доповнювати регулярні рейси на піках попиту. Втім, завдяки нижчим цінам, чартерні перевезення створили конкуренцію магістральним авіакомпаніям. Важливою складовою цінової та сервісної конкуренції стало ущільнення місць у літаках. Відбулися зрушення у тарифній політиці, які сприяли зростанню конкуренції між авіаційним і наземним транспортом, що зрештою призвело до дерегуляції авіаційних перевезень.

У сфері виробництва авіатранспортних засобів у 70-і роки з'явився новий потужний гравець - Airbus Industrie – консорціум авіабудівників з Франції, Німеччини, Нідерландів та Іспанії, який фінансувався урядами. Airbus міцно закріпився на світовому ринку літаків.

Розвиток авіаційних технологій до цього часу відбувався у напрямках збільшення розміру і швидкості літаків, однак у 70-ті роки, після успіху Boeing 747, вектор змінився у бік економічності експлуатації, збільшення надійності літаків, ефективності і безпеки польотів. Індекс продуктивності вже не відображав повною мірою рівень вдосконалення авіаційних технологій, оскільки не враховував поліпшення якості (безпеки і комфорту).

Саме з цього періоду – з початку 70-х – у США активно відбувалися процеси дерегуляції авіаційної галузі, які згодом розповсюдилися на весь світ. Дерегуляція стала об'єктивно необхідною після вичерпування державою всіх можливих регуляторних механізмів, які так і не призвели до бажаного розвитку галузі. На необхідність докорінних змін у регулюванні вказували науковці і фахівці [249]. Основними чинниками, що призвели до дерегуляції авіатранспортної галузі, були такі:

- поява реактивних літаків, що призвело до збільшення місткості на маршрутах;
- зростання цін на паливо та загальна інфляція, пов'язані із політичними процесами у 70-ті роки ХХ ст.;
- загальний економічний спад, що спричинив зниження попиту на авіаційні перевезення [252].

Сукупна дія цих трьох факторів - падіння попиту, одночасно зі збільшенням місткості і зростанням цін на паливо, спричинила значне економічне навантаження на авіакомпанії. Державне регулювання виявилось надмірно обтяжливим для них.

У 1975 р. САВ було визнано, що авіатранспортна галузь є «природно конкурентною, а не монополістичною» і контроль над маршрутами та цінами є невиправданим [253]. Ці висновки ґрунтувалися на економічних дослідженнях і рекомендаціях практиків [254].

Згідно з основними положеннями економічної теорії, в умовах ринку досконалої конкуренції, максимізація задоволення потреб споживачів досягається без втручання уряду чи встановлення якихось обмежень.

Інтенсивна конкуренція змушує виробників розробляти та пропонувати затребувану ринком продукцію і послуги із найнижчими витратами та цінами [255]. Водночас ринки авіатранспортних перевезень не є досконалими, вони є природними олігополіями, на кожному з яких конкурують лише кілька авіаперевізників. Незважаючи на цю суттєву особливість, науковці вважали [249], що авіакомпанії володіють достатнім конкурентним потенціалом для забезпечення переваг конкурентного ринку без втручання держави.

До числа аргументів щодо доцільності дерегуляції авіатранспортного ринку належали такі:

- при дерегулюванні, авіакомпанії зможуть підвищити свою економічну ефективність, оскільки державне регулювання тарифів призвело до економічно неефективних операцій і занадто дорогих послуг для пасажирів, спричинило відсутність стимулів для зниження витрат;

- конкуренція авіаперевізників спричинить зниження тарифів, дасть можливість вийти на ринок новим, більш ефективним авіакомпаніям, здатним запропонувати нижчі тарифи та інноваційні послуги, посиливши конкурентну боротьбу;

- розширення пропозиції авіатранспортних послуг від існуючих та нових авіаперевізників призведе до покращення рівня обслуговування і задоволення попиту на пасажирські перевезення;

- державне регулювання було націлене на дотримання інтересів авіакомпаній, а не пасажирів. Це підтверджувалося спротивом дерегуляції з боку авіакомпаній та профспілок.

Аргументами проти дерегуляції були такі:

- у конкурентній боротьбі матимуть перевагу найсильніші авіаперевізники, які зможуть тимчасово запропонувати найнижчі ціни, що витіснить з ринку слабші авіакомпанії;

- з виходом з ринку слабких перевізників, великі авіакомпанії будуть прагнути монополізувати найбільш привабливі маршрути, що призведе до наступного зростання цін. Отже, мета зниження тарифів у довгостроковій

перспективі не буде досягнута;

- економічно непривабливі маршрути будуть закриті, а деякі населені пункти взагалі втратять регулярне повітряне сполучення;

- гостра цінова конкуренція призведе до економії витрат на технічний сервіс, що є загрозою авіаційній безпеці;

- деякі авіаперевізники збанкрутують, а їхні працівники втратять роботу і можливість кар'єрного зростання [251].

З 1977 р. почалися зрушення у тарифній політиці, яке дозволило знизити ціни та збільшити пасажиропотік [247]. У 1977 році вантажні авіакомпанії були першими звільнені від економічного регулювання, що призвело до успіху компанію Federal Express (FedEx). У Законі про дерегуляцію авіаперевезень (1978 р.) було закладено принцип вільної ринкової конкуренції для пасажирських авіаперевізників. Законом було знято державний контроль над внутрішніми тарифами, а також скасовано регуляторні обмеження на внутрішні маршрути та розклади.

Наступний етап розвитку авіатранспортної галузі показав певну неоднозначність прийнятих реформаторських рішень, а також переваги та недоліки проведеної дерегуляції.

Певні наслідки дерегуляції були неочікуваними. Як і передбачалося, вихід на ринок нових авіакомпаній із нижчими тарифами призвів до загострення конкуренції. Втім, більшість з нових перевізників зазнали невдачі (за винятком Southwest Airlines). У процесі дерегуляції до середини 80-х років збанкрутіли багато американських авіакомпаній. Крім зростання конкуренції, на це вплинуло нафтове ембарго та страйк авіадиспетчерів [256].

Загалом дерегуляція авіатранспортної галузі призвела до зниження рівня тарифів, насамперед для пасажирів, що подорожують з метою відпочинку. Тарифи для бізнесу залишилися на високому рівні, але суттєво збільшилася частота польотів. З'явилися нові вузлові аеропорти. Для споживачів авіатранспортних послуг дерегуляція означала значну економію не лише грошових коштів (завдяки зниженню тарифів), але також і часу (завдяки

збільшенню частоти рейсів) [250].

Очікувалося, що нерегульована галузь надалі розвиватиметься за моделлю внутрішніх авіаліній, які працювали на простих маршрутних системах «point-to-point» із низькими та простими тарифами. Водночас результат реформування на рівні більш масштабної системи показав різні, часто неоднозначні результати. Незважаючи на появу на ринку багатьох нових авіаперевізників, колишні магістральні авіакомпанії стали розвивати маршрутні системи за моделлю «hub-and-spoke», часто шляхом злиття-поглинання з колишніми місцевими перевізниками. Таким чином утворилися відомі сьогодні Delta Air Lines, American Airlines та United Airlines та інші. Перевагою системи «hub-and-spoke» є те, що вона з'єднує багато міст, використовуючи для цього меншу кількість авіатранспортних засобів, ніж лінійна система або система «point-to-point». Модель «hub-and-spoke» надає авіаперевізникам можливість утримувати пасажирів на всьому шляху від початкового - до кінцевого пункту маршруту, а не передавати їх іншим авіалініям. Така система має переваги і для пасажирів, які протягом всього маршруту слідування залишаються з однією авіакомпанією. Система «hub-and-spoke» забезпечує більш високу частоту польотів, більш високий рівень завантаження, дає можливість використовувати літаки більшої місткості, і при цьому знижувати рівень тарифів. Розвиток маршрутних систем за моделлю «hub-and-spoke» надав можливість найбільшим авіакомпаніям встановити контроль над потоками пасажирів до власних вузлових аеропортів. Вони також контролювали доступ до системи бронювання квитків.

Також очікувалося, що за наслідками дерегуляції тарифи будуть спрощеними, за зразком тарифів внутрішніх авіаліній, модель яких бралася за основу реформи. Втім, великі авіакомпанії, для боротьби із новими перевізниками, запровадили складну систему тарифів, яка забезпечувала значні знижки для пасажирів, що подорожують з метою відпочинку, та більш високі тарифи для бізнес-пасажирів. З часом структура тарифів ще більш ускладнилася [257].

В цілому ці процеси створили переваги для великих авіакомпаній перед новими учасниками ринку. Це призвело до зниження очікуваної ефективності структури лоукостів нових перевізників [258]. Водночас конкуренція у галузі зростала. Загалом намітилися два основні тренди: концентрація і конкуренція. Авіакомпанії почали конкурувати на великій кількості маршрутів, що створило додаткові переваги для пасажирів.

Зниження реальної вартості авіаційних перевезень спричинило збільшення кількості пасажиро-кілометрів, здійснених авіаційним транспортом. Більш сприятливі тарифи дали можливість більшій кількості пасажирів здійснювати бізнес-подорожі та подорожі для відпочинку з використанням авіаційного транспорту, що позитивним чином відбилося на продуктивності бізнесу і рівні задоволення потреб споживачів.

Дерегуляція авіатранспортної галузі стала першою в ланцюгу галузевих дерегуляцій. За авіаційним транспортом слідувала дерегуляція автотранспортної галузі, енергетики, зв'язку, фінансів тощо. Цей процес вийшов за межі США і поширився на ринки та галузі практично всіх розвинених країн світу, де відбувалися процеси приватизації та дерегуляції. Країни Європи слідували за досвідом США у питаннях дерегуляції авіатранспортної галузі.

Дослідження європейського ринку показує, що після закінчення Другої світової війни ринки авіаперевезень в Європі формувалися під контролем держав. Вони регулювалися двосторонніми угодами між окремими країнами, які визначали авіаперевізників, що мали право працювати на певних маршрутах, встановлювали тарифи, частоту та пасажиромісткість рейсів. Зазвичай на кожен маршрут допускалася одна авіакомпанія з кожної країни, яка найчастіше була у державній власності. Оскільки конкуренції на маршрутах не існувало, розподіл пасажиропотоків та доходів між державами регламентувався цими ж двосторонніми угодами.

Поступовий процес інтеграції європейських держав в єдиний ринок почався у 1950 році із утворенням Європейського об'єднання вугілля і сталі

(ECSC). Це був перший крок до реалізації ідеї «Єдиної Європи» [259]. Надалі відбулося розширення переліку товарів і послуг, що охоплювало об'єднання, а також зменшення торговельних обмежень між країнами-учасницями. Звичайно, авіатранспортна галузь Європейських держав була залучена до інтеграційних процесів та зіграла у них значну роль.

Дерегуляція авіатранспортної галузі Європи розпочалася у 1987 р. та відбувалася у три етапи. Останній етап стартував у 1993 р. З 1993 року європейські ринки авіаперевезень були повністю відкриті для конкуренції між країнами-учасниками угоди. Це означало, що будь-яка компанія-перевізник з цих країн мала можливість за власноруч встановленими тарифами виконувати будь-які рейси до будь-якого аеропорту, де їй надавалися відповідні умови і супровід. Крім того, у межах ЄС дозволялося вільні злиття-поглинання авіакомпаній незалежно від їх національної приналежності [260].

Незважаючи на нові можливості, процес дерегуляції європейського ринку авіатранспортних перевезень відбувався повільно. Більшість популярних маршрутів продовжували обслуговувати національні перевізники на двосторонніх засадах, пропонуючи послуги за високими тарифами. Авіаперевізники намагалися розширювати свою присутність на маршрутах, що сприяло конкуренції, але не вирішувало проблему високих тарифів.

Ситуація змінилася, коли ірландська авіакомпанія Ryanair, що взяла за основу бізнес-модель Southwest Airlines «low-fare/low-cost», запропонувала низькі тарифи на європейському ринку, що забезпечило зростання трафіку і появу нових лоукостерів, як у вигляді незалежних авіакомпаній (Debonair, EasyJet, Virgin Express), так у формі дочірніх підприємств традиційних авіаперевізників (Go, Buzz). Найбільше зростання кількості лоукост-перевізників та поширення їх впливу на європейський авіатранспортний ринок прийшовся на перші роки XXI століття, коли Ryanair та EasyJet зайняли лідируючі позиції у галузі. До 2005 р. лоукост-перевізники вже контролювали 25% європейського ринку авіатранспортних перевезень.

Зниження тарифів спричинило значне, іноді багаторазове зростання

обсягів авіап перевезень. Водночас посилення конкуренції серед лоукостерів призвело до зникнення багатьох з них. Деякі були поглинені більш сильними конкурентами Ryanair та EasyJet [261].

Слід зазначити, що організація авіаційних польотів та маршрутів у Європі до дерегуляції відрізнялася від американської моделі. Авіаперевізники Європи формували свої мережі, концентруючи їх навколо національного аеропорту. При цьому рейси і маршрути не були оптимізовані для забезпечення зручних стикувань, що створювало незручності для пасажирів. У процесі дерегуляції авіатранспортного ринку відбувалася і реструктуризація мережі маршрутів за американською моделлю «hub-and-spoke» [262].

У рамках дослідження еволюції розвитку авіатранспортної галузі та становлення глобального ринку повітряних перевезень, доцільно також розглянути досвід країн Азії, серед яких яскравим прикладом є Китай.

По 1980 рік всі авіакомпанії країни перебували у державній власності, управлялися Адміністрацією цивільної авіації Китаю (СААС) [263]. Пасажирські перевезення не були масовими, ними користувалися в основному чиновники і керівники великих державних підприємств, а сервіс був низької якості.

Після 1976 року Китай почав реалізовувати політику змішаного ринку, у рамках якої конкуренція сприймалася як інструмент економічного розвитку. Виникла необхідність лібералізації авіатранспортної галузі, при реалізації якої Китай дотримувався стриманого сценарію до дерегуляції діяльності авіакомпаній.

На першому етапі авіакомпанії були виведені з власності СААС. Авіаперевізники юридично залишилися у власності держави, проте взяли на себе повну відповідальність за результати своєї діяльності. При цьому СААС забезпечувала регуляцію та контроль над маршрутами та тарифами. Для збільшення інтенсивності трафіку дозволявся вихід на ринок нових регіональних авіакомпаній. Авіатранспортні перевезення здійснювали шість магістральних авіаперевізників, які згодом трансформувалися у китайську

«Велику трійку», до складу якої входять Air China, China Eastern та China Southern. Водночас з'явилися нові регіональні авіакомпанії, що належали урядам провінцій [264].

Активна фаза лібералізації авіатранспортних ринків стартувала у 1997 р. і триває дотепер. СААС, із метою стимулювання розвитку авіакомпаній, дозволила авіакомпаніям надавати пасажиром пільгові квитки, що негайно призвело до агресивного тарифного змагання між ними. Наступні спроби СААС повернути контроль над тарифами і обмежити знижки були невдалими.

Хоча авіаперевізники перебували у власності держави або урядів провінцій, після 1994 р. були дозволені обмежені іноземні інвестиції та продаж часток у власність іноземним компаніям. З 1997 р. акції китайських авіаперевізників з'явилися на міжнародних фондових біржах.

Після проведення дерегуляції авіатранспортної галузі у 1997 р. авіакомпанії КНР демонстрували значний підйом (більше 15% щорічно), аж до глобальної економічної кризи 2008 р. Економічне зростання забезпечувалося завдяки введенню нижчих тарифів, розгалуженню мережі маршрутів та збільшення частоти рейсів.

З 2001 р., після вступу КНР до СОТ у країні з'явилися приватні авіакомпанії, які переважно працювали за бізнес-моделлю локальних перевізників. Також був запроваджений вільний вхід та вихід авіаперевізників на маршрутах [265]. Втім, більшість новостворених приватних авіакомпаній зазнали фінансових проблем і у подальшому увійшли до складу більших авіакомпаній або пішли з ринку. З цих причин з 2002 р. спостерігався процес консолідації авіакомпаній Китаю.

Консолідація авіакомпаній призвела до формування «Великої трійки», кожна з яких була створена шляхом об'єднання або поглинання більш дрібних незалежних авіакомпаній. В теперішній час три провідні авіакомпанії - Air China, China Eastern та China Southern, базуються у найбільших містах Китаю - Пекіні, Шанхаї та Гуанчжоу і домінують на маршрутах країни. Укрупнення авіаперевізників дало можливість поєднати всі великі міста та забезпечити

широке географічне охоплення території країни мережею лінійних маршрутів, організованих за схемою «hub-and-spoke» під керівництвом СААС.

Дерегуляція авіатранспортної галузі КНР відбувалася нелегко, у тому числі внаслідок впливу глобальних негативних факторів. Так, рецесія 2008 року змусила уряд країни надати фінансову допомогу авіакомпаніям, для підтримки їх діяльності, що дозволило більшості з них швидко вийти з кризи і вже за два роки показати високі економічні результати [266].

Підсумовуючи наслідки дерегуляції авіатранспортної галузі у провідних країнах світу (у США, країнах ЄС, КНР та ні.), слід визначити неоднозначні наслідки. Важливо, що ці наслідки були схожі у країнах із різними економічними системами. Результатами дерегуляції стали не лише зниження рівня тарифів, підвищення якості обслуговування пасажирів та вантажовласників, але і низка явищ, пов'язаних із входженням на ринок нових гравців, банкрутством, злиттям-поглинанням і консолідацією авіаперевізників.

Отже, дерегуляція авіатранспортної галузі та лібералізація ринків акційних перевезень в цілому сприяли економічному розвитку галузі, збільшенню обсягів перевезень, зростанню доходів, створенню нових робочих місць, але водночас ці процеси супроводжувалися турбулентністю корпоративного середовища, банкрутствами і укрупненням авіатранспортного бізнесу [151].

У процесі розвитку авіатранспортної галузі викристалізувалися її основні характеристики, які слід брати до уваги при формуванні стратегій галузевого розвитку в умовах глобальних змін:

1. Попит на послуги з авіаційних перевезень є похідним від потреби переміщення для відпочинку чи у ділових справах, щоб дістатися певної географічної точки для досягнення особистої чи бізнес-мети. Таким чином, авіаперевезення не є самостійною послугою, воно є частиною процесу і знаходиться в прямій залежності від доходів домогосподарств, циклічності економічного розвитку і стану глобальної господарської системи.

2. Переважання цінової конкуренції, зумовлене низьким рівнем диференціації продукту та низькими граничними витратами. По-перше, послуга авіаційного перевезення здебільшого набула однорідної товарної форми, що зумовлює низьку лояльність до бренду та переважно ціновий характер конкуренції. Втім, слід зазначити, що бізнес-пасажери, які мають більш високі вимоги до змісту і якості послуги, є більш лояльними до певних авіакомпаній. По-друге, більшість витрат на експлуатацію літаків на маршруті є фіксованими, а гранична вартість перевезення кожного додаткового пасажера є дуже низькою, що також сприяє ціновій конкуренції.

3. Дерегуляція авіатранспортної галузі не позбавила авіаперевізників жорсткого контролю з боку національних регуляторних органів, що пояснюється вимогами безпеки польотів. Системи регулювання у різних країнах схожі за структурою і змістом, світові безпекові правила і вимоги гармонізуються та уніфікуються, створюються нові міжнародні стандарти.

4. Різні аспекти надання авіатранспортної послуги перебувають під контролем різних організацій і структур. Авіаперевізники не контролюють багато ключових складових процесу надання послуги. Так, національний повітряний простір контролюється державами, а аеропорти є незалежними бізнес-структурами. В теперішній час пропускна система багатьох вузлових аеропортів у США та ЄС досягла ліміту їх спроможності. Ріст інфраструктурних обмежень спричинив введення регулювання кількості рейсів шляхом надання авіаперевізникам прав на їх здійснення (слотів).

5. Послуга авіаційного перевезення пасажера чи вантажу споживається у момент її надання - переміщення з одного місця в інше. Це виключає можливість їх нагромадження. Отже, вагому роль у регулюванні діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі відіграють професійні спілки, що об'єднують пілотів та інші групи працівників. Це зумовлює авіакомпанії формувати гармонійні трудові відносини, щоб не допустити призупинки своєї діяльності.

6. Складність контролю над витратами на авіаційні перевезення.

Незважаючи на певні успіхи у оптимізації витрат на оренду літаків, оплату праці та деяких інших витрат, витрати на паливо, які складають біля третини від загального обсягу, є практично неконтрольованими.

7. Невисокі інвестиційно-фінансові бар'єри для входу нових гравців на ринок авіатранспортних перевезень. На багатьох світових ринках (США, ЄС та ін.) практично відсутні бар'єри входження в ринок, а авіатранспортні засоби, необхідне обладнання та площі в аеропортах надаються у оренду. Але нові авіаперевізники мають відповідати вимогам національних регуляторних органів у аспектах фінансово-економічної стійкості та можливості дотримуватися встановлених норм і правил авіаційної безпеки [268].

8. У авіатранспортній галузі, через зміни попиту, спостерігається надлишок виробничих потужностей, зокрема транспортних засобів. Через тривалий термін виробництва літаків (від 3 років), момент замовлення літака та його здачі замовнику припадає на різні етапи циклу економічного розвитку. Додаткові потужності замовляються у період підйому, а передача літака замовнику часто припадає на період спаду. Крім того, підвищення частоти польотів, як засобу конкурентної боротьби, призводить до нижчого рівня завантаження літаків і неповного використання потужностей. Також, простій потужностей пов'язаний із необхідністю мати їх резерв для забезпечення пікового попиту.

Всі наведені вище особливості привели до того, що авіакомпанії демонструють низькі фінансові результати і часто потребують державної підтримки, а аеропорти, навпаки, характеризуються прибутковістю їх діяльності.

Унікальність авіатранспортної галузі зумовлює те, що традиційні управлінські рішення, застосовні у інших галузях, можуть не спрацювати для стратегічного управління авіакомпаніями і аеропортами. Для її розвитку необхідно формувати власні підходи та механізми стратегічного розвитку із урахуванням сучасних та майбутніх глобальних зрушень та викликів.

2.3. Глобальні тренди розвитку авіатранспортної галузі

Значення авіатранспортної галузі у становленні та розвитку соціально-економічної системи сучасного світу важко переоцінити. Це викликано тим, що саме розширення авіаційної мережі та збільшення маршрутів сприяє цивілізаційному зближенню, а економічні показники підтверджують суттєвий внесок авіатранспортної галузі у світогосподарську систему.

Для визначення тенденцій та можливостей стратегічного розвитку авіатранспортної галузі необхідно оцінити вплив глобальних викликів на авіаційну галузь [269].

Однією з ключових особливостей діяльності авіакомпаній є їх постійна адаптація, що викликана кон'юнктурними змінами. Наприклад, на авіап перевезення суттєво впливають коливання цін на паливо, періодичні кризи, війни, теракти. Різні дослідники зосередили свою увагу на вивченні впливу таких процесів на авіатранспортну галузь. Серед них Д. Андреана, А. Гуалини, Д. Мартини, Ф. Порта, Д. Скотти, Сяоцянь Сунь, Себастьян Вандельт, Аньмин Чжан, М. Абате, П. Кристидис, Дж. Пурванто, М. Борсати, К. Фагеда, Д. Андреана, Чень Чу, Хэнцай Чжан, Цзяинь Чжан, Линь Цун, Фэн Лу, Араз Акбарли, Эзги Бегюм Ондес, Дилек Гезер та інші. Серед вітчизняних вчених, що присвятили свої праці питанням розвитку авіатранспортної галузі, можна виділити Ю.Ф. Кулаєва, Д.О. Бугайка, Г.М. Юна, В.Т. Кобу, та ін.

Але сучасний економічний розвиток піддається постійним викликам, що призводить до суттєвих змін та потребує подальших досліджень впливу процесів та явищ на функціонування авіатранспортної галузі.

Ефективне функціонування авіатранспортної галузі сприяє економічному розвитку, оскільки стимулює торгівлю, забезпечує людям швидкий зв'язок, а також підвищує економічну активність загалом. Розвиток авіап перевезень впливає на динаміку макроекономічних показників. За даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту (ІАТА), на частку

авіатранспортної галузі припадає близько 8% світового ВВП (2,7 трлн. дол. США). Крім того, мультиплікативний ефект, який спричиняє розвиток авіатранспортної галузі, робить її внесок у світовий ВВП ще більш вагомим. Авіаційний транспорт відіграє значну роль у міжнародній торгівлі, забезпечуючи перевезення близько 35% товарів у грошовому вимірі, або 6% у ваговому та 0,5% у об'ємному вимірах [270]. Соціальне значення глобальної авіатранспортної індустрії визначається сформованими нею 65,5 млн. робочих місць. У країнах ЄС авіатранспортна галузь забезпечує 5,5 млн. робочих місць, причому внесок галузі у ВВП ЄС становить близько 110 мільярдів євро щорічно [271].

Для більш глибокого розуміння векторів та динаміки процесів, що відбуваються у авіатранспортній галузі, необхідно детально розглянути основні чинники, що визначають хід цих процесів.

1. Політичні чинники

1.1. Політичні режими держав [3]. Досвід показує, що кращі економічні результати зазвичай демонструють країни з демократичними режимами. Протягом останніх 20 років частка країн світу з виборчими та ліберальними демократіями скоротилася з 54,3% до 50,5%. Решту 49,5% становлять країни із закритими та електоральними автократичними політичними режимами .

1.2. Військові дії та міждержавні конфлікти. У 2022 р. відбулася найбільша кількість військових конфліктів з часів Другої світової війни. Кількість міждержавних конфліктів становила 56, що на 26 більше, ніж десять років тому.

Вплив воєнних конфліктів на економіку у глобальному вимірі оцінюється на рівні більше 15 трлн. дол. США, що становить близько 15% номінального світового ВВП за 2022 р. Глобальні витрати на ведення воєнних дій становили у 2022 р. рекордні 2,2 трлн. дол. США. Ці кошти могли б бути використані на інші соціально-економічні потреби.

2. Економічні чинники.

2.1. Скорочення темпів світової торгівлі. Однією з причин цього явища є міждержавні конфлікти, які сприяють переорієнтації економічної політики держав на внутрішні ринки. Сповільнення світової торгівлі також відбувається під впливом структурних змін у торгівлі, зниження темпів росту ВВП, зміни торговельних режимів та трансформації глобальних ланцюгів постачання [202]. Водночас ці чинники також багато в чому визначаються змінами політичних режимів і військовими конфліктами. Слід також відзначити зростання кількості торговельних бар'єрів. За даними МВФ у 2022 р. було запроваджено майже 3000 нових торговельних бар'єрів, що у три рази більше ніж у 2019 р. [272].

2.2. Зниження обсягів прямих іноземних інвестицій [273].

Обсяги прямих іноземних інвестицій з 2007 р. мають негативну тенденцію. У 2022 р. їх обсяг скоротився, порівняно із попереднім роком на 24%. Скороченню обсягів прямих іноземних інвестицій сприяли також злиття та поглинання фірм, що найбільше відбувалися у країнах з розвинутою економікою: Великобританії, США, Австралії, Нідерландах та Швеції.

2.3. Фрагментація ринків. Під впливом пандемічної кризи та загальної орієнтації економічної політики країн на внутрішні ринки, відбулося порушення багатьох традиційних ланцюгів поставок та збільшилася фрагментація міжнародних товарних ринків та ринків інвестицій.

2.4. Сповільнення темпів зростання ВВП. Практично по всіх провідних країнах відбувається сповільнення темпів зростання потенційного ВВП. За даними Світового банку темпи зростання ВВП США у 2023 році оцінюються у 2,1 %, що більше ніж 1,9% у попередньому 2022 році, але набагато нижче рівня 2021 року в 5,9% та пікового рівня 1984 року - зростання на 7,2%. Довгострокові темпи зростання ВВП Китаю також оцінюються біля 2%. У країнах ЄС потенційний темп росту ВВП очікується на рівні 1,5%, для Японії цей показник становить всього 1%. Зростання глобального ВВП у довгостроковій перспективі становитиме, як очікується, трохи більше 2% на рік.

3. Демографічні чинники.

Спостерігається тенденція зниження частки населення працездатного віку в загальній кількості населення. Наслідком зменшення частки населення працездатного віку будуть нижчі майбутні темпи зростання ВВП. Звичайно, ці зміни не будуть пропорційними, оскільки постійний розвиток технологій та впровадження інновацій дозволяє скорочувати витрати та підвищувати продуктивність праці і, зрештою, нарощувати виробництво навіть в умовах скорочення частки працездатного населення. У розвинених країнах загальна продуктивність факторів виробництва не відіграє вирішального впливу на загальноекономічну ефективність.

4. Кліматичні фактори. Зміна клімату, що спостерігається в теперішній час, матиме серйозні наслідки для глобальної економіки, зокрема на темпи зростання ВВП. Кліматичні зміни та стихійні лиха стануть причиною зростання витрат на інфраструктуру, а також міграції мільйонів людей. У 2022 р. через дію цих факторів було переміщено 32,6 млн. осіб, що є найвищим результатом за даними спостережень [16]. До 2050 року обсяг вимушених переселенців через зміну клімату очікується на рівні 1,2 млрд. осіб. Все це може призвести до зростання соціальної напруженості, появи нових конфліктів, зростання політичної та економічної фрагментації та ще більшого, сповільнення темпів зростання глобальної економіки.

5. Фінансові чинники

У 2023 р. загальний глобальний борг (домогосподарств, корпорацій та урядів) зріс до відмітки 307 трлн. дол. США, а співвідношення світового боргу до ВВП сягнуло 336%. Це означає, що можливості проведення експансивної фіскальної та монетарної політики для пом'якшення економічної ситуації обмежені.

Хоча у країнах з розвинутою економікою державний борг дещо знизився - до 112% ВВП у 2022 р. проти 123% у 2020 р., кількість країн у світі з борговими проблемами зростає. За період з 2015 р. їх стало вдвічі більше, що вказує на глобальну фінансову нестабільність і ймовірне зростання обсягів

глобального оподаткування. У сфері монетарної політики також не очікується значного пом'якшення. Номінальні відсоткові ставки залишаться на відносно високому рівні.

6. Енергетичні чинники.

Одним з чинників, які визначатимуть вектори подальшого розвитку всієї світогосподарської системи, є глобальна проблема вичерпання можливостей розширеного використання викопного палива. Світ в теперішній час перебуває у стані енергетичного переходу до відновлюваних видів енергії. Успіх цього переходу багато в чому залежить від обсягів інвестування у сферу відновлюваної енергетики, потреба в інвестуванні оцінюється на рівні 4 трлн. дол. США на рік. Зазначимо, що враховуючи економічні та політичні проблеми, які постали перед світом, швидкий енергетичний перехід є ускладненим. Для успішного завершення цього процесу необхідно розвивати новітні енергоефективні технології, сприяти розв'язанню політичних конфліктів, забезпечити швидкий перерозподіл капіталу. Енергетичний перехід дасть новий поштовх економічному розвитку та дозволить подолати нинішні негативні довгострокові тренди. Звичайно, енергетичний перехід, крім трансформації економіки, принесе із собою певні виклики суспільству. Водночас переваги цього шляху є очевидними та набагато переважають ризики. Отже, виникає необхідність переходу на нову модель енергокористування, здатну забезпечити тривале економічне зростання як світогосподарської системи в цілому, так і окремих галузей і секторів, таких як авіаційний транспорт.

Загальні тенденції розвитку авіатранспортної галузі наведені у табл. 2.1.

Наприкінці 2019 року прогнози розвитку авіаційного транспорту виглядали надзвичайно сприятливо [269]. Корпорації виробники літаків Airbus [275] та Boeing [276] передбачали відповідно +4,3% та +4,6% щорічного зростання попиту на авіап перевезення в період з 2019 по 2038 рік, а попит на нові літаки мав становити 39 000 та 44 000.

Таблиця 2.1

Зведені дані по підсумках роботи світової авіатранспортної галузі (міжнародний та внутрішній трафік)**

Рік	Чистий прибуток, млрд. дол.	Кількість пасажирів		Кількість пасажиро-кілометрів		Вантажообіг у тоннах		Вантажообіг тонно-км		Пошта тонно-км		Фактично виконаний обсяг тонно-км		Загалом доступно тонно-км	Коефіцієнт завантаження пасажирів, %	Коефіцієнт вагового навантаження %
		млн.	приріст, %	млн.	приріст, %	млн.	приріст, %	млн.	приріст, %	млн.	приріст, %	млн.	приріст, %			
2012	9,2	3013	4,6	5537024	5,3	48,5	-1,4	188712	-1	5 149	3,8	712210	3,5	1071835	79	66
2013	10,7	3148	4,5	5841156	5,5	49,6	2,3	189463	0,4	5 537	7,5	742439	4,2	1111060	79	67
2014	13,8	3327	5,7	6190282	6	51,2	3,3	198283	4,7	6 022	8,8	785969	5,9	1174140	80	67
2015	36	3567	7,2	6654454	7,5	51,5	0,5	200828	1,3	6 491	7,8	833986	6,1	1241775	80	67
2016	34,2	3806	6,7	7146283	7,4	53,4	3,7	208016	3,6	6 622	2	885238	6,1	1324432	80	67
2017	37,6	4075	7,1	7718470	8	57,2	7,1	227177	9,2	7 383	11,5	960662	8,5	1400144	81	69
2018	27,3	4341	6,5	8280851	7,3	59	3,2	233819	2,9	7 311	-1	1019691	6,1	1455258	82	70
2019	26,4	4490	3,4	8664032	4,6	58	-1,7	228384	-2,3	7 186	-1,7	1049611	2,9	1523964	82	69
2020	-137,7	1782	-60,3	2962287	-65,8	49,4	-14,8	192824	-15,6	4 900	-31,8	474973	-54,7	795611	65	60
2021	-42	2284	28,1	3626024	22,4	56,5	14,5	231635	20,1	4 265	-13	572971	20,6	925531	68	62
2022	-6,9			5979313	64,9											
2023	4,7			8271000	38,4											

* попередні дані

** Сформовано автором з використанням [274]

Таблиця 2.2

Зведені дані по підсумках роботи світової авіатранспортної галузі (міжнародний трафік)**

Рік	Кількість пасажирів		Кількість пасажиро-кілометрів		Вантажообіг у тонах		Вантажообіг тонно-км		Пошта тонно-км		Фактично виконаний обсяг тонно-км	
	млн.	приріст, %	млн.	приріст, %	млн.	приріст, %	млн.	приріст, %	млн.	приріст, %	млн.	приріст, %
2012	1194	6	3463597	6,1	31	-1,6	162129	-1,4	3565	3,8	493751	3,4
2013	1256	5,2	3661207	5,7	31,7	2,2	162624	0,3	3879	8,8	513733	4
2014	1336	6,4	3888699	6,2	32,9	3,6	170644	4,9	4260	9,8	544998	6,1
2015	1440	7,7	4178466	7,5	33,1	0,8	172984	1,4	4557	7	576254	5,7
2016	1549	7,6	4499232	7,7	34,3	3,5	178954	3,5	4846	6,4	611004	6
2017	1655	6,9	4877507	8,4	37,5	9,4	197052	10,1	5401	11,4	667405	9,2
2018	1770	6,9	5223964	7,1	38,8	3,4	203130	3,1	5354	-0,9	706501	5,9
2019	1848	4,4	5466130	4,6	37,9	-2,3	197509	-2,8	5377	0,4	723904	2,5
2020	460	-75,1	1328446	-75,7	30,7	-18,9	163596	-17,2	3376	-37,2	294940	-59,3
2021	527	14,7	1342015	1	36,6	19,2	200277	22,4	2465	-27	332705	12,8
2022			3425955	55								
2023			4864857*	42*								

* попередні дані

** Сформовано автором з використанням [270, 274]

Такі сприятливі прогнози свідчили про стабільність галузі, незважаючи на фінансові, економічні та геополітичні кризи (Boeing фіксував щорічне зростання попиту на пасажирські авіап перевезення на +6,7% з 2010 року).

Однак стрімкий розвиток авіатранспортної галузі, що спостерігався багато років, сповільнився і ускладнився, причиною чого стали глобальні зміни останніх десятиріч. Довгострокові тренди розвитку цивільної авіації стали менш сприятливими [277]. В цілому дослідження показали, що загальна реакція авіакомпаній на різке зниження попиту внаслідок пандемії полягала у скороченні рейсів та зниженні цін. Ще значніше зниження цін відбулося на міжнародних рейсах [278]. На різних внутрішніх ринках частота регульованих маршрутів була вище, ніж нерегульованих. Бюджетні авіакомпанії - лоукост-перевізники або LCC (Low-cost carrier) відреагували на скорочення попиту більш різким зниженням тарифів, ніж класичні - перевізники повного спектру послуг FSC (Full Service carrier), навіть незважаючи на те, що криза попиту, можливо, була сильнішою для останніх. Зниження цін було помітніше у тих авіакомпаній, які користувалися державною допомогою [269]. Зрештою, зниження цін у авіакомпаній, що працюють на маршрутах, де можлива інтермодальна конкуренція з боку наземних перевізників (на короткомагістральних маршрутах), виявилось нижчим, ніж очіувалося [279].

Вплив на авіатранспортну галузь має і російсько-українська війна. Закриття повітряного простору країн призвело до значного зростання транспортних витрат для багатьох авіакомпаній, які змушені використовувати обхідні маршрути, як наслідок зросла вартість авіап перевезень. Результати досліджень показали, що вартість рейсів на 6,23% міжнародних маршрутах через цей конфлікт зросла на 13,32% [280, 281].

В останні роки прибуток комерційних авіакомпаній у світі зазнав значних коливань. Зокрема, через пандемію коронавірусу у 2020 та 2021 роках були зафіксовані значні збитки у розмірі 137,7 та 42 мільярдів доларів США відповідно. Проте, за попередніми даними, у 2023 році комерційні авіакомпанії отримали прибуток у розмірі 4,7 мільярда доларів США. Це стало

першим позитивним фінансовим результатом з 2020 року [270].

За результатами оцінки впливу негативних факторів експерти змінили позитивні та оптимістичні прогнози щодо майбутнього розвитку авіаційної галузі через пандемічну кризу COVID-19, яка стала одним з найбільших потрясінь та випробувань для авіаційної галузі у XXI столітті і на кілька років практично призупинила світові пасажиропотоки. Пік пандемічної кризи припав на 2020-2021 роки. Статистичні дані показують, що у 2020 році обсяг перевезених пасажирів у міжнародному та внутрішньому сполученнях скоротився на 60,3% порівняно із попереднім роком. У міжнародному сполученні скорочення було більш суттєвим – 75,1%. Слід зазначити, що відновлення авіасполучення відбувалося стриманими темпами, оскільки зняття карантинних обмежень відбувалося поступово та нерівномірно в залежності від країн та регіонів світу. Лише у 2023 р. обсяги авіаперевезень зросли майже до допандемічного рівня [274].

Найбільшого спаду внаслідок пандемії зазнали пасажиропотоки, тому темпи відновлення є високими майже по всіх напрямках. Так, 2022 рік був рекордним за темпами приросту пасажиропотоку (64,9%). У 2023 р. глобальний показник RPK (Revenue passenger-kilometers – оплачені пасажирокілометри), зріс приблизно на 42% порівняно з попереднім роком і досяг 89% від допандемічного рівня [282]. Темпи зростання RPK з внутрішніх авіаперевезень у 2021-2023 рр. перевищують показник з міжнародного трафіку [270]. У 2023 р. обсяги внутрішніх перевезень перевищили допандемічний рівень на 5% і продовжують зростати. Значною мірою відновленню обсягів внутрішніх пасажирських перевезень, у глобальному вимірі, сприяло відкриття, після трирічної перерви, внутрішніх авіаційних ринків Китаю, які формують більше 25% глобального обсягу внутрішніх RPK. Відновлення міжнародних ринків відбувається повільніше. Втім, рівень зростання міжнародних RPK у 2023 р. суттєвий, і лише на 7% менше за аналогічний показник 2019 р. Таким чином, загальний пасажиропотік, враховуючи внутрішні та міжнародні пасажирські авіаперевезення майже

повернувся до допандемічного рівня.

Існуючі тренди дозволяють прогнозувати повне відновлення та навіть перевищення допандемічного обсягу пасажиропотоку практично у всіх регіонах світу у найближчій перспективі. Винятком є Азійсько-Тихоокеанський регіон, який відстає з приводу відкриття ринків. Очікується, що в 2024 р. кількість пасажирів, перевезених авіаційним транспортом, досягне близько 4,7 млрд. осіб, що навіть перевищить рівень 2019 р. в 4,49 млрд. осіб та стане історичним максимумом [271].

Відновлення обсягів діяльності авіатранспортної галузі відбувається незважаючи на наявність суттєвих викликів для авіаперевізників, серед яких виділимо наступні:

- дефіцит кваліфікованої робочої сили;
- обмеження ланцюжків постачання;
- високий рівень інфляції;
- загальна геополітична напруженість.

Крім того, існуючий позитивний тренд не є стійким, а стрімке зростання галузі є лише поверненням до попереднього, докризового, стану. У наступні роки не очікуються такі ж високі темпи росту авіаперевезень. Прогнози зростання пасажиропотоку, за версією ІКАО, наведено у табл. 2.3.

На основі аналітичних даних ІКАО та ІАТА, а також власних спостережень, нами була побудована прогностична модель здійснено розрахунок прогностичних показників пасажиропотоку за різними варіантами [269] :

1. «Допандемічний» прогноз – прогноз зростання пасажиропотоку за умови, якби галузь розвивалася поступальним шляхом, темпами, що спостерігалися до 2019 р.

Таблиця 2.3

Прогнозні сценарії зміни обсягів пасажиропотоку (середньорічні темпи зростання пасажиро-кілометрів (РПК))*

Сценарії	Горизонт прогнозування			
	10 років (2018-2028)	20 років (2018-2038)	30 років (2017-2048)	32 роки (2018-2050)
Допандемічний (Pre-COVID) сценарій (помірний)	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%
Післяпандемічний (Post-COVID) сценарій (песимістичний)	1,2%	2,4%	2,8%	2,9%
Післяпандемічний (Post-COVID) сценарій (помірний)	2,6%	3,3%	3,5%	3,6%
Післяпандемічний (Post-COVID) сценарій (оптимістичний)	3,6%	4,1%	4,2%	4,2%

*Складено автором з використанням [283]

Це гіпотетичний прогноз, якби не настала пандемічна криза та інші політичні та економічні кризові явища, включаючи війни в Україні та на Близькому Сході. Вихідними даними для прогнозування пасажиропотоку були фактичні дані допандемічного періоду – 2012-2019 рр. Горизонт прогнозування – до 2038 р. Цей прогноз побудований у двох варіантах:

- за допомогою визначення трендової залежності;
- на основі довгострокових прогнозних темпів зростання пасажиропотоку, визначених ІСАО.

2. "Післяпандемічний" прогноз виконано відштовхуючись від фактичних даних досягнутого у 2020-2023 роках пасажиропотоку з урахуванням аналітичних оцінок фахівців ІСАО та ІАТА. «Післяпандемічний» прогноз виконано у трьох варіантах: поточний (помірний); оптимістичний та песимістичний.

Грунтуючись на фактичних даних про обсяги пасажиропотоку за період 2012-2019 рр., визначено трендову залежність для побудови «допандемічного» прогнозу росту пасажиропотоку (рис. 2.2).

Оскільки у «допандемічний» період пасажиропотік авіатранспортної галузі зростав стабільно та послідовно, нами було обрано лінійну модель

тренду. Як бачимо, побудована трендова модель надійна, на що вказує високий рівень величини достовірності апроксимації $R^2 = 0,9918$.

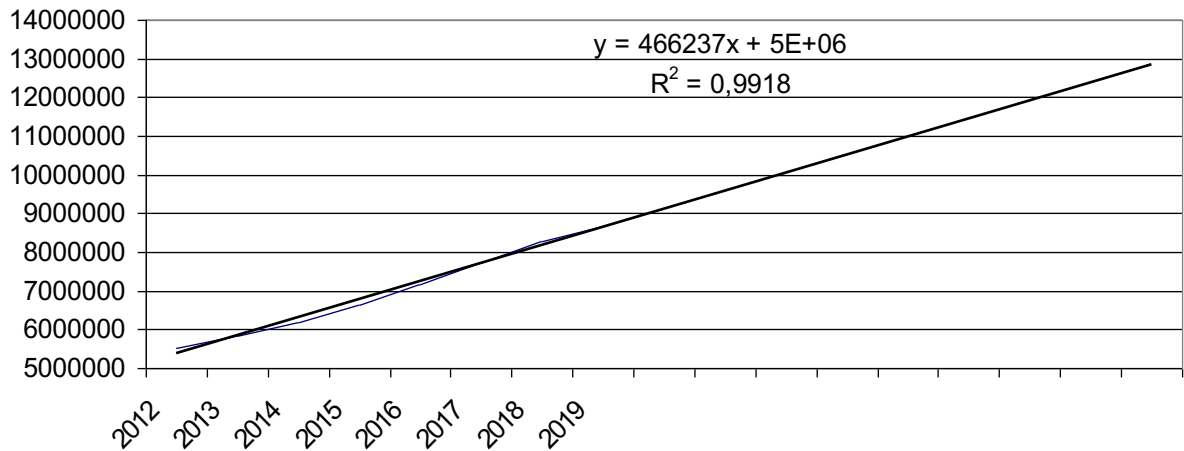


Рис. 2.2. Прогнозування пасажиропотоку на основі лінійної трендової залежності*

*Побудовано автором на основі [271]

Результати прогнозних розрахунків глобального пасажиропотоку за різними сценаріями, виконані різними методами, наведені у таблиці 2.4 (горизонт прогнозування -2028р.) та 2.5 (горизонт прогнозування -2038 р.). Графічна інтерпретація представлена на рис. 2.3. та 2.4.

Як можна побачити з прогнозних даних, побудованих із урахуванням очікувань експертів, темпи зростання пасажиропотоку у період з 2024 р. не дозволять авіатранспортній галузі, без значних стимулів та радикальних змін, досягти «допандемічних» прогнозних рівнів, ні на середньостроковому горизонті прогнозування (до 2028 р.), ні на довгостроковому горизонті прогнозування (до 2038 р.). Навіть за оптимістичними сценаріями, після «ями» 2020-2023 рр. прогнозовані темпи зростання дозволять галузі просто повернутися до «допандемічного рівня». Для подолання втрат, які завдала пандемічна криза авіатранспортній галузі, необхідно забезпечити темпи зростання пасажиропотоку на рівні, що значно випереджають темпи до 2019р.

Прогнозування глобального пасажиропотоку до 2028 р., млн.пас-км.*

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Фактичний пасажиропотік	5537024	5841156	6190282	6654454	7146283	7718470	8280851	8664032	2962287	3626024	5979313	8057550					
Допандемічний прогноз ICAO	5537024	5841156	6190282	6654454	7146283	7718470	8280851	8664032	9027921	9407094	9802192	10213884	10642867	11089868	11555642	12040979	12546700
Допандемічний прогноз (тренд)	5537024	5841156	6190282	6654454	7146283	7718470	8280851	8664032	9102136	9627225	10141501	10631953	11110060	11576714	12056358	12563290	13056020
Поточний прогноз													8267046	8481990	8702521	8928787	9160935
Оптимістичний прогноз													8347622	8648136	8959469	9282010	9616162
Песимістичний прогноз													8154241	8252091	8351117	8451330	8552746

*Складено автором на основі [271, 274, 283]

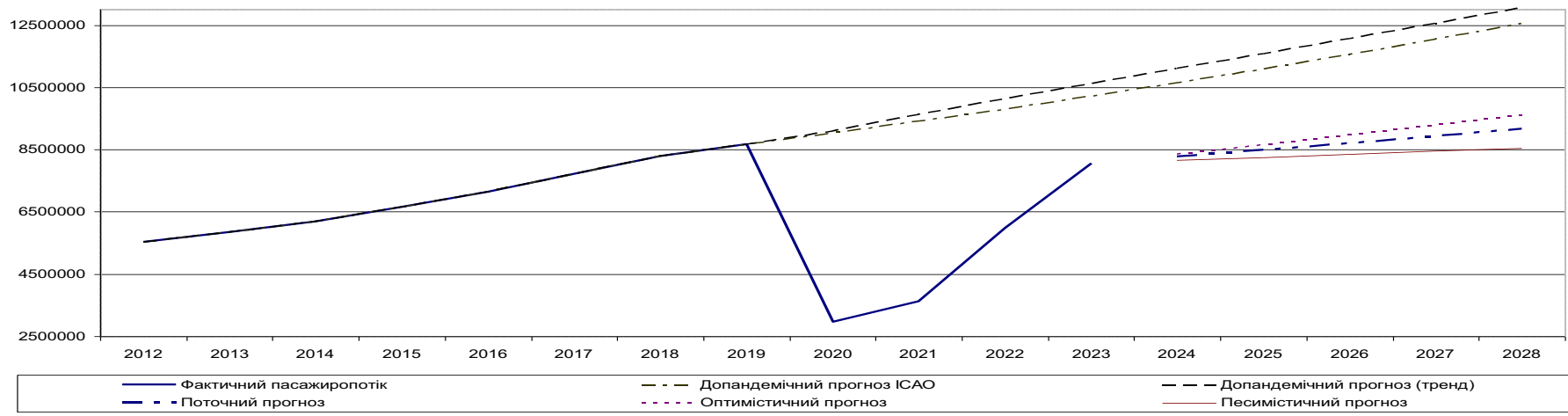


Рис. 2.3. Графічна інтерпретація прогнозування обсягу пасажиропотоку до 2028 р., млн. пасажиро-кілометрів*

*Побудовано автором за даними таблиці 2.4

Прогнозування глобального пасажиропотоку до 2038 р., млн.пас-км.*

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Допандемічний прогноз ІСАО	10642867	11089868	11555642	12040979	12546700	13073662	13622755	14194911	14791097	15412323	16059641	16734146	17436980	18169333	18932445
Допандемічний прогноз (тренд)	11110060	11576714	12056358	12563290	13056020	13533803	14014379	14500352	14989520	15479554	15965611	16447837	16933373	17421451	17908775
Поточний прогноз	8323449	8598123	8881861	9174962	9477736	9790501	10113588	10447336	10792099	11148238	11516130	11896162	12288735	12694264	13113174
Оптимістичний прогноз	8387910	8731814	9089818	9462501	9850463	10254332	10674760	11112425	11568034	12042324	12536059	13050038	13585089	14142078	14721903
Песимістичний прогноз	8250931	8448954	8651728	8859370	9071995	9289723	9512676	9740980	9974764	10214158	10459298	10710321	10967369	11230586	11500120

*Складено автором на основі [271,274, 283]

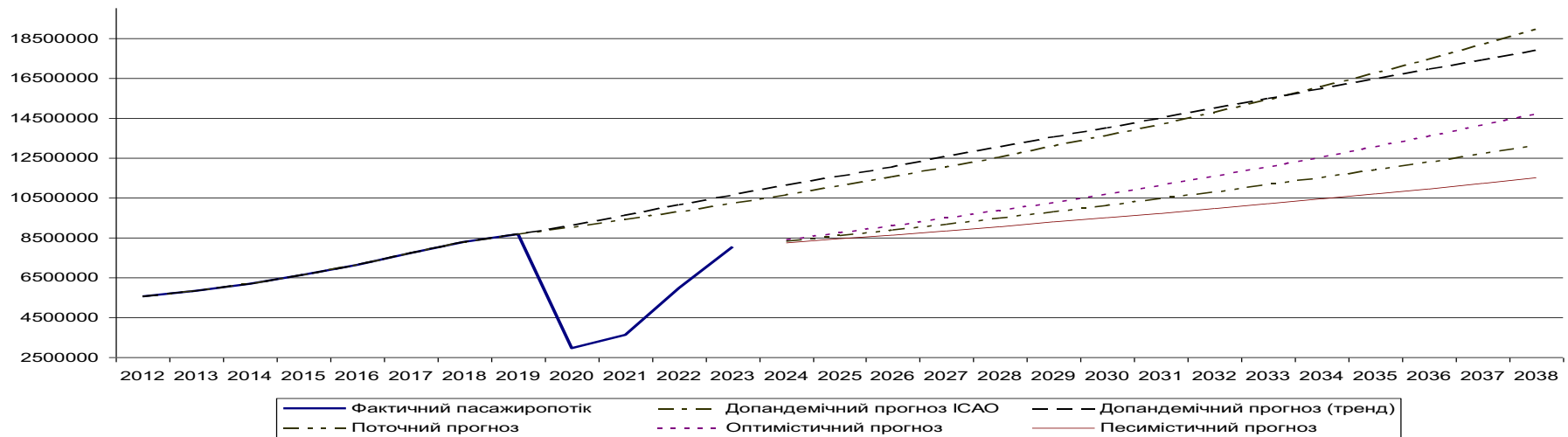


Рис.2.4. Графічна інтерпретація прогнозування обсягу пасажиропотоку до 2038 р., млн. пасажиро-кілометрів.*

*Побудовано автором за даними таблиці 2.5

Втім, на наш погляд, такий варіант не є реалістичним, враховуючи структурну економічну кризу та посилення загальної політичної нестабільності.

Дослідження показують, що ступінь впливу карантину в регіональному розрізі відрізнявся в залежності від бізнес-моделей авіакомпаній. Авіап перевезення бюджетних авіакомпаній скоротилися менше ніж у FSC у всіх макрорегіонах, за винятком Центрально-Східної Азії, Східної Європи та Океанії. Зменшення було значно нижче у Західній Європі, Латинській Америці, на Близькому Сході та в Північній Америці. Аналіз впливу пандемії на частоту польотів показує, що в деяких регіонах у бюджетних авіакомпаній скорочення частоти рейсів суттєвіше, ніж у FSC, тоді як у Південно-Східній Азії, Західній Європі, Латинській Америці та на Близькому Сході нижче, ніж у FSC [279].

Незважаючи на загальні позитивні зміни у стані авіатранспортної галузі у 2023 р., більшість маршрутних зон не відновили пасажиропотік до рівня 2019 р. До таких зон належать міжнародні пасажиропотоки до Азії та з неї. Азіатські авіатранспортні потоки відстають від інших основних маршрутних зон за темпами відновлення після пандемічної кризи. У більшості випадків цьому сприяла затримка у відкритті кордонів і скасуванні обмеження на поїздки у Азійсько-Тихоокеанському регіоні. Втім, вони все ж таки показали найвище річне зростання порівняно із попереднім 2022 р. – на 197%. Це може стати значним поштовхом до зростання трафіку у регіоні найближчими роками [271].

До ділянок маршрутів, які відновилися і перевищили рівні трафіку 2019 р., належать практично всі потоки у Північну Америку. Водночас темпи зростання у 2023 р. на них уповільнилися, порівняно із попереднім роком. Найбільш швидко після пандемічної кризи відновився ринок маршрутів між Близьким Сходом та Північною Америкою – зріс на 25% порівняно з рівнем 2019 р., випередивши більшість міжнародних маршрутів. Загальна позитивна тенденція зберігається і для пасажиропотоку між Європою, Америкою і

Близьким Сходом. Відкриття ринків Китаю у 2023 р. стало значним стимулом для швидкого глобального відновлення пасажирських перевезень, що особливо позитивно вплинуло на маршрути Азійсько-Тихоокеанського регіону (Рис. 2.5) [269].

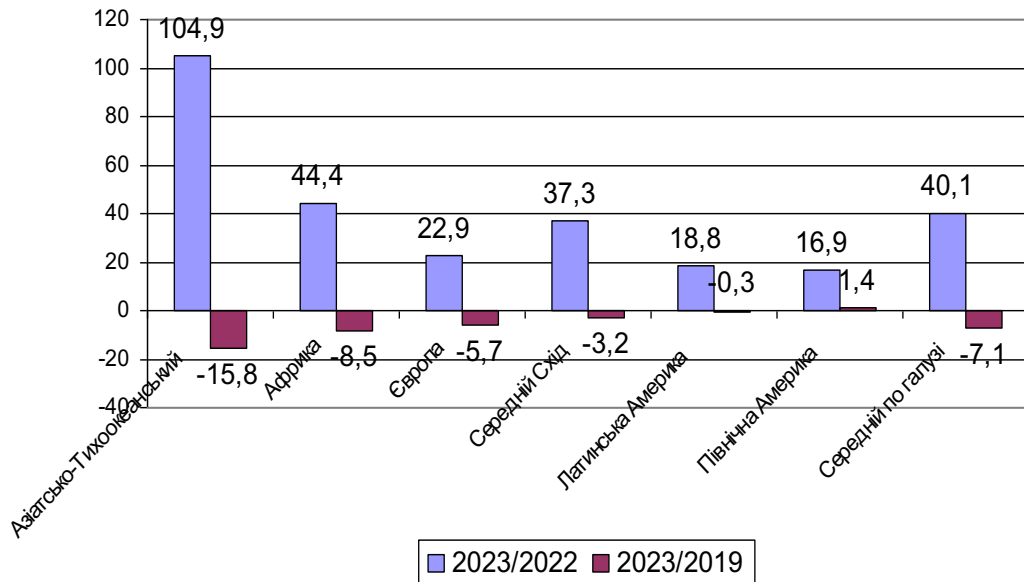


Рис.2.5. Темпи приросту пасажиропотоку (РПК) за регіонами реєстрації авіакомпаній, % (дані за 9 місяців)*

*Побудовано з використанням [271]

Після найбільшого падіння у 2020 р., відмічається стабільне зростання коефіцієнта пасажирського завантаження авіакомпаній (PLF - Passenger load factor). Загалом по галузі коефіцієнт завантаження потужностей практично досяг допандемічного рівня – 82,3% (Рис. 2.6).

Наведені дані свідчать про наявність певного балансу між попитом на пасажирські перевезення та пропускну здатністю авіакомпаній, що зберігається в умовах відновлення пасажирського трафіку. Слід зазначити, що коефіцієнти завантаження потужностей авіакомпаній Африки, Близького Сходу та Латинської Америки у 2023 р. перевищили допандемічні рівні, що вказує на підвищення їх операційної ефективності.

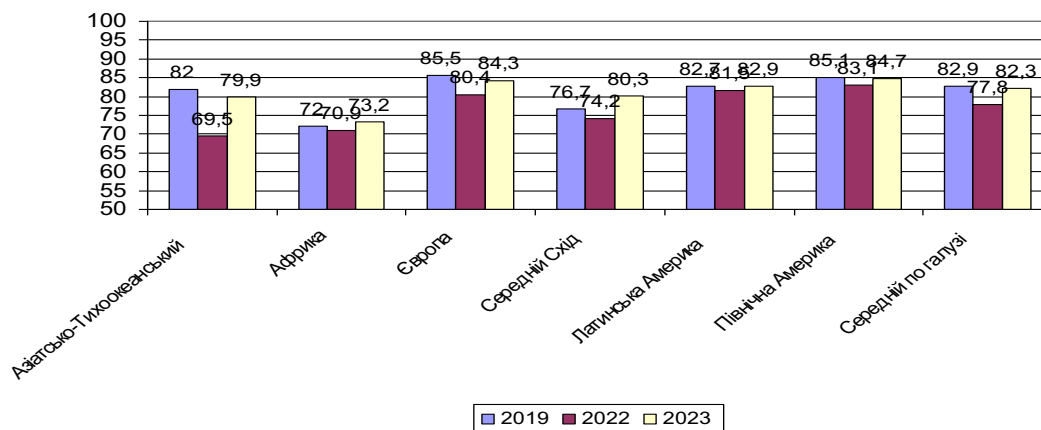


Рис. 2.6. Річні коефіцієнти пасажирського завантаження (PLF) за регіонами реєстрації авіакомпаній, за відсотком наявних крісло-кілометрів (ASK)*

*Побудовано з використанням [271]

Очікується, що Азійсько-Тихоокеанський регіон досягне повного відновлення у 2024 р., завдяки поступовому нарощуванню обсягів авіаційних перевезень і відновленню туризму. Цікаво й те, що зменшення доступних крісло-кілометрів (ASK - Available seat-kilometers) практично завжди нижче для країн з низькими доходами [279]. Прогноз IATA щодо зростання регіональних ринків до 2040 року представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Прогноз росту пасажиропотоку по регіонах на період 2019-2040 рр.*

Регіон	Сукупний середньорічний темп зростання (CAGR), %	Додаткова кількість пасажирів до 2040 р., млн.
Африка	3,6	169,7
Азіатсько-Тихоокеанський	4,5	2536,8
Європа	2,2	701,4
Середній Схід	3,6	264,1
Північна Америка	2,2	558,5
Латинська Америка і Карибський басейн	2,8	304
Світ загалом	3,4	3923

*Складено з використанням [271]

Згідно з прогнозом, найбільше зростання пасажиропотоку очікується в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. У цьому регіоні прогнозується щорічне

зростання кількості пасажирів на 4,5%, що забезпечить загальну кількість пасажирів більше 4 млрд. у 2040 р. Це становитиме більше половини світового попиту на авіаційні пасажирські перевезення. Значне зростання кількості пасажирів очікується в Індії, де прогностичний темп приросту пасажиропотоку становить 6% щорічно. Очікується додатковий приріст на рівні 1,5 млрд. на рік протягом наступних двох десятиліть. Найнижчі темпи прогноуються у Європі та Північній Америці. На глобальному рівні до 2040 р. кількість пасажирів також продовжить збільшуватися. Прогнозується, що у 2040 обсяг авіаційних перевезень досягне 7,8 млрд. пасажирів, що перевищить допандемічний рівень більше ніж у 2 рази.

Авіаційні перевезення в сучасному світі вважаються необхідною і незамінною формою комунікацій [284], але визначення трендів розвитку авіаційного транспорту потребує постійних досліджень та оцінювання впливу глобальних викликів, відмінностей у регіональному розвитку та врахування постійного зростання пріоритетності авіаційних перевезень для пасажирів.

У цьому контексті важливим є розвиток системи маршрутів, що поєднують країни та окремі міста. Внаслідок пандемічної кризи, у 2020 р. було ліквідовано біля 6000 маршрутів, а кількість унікальних пар міст, поєднаних авіаційними маршрутами, скоротилася більш ніж на 28% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Внесок повітряного транспорту у економічний розвиток*

	2019	2020	2021	2022	2023 (попередні дані)	2024 (прогноз)
Унікальні пари міст	21736	15621	16846	19665	21985	22976
Приріст до рівня 2013 р.	30%	-10%	-5%	6%	12%	37%
Реальна ціна, Дол. США	77,6	73,1	77,6	77,2	70,2	66,8
Приріст до рівня 2013 р.	-31%	-35%	-31%	-31%	-38%	-41%
Обсяг продажів, млрд. дол. США	6482	5961	7570	8486	8052	8052
Приріст за рік	-2,7%	-8%	27%	12,1%	-5,1%	-0,3%

*Складено з використанням [271]

Слід зазначити, що незважаючи на відновлення кількості парних

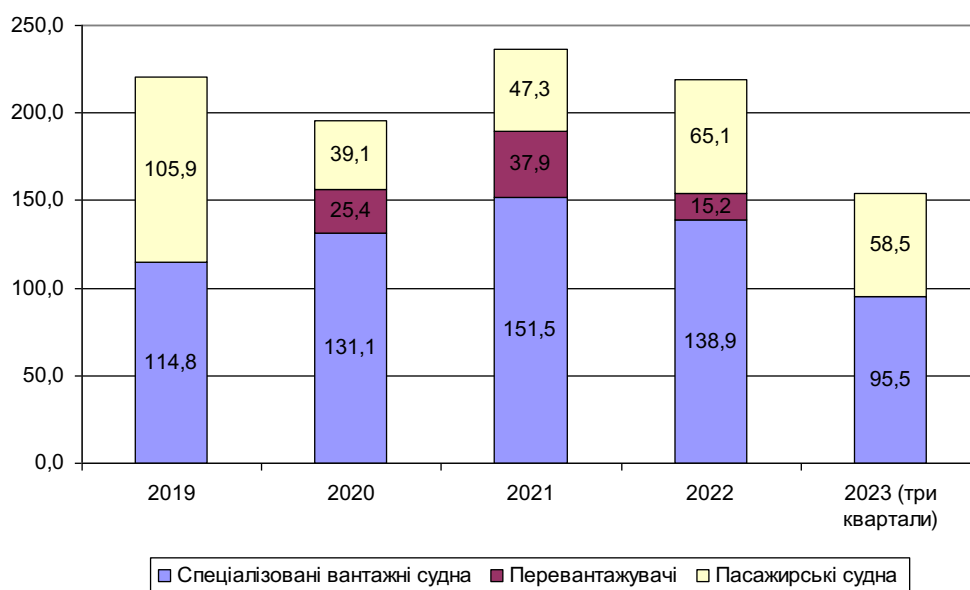
авіаційних маршрутів між містами, частота руху на них зростає повільно, а повне відновлення пропускної спроможності авіаційних маршрутів за темпами відстає від відновлення кількості міжміських маршрутів.

У 2023 р. індекс сполучуваності IATA (IATA Global Air Connectivity Index), який вимірює пасажиропотік на регулярних рейсах, зважений на економічний масштаб обслуговуваних destinations, становив: по внутрішніх рейсах - 97,5%, по міжнародних рейсах – 89,5% до рівня 2019 р. Цей показник свідчить про рівень відновлення авіатранспортного сполучення. Безумовно, на глобальний рівень індексу суттєво вплинули обмеження, пов'язані із війною в Україні.

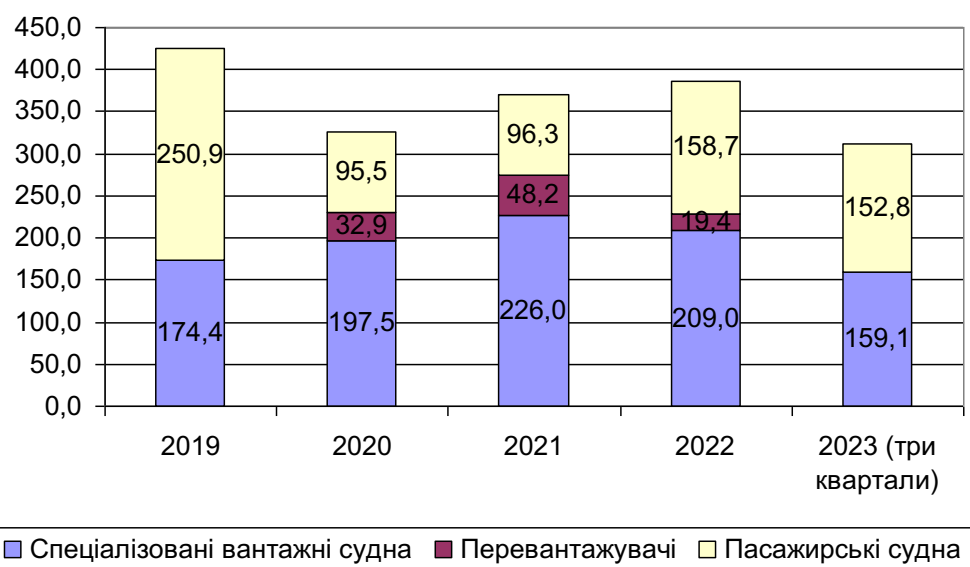
На відміну від пасажирських перевезень, під час пандемічної кризи значно підвищився світовий попит на вантажні перевезення авіаційним транспортом, пік якого прийшовся на 2021 р. Однак, вже у наступному - 2022 р., глобальні обсяги вантажних перевезень значно скоротилися. У 2023 р. відбулося зниження попиту на вантажні перевезення через: несприятливі макроекономічні процеси, загальне уповільнення темпів світової торгівлі та глобального економічного зростання; війни в Україні та на Близькому Сході; високу інфляцію; зростання світових цін на нафту.

Дані, щодо обсягу міжнародних вантажоперевезень та доступні вантажні тонно-кілометри, наведені на рис. 2.7 а) та 2.7 б).

Незважаючи на повільність темпів відновлення міжнародної торгівлі, показники вантажних тонно-км (Cargo Tonne Kilometers - СТК) частково відновилися вже до кінця 2023 р. Вантажопідйомність, вимірювана у доступних вантажних тонно-км (Available Cargo Tonne Kilometers - АСТК), протягом 2023 р. зросла, переважно через відновлення міжнародних рейсів пасажирських літаків. У загальному обсязі доступних вантажних тонно-кілометрів у 2023 р. значно зросла частка пасажирських літаків - до 49%, порівняно із 20% у 2020 р.



а) вантажні тонно-кілометри (СТК)



б) доступні вантажні тонно-кілометри (АСТК)

Рис. 2.7. Загальний обсяг міжнародних вантажоперевезень за типами бізнесу*

*Побудовано автором з використанням [271]

Загальною тенденцією розвитку вантажних авіаперевезень у останні роки, стало зростання перевезень вантажів у вантажних відсіках пасажирських суден (пропускна спроможність подвоїлася за період 2021-2023 рр.) та зниження ролі спеціалізованого вантажного авіатранспорту. Поступово

припиняється використання «перевантажувачів» (Preighters) - пасажирських літаків, тимчасово переобладнаних у вантажні. Зміни у структурі пасажирських та вантажних перевезень, збільшення місткості пасажирських літаків спричинило зниження коефіцієнту вантажного навантаження (cargo load factors - CLF) на міжнародних рейсах. Стабілізація можлива після повного відновлення пасажирських і вантажних перевезень до допандемічного рівня.

Тренди вантажних перевезень мають суттєві відмінності за регіонами. Так, намітилися позитивні тенденції у окремих макро-регіонах – країни Північної Америки та Африки у 2023 р. здійснили вантажні авіап перевезення на рівні, більшому за допандемічний період, а країни Латинської Америки демонструють стабільне зростання вантажопотоків, навіть незважаючи на те, що попит на вантажоперевезення в цьому регіоні на 2,4% нижче допандемічного рівня. У глобальному вимірі у 2024 р. очікується зростання вантажопотоку на 4,5%.

На трьох основних глобальних вантажних маршрутах (Азіатсько-Тихоокеанський регіон - Північна Америка, Європа - Північна Америка та Азіатсько-Тихоокеанський регіон - Близький Схід) показники СТК є стабільними та перевищують допандемічний рівень.

Втім, через уповільнення темпів розвитку окремих регіональних економік та геополітичні конфлікти на маршрутах з Азіатсько-Тихоокеанського регіону до країн Європи та внутрішніх маршрутах цього регіону, показники СТК не досягли допандемічного рівня.

Окремо слід зупинитися на результатах роботи аеропортових підприємств світу. Як зазначалося, саме авіакомпанії та аеропорти є основою авіатранспортної галузі. Послуга пасажирського та вантажного авіап перевезення формується під час взаємодії цих суб'єктів галузі. Водночас зміст їх діяльності суттєво відрізняється, що впливає на облік, аналіз та оцінку їх результатів, як у методичному, так і у практичному плані. Так, результати вимірювання основних показників діяльності аеропортів, таких як пасажиро-

чи вантажопотоки, значно відрізняються від показників перевізників, оскільки під час транспортування з однієї географічної точки у іншу, пасажир чи вантаж обслуговується, як мінімум у двох аеропортах. При врахуванні численних транзитних потоків, глобальний обсяг пасажиро- та вантажопотоку зростає у рази.

Обсяг пасажиропотоку, обслуженого аеропортами світу, у розрізі макрорегіонів, показаний у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Обсяг пасажиропотоку аеропортів за регіонами світу, млн. пасажирів*

Регіон	2019	2020	2021	2022	2023 (попередні дані)	2024 (прогноз АСІ)
Африка	229	78	116	179	221	253
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	3376	1526	1511	1764	2948	3361
Європа	2428	755	1061	1925	2318	2463
Латинська Америка і Карибський басейн	687	280	435	639	707	759
Середній Схід	407	131	169	331	394	429
Північна Америка	2027	785	1346	1806	2023	2103
Загалом у світі	9155	3554	4638	6645	8612	9368

*Складено автором з використанням [285]

До початку пандемії COVID-19 передбачалося, що світовий пасажиропотік через аеропорти у 2023 р. досягне відмітки 10,5 млрд. пасажирів, а у 2024 р. – 10,9 млрд. пасажирів. Однак пандемічна криза внесла значні корективи, і світовий пасажиропотік у 2023 р. становив приблизно 8,6 мільярда пасажирів (94,2% до рівня 2019 р). У 2023 році відбулося зростання обсягів обслуговування пасажирських потоків.

У 2024 році очікується відновлення обсягу світового пасажиропотоку до відмітки 9,4 млрд. пасажирів (що на 2,5% вище за рівень 2019 р.), а втрати пасажиропотоку від наслідків пандемічної кризи у 2024 р. складуть 13,9% [285].

Регіональний вимір динаміки пасажиропотоку аеропортів виглядає таким чином:

В Африканському регіоні відзначається стійке зростання пасажиропотоку. За попередніми даними, у 2023 р. він склав 221 млн. пасажирів, що становить 96,3% від допандемічного рівня. Очікується, що у 2024 р. пасажиропотік по Африканському регіону досягне відмітки 253 млн. пасажирів, що на 10,6% більше рівня 2019 р. Основними країнами, які забезпечують зростання пасажиропотоку в регіоні, є Єгипет, Марокко та Туніс.

Відкриття ринку КНР у 2023 р. забезпечило стрімке зростання пасажиропотоку аеропортів Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Передбачається, що динаміка відновлення пасажиропотоку значно уповільниться через проблеми розвитку міжнародного туризму та кризові економічні процеси. За попередніми даними, у 2023 р. пасажиропотік у регіоні досяг позначки 2,9 млрд. пасажирів, що на 12,7% нижче допандемічного рівня. Згідно з помірним сценарієм, у 2024 році пасажиропотік Азіатсько-Тихоокеанського регіону становитиме 3,4 млрд. пасажирів, або всього на 0,5% нижче рівня 2019 р.

В Європейському регіоні спостерігається стрімке зростання потоку пасажирів через аеропорти. У 2023 р. аеропортами обслуговано приблизно 2,3 млрд. пасажирів (на 4,5% нижче, ніж у 2019 р). Тенденція повільного зростання очікується і на 2024 р. Очікується, що пасажиропотік у 2024 р. становитиме 2,5 млрд., що на 1,4% вище від допандемічного рівня.

Найвищі темпи відновлення пасажиропотоку через аеропорти зафіксовано у країнах Латинської Америки і Карибського басейну. У 2023 р. обсяг пасажиропотоку у цьому регіоні становив 707 млн. пасажирів, що на 2,9% вище за допандемічний показник. На 2024 р. прогнозується подальше зростання кількості пасажирів до 759 млн., що вже на 10,5% вище за показник 2019 р. Найбільші обсяги аеропортового обслуговування по регіону у Колумбії і Мексиці.

Високі темпи відновлення пасажиропотоку демонструють і країни Близького Сходу. У 2023 році у регіоні обсяг пасажиропотоку через аеропорти

становив 394 млн. пасажирів, що на 3,2% нижче за 2019 р. На 2024 р. прогнозується зростання до 429 млн. пасажирів, що на 5,4% перевищить допандемічний рівень. Водночас прогнозування пасажиропотоку на Близькому Сході пов'язані із високим рівнем невизначеності через військові конфлікти та економічну ситуацію як у самому регіоні, так і у сусідніх країнах.

Країни Північної Америки у 2023 р. практично відновили допандемічні обсяги пасажиропотоку через аеропорти - 2,0 млрд. пасажирів, або лише на 0,2% нижче рівня 2019 р. Відновлення обсягів пасажиропотоку у 2021-2022 рр. у регіоні відбувалося, переважно, за рахунок внутрішніх рейсів. Отже, у подальшому темпи зростання пасажиропотоку будуть більш стриманими. На 2024 р. прогнозується обсяг пасажиропотоку у Північній Америці на рівні 2,1 млрд. пасажирів, що на 3,7% більше ніж у 2019 р.

На відміну від прогнозів пасажиропотоку авіакомпаній, аеропорти більш оптимістично оцінюють майбутнє.

АСІ (Airports Council International) очікує нарощування темпів збільшення пасажиропотоку, що дасть можливість вже в періоді 5-10 років наблизитися до відновлення втрат, завданих пандемічною кризою [285]. Нами зроблено прогнозування кількості пасажирів, що обслуговуються аеропортами світу, виходячи з аналітичних даних АСІ (табл. 2.9, рис. 2.8). Ці варіанти прогнозу дозволять оцінити втрати авіаційного сектору та резерви його подальшого зростання.

На наш погляд, прогнози АСІ є надто оптимістичними, оскільки поточна геополітична та макроекономічна ситуація вказує на продовження кризових явищ. Отже, слід орієнтуватися на темпи відновлення галузі, закладені у прогнози пасажиропотоку авіакомпаній, які є більш стриманими. Крім того, саме пасажиропотік авіакомпаній є первинним і виключає кількаразове врахування одних і тих самих пасажирів, що з методичної точки зору є більш коректним.

Прогнозування потоку пасажирів через аеропорти світу до 2028 р.*

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Фактичні дані	% до 2019 р.	0,79	0,84	0,91	0,97	1	0,39	0,51	0,73						
	Млрд. пас	7,232	7,690	8,331	8,880	9,155	3,554	4,638	6,645						
Доковідний прогноз	% до 2019 р.						1,05	1,09	1,14	1,19	1,24	1,29	1,35	1,4	1,44
	Млрд. пас						9,613	9,979	10,437	10,894	11,352	11,810	12,359	12,817	13,224
Поточний прогноз	% до 2019 р.									0,94	1,03	1,11	1,19	1,26	1,35
	Млрд. пас									8,612	9,368	10,162	10,894	11,535	12,326
Оптимістичний прогноз	% до 2019 р.									0,98	1,07	1,15	1,24	1,31	1,4
	Млрд. пас									8,972	9,796	10,528	11,352	11,993	12,808
Песимістичний прогноз	% до 2019 р.									0,86	0,93	1	1,09	1,14	1,22
	Млрд. пас									7,873	8,514	9,155	9,979	10,437	11,169

*Складено з використанням [285]

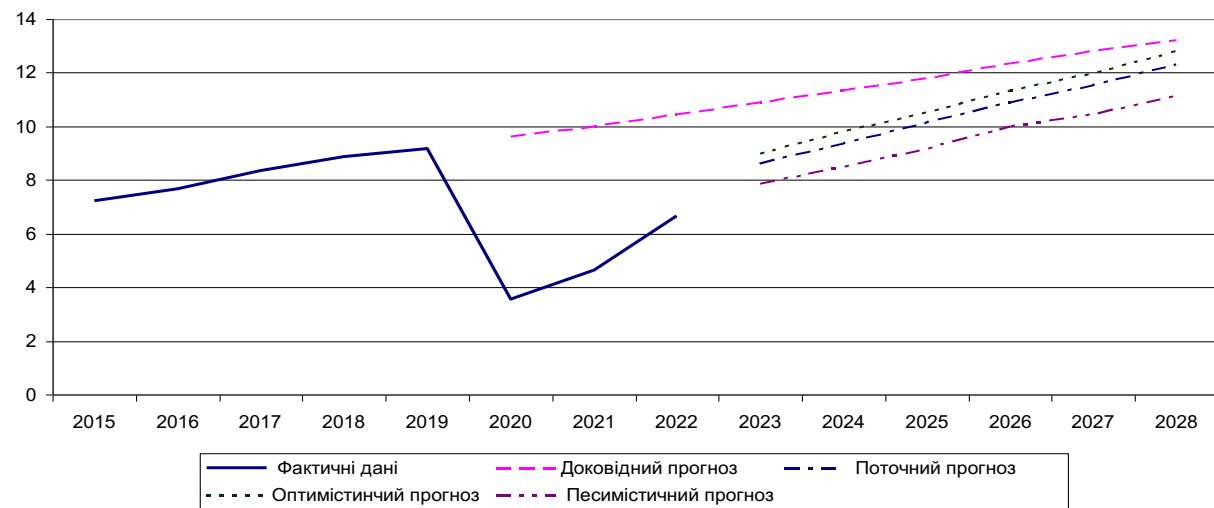


Рис. 2.8. Графічна інтерпретація прогнозу потоку пасажирів через аеропорти світу до 2028 р.*

*Побудовано з використанням [285]

Зростання попиту на пасажирські перевезення та прогнози зростання пасажиропотоку, тим не менш, не є ознакою остаточного подолання кризових явищ. На фінансові результати галузі впливають численні воєнні конфлікти, нестабільність цін на нафту, зростання вартості кредитів, нестача кваліфікованого персоналу тощо. Галузь поступово нарощує фінансові показники і у 2023 р. змогла відновити фінансову прибутковість[286].

Найбільш фінансово-невдалим роком для авіатранспортної галузі був 2020 рік. Розмір збитків досяг 137,7 млрд. дол. США. Після трьох збиткових років, у 2023 р. авіатранспортна галузь повернулася до прибуткового стану, продемонструвавши здатність гнучко і швидко реагувати на кризові явища. За попередніми даними, у 2023 р. операційний прибуток авіакомпаній на 7% перевищив рівень 2019 року і сягнув відмітки 41 млрд. дол. США. Чистий прибуток галузі у 2023 р. становив 23,3 млрд. дол. США. Доходи від пасажирських авіаційних перевезень становили 642 млрд. дол. США. Найкращі результати щодо показників прибутковості авіатранспортна галузь продемонструвала у Північній Америці, Європі та Азійсько-Тихоокеанському регіоні [270].

Однак зростання фінансових показників недостатнє, так, маржа чистого прибутку авіаційних перевезень у 2023 р. становила лише 2,6% (проти очікуваних 4,5%), а прибуток авіакомпаній у розрахунку на 1 пасажирів становив всього 5,44 дол. США.

Згідно прогнозів на 2024 р. глобальна авіаційна галузь отримає прибуток на рівні 25,7 млрд. доларів США при маржі чистого прибутку на рівні 2,7%, що є недостатнім рівнем для забезпечення розширеного відтворення у галузі. Основні показники діяльності авіатранспортної галузі наведені у табл. 2.10.

При здійсненні аналізу інформативним вважається порівняння темпів розвитку авіатранспортної галузі із ключовими показниками економічного розвитку.

Таблиця 2.10

Показники ефективності діяльності світової авіатранспортної галузі

Показники	2019	2020	2021	2022	2023 (попередні дані)	2024 (прогноз)
Витрати на авіаційний транспорт, млрд. дол.	876	396	528	763	936	1008
% зміна за рік	3,6	-54,8	33,2	44,6	22,6	7,7
% до світового ВВП	1,0	0,5	0,5	0,7	0,9	0,9
Реальний тариф в обидва боки, дол./особа	315	216	231	284	288	283
у порівнянні з 2013 р., %	-36	-56	-53	-42	-42	-43
Реальна ставка фрахту, USD/кг	1,79	2,77	3,49	3,73	2,53	2,00
у порівнянні з 2013 р., %	-19	25	57	68	14	-10
Пасажиро-кілометри (РПК), млрд.	8,688	2,974	3,623	5,974	8,271	9,082
річний темп приросту, %	4,1	-65,8	21,8	64,9	38,4	9,8
Вантажні тонно-км. (СТК), млрд.	254	229	272	250	241	252
річний темп приросту, %	-3,2	-9,9	18,8	-8,1	-3,7	4,5
Зростання світового ВВП (реальний), %	2,5	-3,5	6,3	3,5	3,0	2,9
Зростання світової торгівлі, %	0,3	-5,1	9,8	3,0	0,8	3,3
Кількість вильотів літаків, млн.	38,9	16,9	20,1	27,8	36,8	40,1
річний темп приросту, %	2,1	-56,6	18,5	38,4	32,6	9,0
Наявні крісло-кілометри (ASK) % зміна за рік	3,3	-56,6	18,7	40,2	33,0	8,9
Коефіцієнт завантаження пасажирських рейсів, %	82,6	65,2	66,9	78,7	82,0	82,6
Коефіцієнт вантажного завантаження, % АФТК	46,8	53,8	56,1	49,9	43,2	43,9
Коефіцієнт використання ваги, % АТК	70,4	70,0	59,5	61,7	66,9	67,7
Коефіцієнт беззбиткового навантаження, % АТК	66,4	66,4	76,7	67,0	65,8	64,6
Рентабельність інвестованого капіталу ROIC, %	5,8	-19,3	-8,0	2,0	4,7	4,9
Маржа операційного прибутку (ЕВІТ margin) (Рентабельність продажів (ROS)), %	5,2	-28,8	-8,6	1,6	4,5	5,1
Чистий прибуток після оподаткування, млрд. дол.	26,4	-133,7	-41,0	-3,8	23,3	25,7
% доходу	3,1	-35,8	-8,0	-0,5	2,6	2,7
дол. США на пасажиря	5,80	-78,38	-17,91	-1,09	5,44	5,45

*Складено з використанням [286]

Автори [287] вважають, що розвиток авіатранспортної галузі багато в чому визначається динамікою економічного розвитку, а також активністю світової торгівлі. Однак, регресійний аналіз вказує на низький зв'язок між показником здійснених пасажиро-кілометрів та динамікою ВВП - коефіцієнт детермінації R^2 становить лише 0,07 (рис. 2.9)

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,270132
R-квадрат	0,072971
Нормований R-квадрат	-0,15879
Стандартна похибка	2,870437
Спостереження	6

<i>Дисперсійний аналіз</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	1	2,594274	2,594274	0,314862	0,604658
Залишок	4	32,95763	8,239406		
Всього	5	35,5519			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	5,88723	1,525568	3,85904	0,018162	1,651573	10,12289	1,651573
Змінна X 1	0,223716	0,398691	0,561125	0,604658	-0,88323	1,330659	-0,88323

Рис. 2.9. Результати регресійного аналізу залежності обсягу пасажиро-кілометрів від динаміки ВВП*

*Побудовано з використанням [286]

Причиною цього, на нашу думку, є визначальний вплив на результати функціонування авіатранспортної галузі у останні роки факторів неекономічного характеру, таких як пандемічна криза та війни, а також нерівномірний розподіл доходів між населенням.

Водночас простежується залежність між показником вантажних тонно-кілометрів (СТК) та динамікою розвитку торгівлі. Коефіцієнт детермінації (R^2) моделі становить 0,884 (рис. 2.10). Отже, розрахункові параметри моделі на 88,4% пояснюють залежність між динамікою світової торгівлі та обсягом вантажних тонно-км.

Ситуація з вантажними авіап перевезеннями є більш зрозумілою і передбачуваною, оскільки на них не так сильно вплинули карантинні заходи та політичні процеси. Протягом останніх двох років саме вантажні перевезення показували кращі результати. Водночас поточні кризові явища у світовій економіці вказують на зниження доходності вантажних авіаційних перевезень у ближчій перспективі.

<i>Регресійна статистика</i>					
Множинний R	0,93999				
R-квадрат	0,883582				
Нормований R-квадрат	0,854478				
Стандартна похибка	5,462764				
Спостереження	6				

<i>Дисперсійний аналіз</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	1	905,9662	905,9662	30,35898	0,005294
Залишок	4	119,3671	29,84179		
Всього	5	1025,333			

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	244,0851	2,449452	99,64887	6,08E-08	237,2843	250,8859	237,2843	250,8859
Змінна X 1	2,767717	0,502317	5,509898	0,005294	1,373061	4,162374	1,373061	4,162374

Рис. 2.10. Результати регресійного аналізу залежності обсягу вантажних тонно-кілометрів від динаміки світової торгівлі*

*Побудовано з використанням [286]

Таким чином, незважаючи на зростання вантажопотоку, що пов'язано із збільшенням кількості пасажирських літаків на рейсах, які перевозять і вантажі, доходи від вантажних перевезень продовжать зменшуватися, а їхня частка у доходах галузі зменшиться до 12%, як це було до пандемічної кризи.

Фінансові показники авіатранспортної галузі відновлюються по всіх регіонах світу. Але динаміка цих показників є різною. У 2023 р. найкращі фінансові результати показали Північна Америка, Європа та Близький Схід. У цих регіонах підприємства авіатранспортної галузі отримали прибуток (табл. 2.11).

У сфері авіатранспортних перевезень найбільш стабільним регіоном, з фінансової точки зору, є Північна Америка. Саме цей регіон першим відновив свої фінансові показники. Цьому сприяло активне відновлення обсягів перевезень та високий коефіцієнт пасажирського завантаження.

Таблиця 2.11

Фінансові показники в авіатранспортній галузі за регіонами світу*

Показник	Регіон	2019	2020	2021	2022	2023 (попередні дані)	2024 (прогноз)
Чистий прибуток, млрд. дол. США	Африка	-0,3	-0,8	-1,1	-0,8	-0,5	-0,4
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	4,9	-44,8	-13,7	-13,6	-0,1	1,1
	Близький Схід	-1,5	-9,6	-4,9	1,4	2,6	3,1
	Латинська Америка	-0,7	-11,9	-7	-3,9	-0,6	-0,4
	Північна Америка	17,4	-35,1	-2,3	9,1	14,3	14,4
	Європа	6,5	-34,5	-12,1	4,1	7,7	7,9
Чистий прибуток на пасажир, дол..	Африка	-2,7	-58	-24,7	-10,2	-5,1	-4,5
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	2,9	-59,3	-17,4	-13,9	-0,1	0,6
	Близький Схід	-6,8	-142	-59,8	7,1	11,2	13,3
	Латинська Америка	-2,2	-131,4	-52,6	-17,5	-2,5	-1,1
	Північна Америка	17	-84,7	-3,2	8,9	12,5	13,5
	Європа	5,42	-85,96	-22,8	4,18	6,86	6,39
Рентабельність, %	Африка	-1,8	-29,9	-14,6	-7,1	-3,4	-2,7
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	1,9	-39,6	-10,4	-8,7	-0,1	0,5
	Близький Схід	-2,7	-35,1	-15	2,6	4,3	4,8
	Латинська Америка	-1,8	-73,7	-31,9	-10,7	-1,5	-0,8
	Північна Америка	6,6	-25,2	-1,1	33	4,2	4
	Європа	3,1	-41,7	-11	2,3	3,5	3,3

*Складено з використанням [286]

У Північній Америці традиційно є високий попит на авіаційні перевезення. У ближчі роки очікується, що прибуток авіатранспортної галузі у регіоні перевищить допандемічний рівень.

Другим регіоном щодо відновлення авіаперевезень стала Європа. Європейська авіатранспортна галузь у 2023 р. отримала прибуток на рівні 7,7 млрд. дол. США. На майбутнє очікується подальший ріст прибутковості.

Обмеження щодо подальшого відновлення авіатранспортної галузі в

Європі пов'язані, передусім, з дефіцитом кадрів. Крім того, у країнах ЄС спостерігаються певні кризові явища в економіці, що негативно впливає на динаміку авіатранспортної галузі.

Авіакомпанії Близького Сходу швидко відновили обсяги перевезень та отримали позитивні фінансові результати у 2023 р. Перевізники цього регіону відіграють все більшу роль у глобальному просторі. У перспективі вони очікують значне зростання показників пасажирообігу, чистого прибутку та рентабельності.

З відкриттям китайського ринку значно покращилася ситуація у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Втім, авіатранспортна галузь у регіоні поки що не вийшла на прибутковий рівень. Прогнозується значне зростання обсягів авіаперевезень, а регіон має забезпечити майже половину світового пасажирообігу, переважно завдяки активізації авіаперевезень у Китаї, Індії та Австралії. В регіоні є значний відкладений попит, особливо на міжнародні перевезення, що є основним резервом росту.

В країнах Латинської Америки фінансовий стан в авіатранспортній галузі покращується. Однак, галузь закінчила 2023 р. зі збитком. Також спостерігається значна розбіжність у результатах діяльності різних авіакомпаній: частина з них показує високі фінансові результати, у той час як інші зазнають збитків, і навіть перебувають у стадії банкрутства. До причин цього слід віднести негативні фактори макроекономічного розвитку і структурні диспропорції у регіоні.

Авіатранспортна галузь Африканського регіону традиційно є збитковою. Це найбільш складний ринок для авіаперевізників, що зумовлено численними соціально-економічними, інфраструктурними та комунікаційними проблемами, які характерні для цього регіону в цілому. Водночас попит на авіатранспортні перевезення у Африканському регіоні є досить високим, а рівень збитковості галузі поступово знижується.

Авіатранспортна галузь функціонує за рахунок інвестицій у акціонерний капітал. Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC) у авіатранспортній

галузі традиційно є нижчою, ніж показник середньозваженої вартості капіталу (WACC). Хоча є суттєві відмінності у фінансових показниках авіатранспортної галузі у розрізі регіонів. У допандемічному періоді було закладено підґрунтя фінансової стабільності галузі шляхом залучення значних інвестицій у акціонерний капітал авіакомпаній у Європі та Північній Америці.

Пандемічна криза та наступні політичні конфлікти, війни та економічні потрясіння призупинили зростання фінансових показників галузі. Показник рентабельності інвестицій в акціонерний капітал значно знизився – до -19,3% у 2020 р. Протягом наступних років ситуація покращувалася, відповідно до відновлення обсягів трафіку. У 2022 р. рентабельність інвестицій в акціонерний капітал становила 2% і продовжує зростати.

Аналіз напрямків, перспектив та резервів розвитку авіатранспортної галузі вимагає оцінки її наявного та перспективного ресурсного потенціалу – основних засобів, палива, трудових ресурсів та ін.

Матеріальною основою надання послуг авіаційних перевезень є авіатранспортні засоби. У 2023 р. збільшився попит на комерційні літаки та збільшилися поставки транспортних засобів. Але кількість поставлених літаків є значно нижчою за допандемічний рівень. Існують також певні проблеми в ланцюгах постачання, що є джерелом затримок у виробництві авіатранспортних засобів.

Фактичні та прогнозні дані по постачаннях нових літаків у розрізі регіонів світу наведені у табл. 2.12.

Зростання попиту на нові авіатранспортні засоби має призвести до значного зростання обсягів виробництва і постачання – до 2075 літаків у 2025 р., що на 14,4% більше ніж у 2019 р.. Найбільше зростання кількості придбаних літаків спостерігається у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, в Європі та Північній Америці [288].

Таблиця 2.12

Поставки нових літаків за регіонами реєстрації авіакомпаній*

Регіон	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (прогноз)	2025 (прогноз)
Африка	32	48	27	22	22	30	31	40
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	794	551	270	335	350	357	518	647
Європа	435	315	200	276	314	354	470	544
Латинська Америка	91	102	31	84	111	81	117	95
Середній Схід	112	85	47	49	55	94	99	160
Північна Америка	349	306	231	274	386	456	542	589
Загалом	1813	1407	806	1040	1238	1372	1777	2075

*Сформовано з використанням [286]

Дослідження показують, що починаючи з 2000 р. відбулося суттєве зростання цін на енергоресурси, в тому числі на авіаційне паливо. Зростання цін призвело до зростання авіаційних тарифів і, як наслідок, до зниження попиту на пасажирські авіаперельоти. Для зниження витрат на один пасажиро-кілометр, з метою зниження авіаційних тарифів, авіакомпанії стали активно переходити на використання економічних літаків достатньої місткості. Найбільше цим критеріям задовольняють вузькофюзеляжні літаки, які є більш дешевими у порівнянні з широкофюзеляжними, потребують менше часу на аеропортові обслуговування, крім того, менша кількість посадочних місць на літаках дозволяє підвищити коефіцієнт комерційного завантаження. Вплив цих факторів призвів до збільшення попиту на вузькофюзеляжні літаки (рис. 2.11). Проаналізовані нами дані підтверджують цю тенденцію на майбутнє. [23].

Незважаючи на макроекономічні кризові явища, глобальний рівень безробіття перебуває на низькому рівні. Існує дефіцит робочої сили і кваліфікованих кадрів у авіатранспортній галузі. Бар'єром для швидкого поповнення нестачі кадрів для галузі є високі вимоги до персоналу, значні витрати часу для найму, навчання персоналу, проходження всіх необхідних процедур та перевірок щодо безпеки та інших вимог [289].

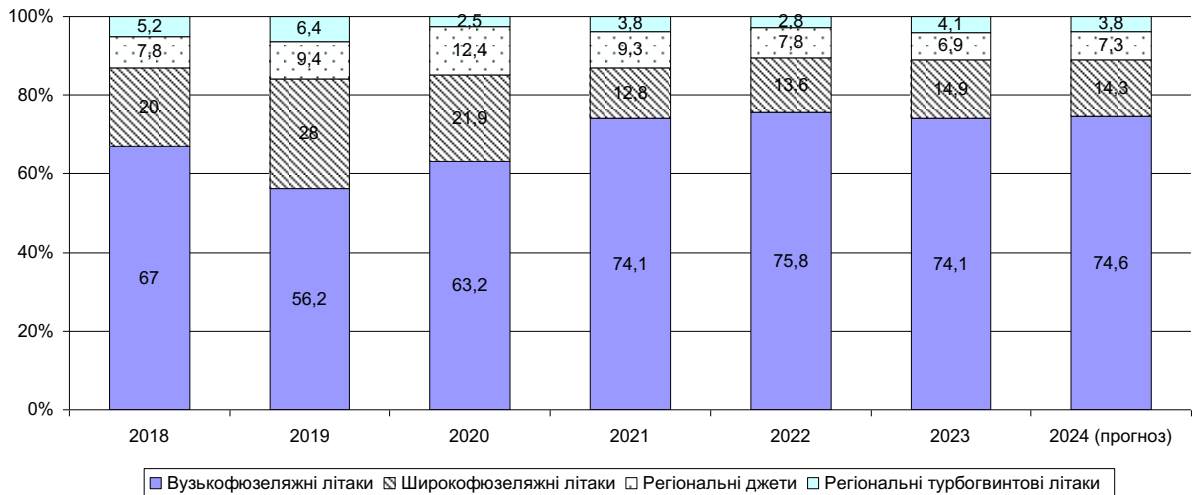


Рис. 2.11. Структура поставок нових літаків за класами, %*

*Побудовано з використанням [286]

Нестача персоналу вже створює певні проблеми для забезпечення авіаційного трафіку, зокрема у пікові періоди.

Ситуації з кадровим забезпеченням залишається напруженою і через інфляцію, зростання вартості життя тощо. Стан кадрового забезпечення авіаційної галузі представлено даними табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Основні показники кадрового забезпечення авіатранспортної галузі*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023 (попередні дані)	2024 (прогноз)
Витрати на оплату праці, млрд. дол. США	189	160	162	175	194	206
річний темп приросту, %	3,5	-15,2	0,8	8,2	11,3	6,1
Кількість зайнятих, млн. осіб	2,93	2,56	2,61	2,75	2,94	3,05
Продуктивність, доступні т-км./працівник	526003	335264	382109	445100	516068	529144
річний темп приросту, %	2,5	-36,3	14	16,5	15,9	2,5
Витрати на оплату праці, дол./доступні т-км.	0,123	0,187	0,162	0,143	0,128	0,128
річний темп приросту, %	0,6	52,2	-13,3	-11,6	-10,3	-0,5

*Складено з використанням [286]

Стрімке зростання світових цін на нафту та паливо у 2022 р. було викликано початком війни в Україні. У 2022 року ціна на авіаційне паливо

досягла рекордної відмітки 175 доларів США за барель. При цьому розрив цін на авіаційне паливо та сиру нафту перебільшив 60 дол. США за барель. Коливання цін на сиру нафту у 2023 р. були підсилені війною на Близькому Сході. Війна у регіоні є джерелом значних ризиків для дотримання стабільності видобутку та експорту нафти в умовах діючих обмежень видобутку Організації країн-експортерів нафти (ОПЕК).

Згідно даних табл. 2.14 витрати авіатранспортної галузі на паливо зростають (як у фізичному, так і у грошовому вимірі) і вже перевищують рівень 2019 р.

Таблиця 2.14

Показники витрат палива у авіатранспортній галузі*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023 (попередні дані)	2024 (прогноз)
Використання палива, млрд. літрів	359	196	236	292	357	377
річний темп приросту, %	1	-45,3	19,9	23,8	22,5	5,4
Ефективність використання палива, паливо/100 доступних т-км.	22,1	21,7	22,4	22,6	22,3	22,1
річний темп приросту, %	-1,8	-1,8	3,2	1,2	-1,2	-1,2
Ціна палива, дол. США/барель	79,7	46,6	77,8	135,6	115,5	113,8
річний темп приросту, %	-7,4	-41,5	67	74,3	-14,8	-1,5
% спред від ціни на нафту	22,6	11,6	10,1	35,0	36,0	30,0
Витрати на паливо, млрд. дол. США	190	80	105	215	271	281
річний темп приросту, %	6,8	-58	31,8	104,2	26,1	3,8
% операційних витрат	23,9	16,1	18,9	29,7	31,7	30,8

*Складено з використанням [286]

Причинами зростання витрат на паливо є:

- високі ціни на сиру нафту – у 2024 р. прогнозована ціна становить 85-90 дол. США за барель;
- обмеженість потужностей нафтопереробки для виробництва авіаційного палива;
- використання більш дорогих видів палива, зокрема екологічно чистого авіаційного палива (SAF), ціна якого становить 2500 дол. тонну, що у 2,8 вище

за ціну звичайного авіаційного палива. На 2024 р. прогнозується збільшення використання SAF на 0,53% загального обсягу спожитого палива, що у грошовому виразі становитиме додаткові 2,4 млрд. дол.;

- витрати авіакомпаній, пов'язані зі схемою компенсації та скорочення викидів вуглецю в міжнародній авіації CORSIA, що у 2024 р. досягнуть відмітки 1 млрд. дол. США.

Будь-які прогнози пов'язані з певною невизначеністю і мають імовірнісний характер. Чим більший горизонт прогнозування – тим вищий рівень невизначеності. Відмітимо, що глобальні виклики, такі як пандемія, війни, теракти, а також коливання ділової активності істотно впливають на авіатранспортну галузь та змінюють прогнози.

Авіатранспортна галузь продемонструвала високу стійкість та здатність швидко відновлюватися після практично повної зупинки, яка виникла внаслідок пандемії. Зростання попиту на пасажирські авіаперевезення та прогнози зростання пасажиропотоку, тим не менш, не є ознакою остаточного подолання кризових явищ. Незважаючи на позитивні тренди в авіатранспортній галузі, що спостерігаються у останні роки, необхідно враховувати високий рівень невизначеності і ризику подальшого стратегічного розвитку, пов'язані із дією геополітичних та економічних чинників глобального рівня. Війни в Україні та Близькому Сході значно обмежують потенціал використання повітряного простору та обсяги міжнародних авіаперевезень Європою та Азійсько-Тихоокеанським регіоном. У найближчій перспективі ці фактори, економічна криза, інші глобальні виклики продовжуватимуть значно впливати на розвиток міжнародних авіаційних перевезень[269].

Визначення напрямків, перспектив та резервів розвитку авіатранспортної галузі потребує постійного аналізу та оцінки її наявного та перспективного ресурсного потенціалу – основних засобів, палива, трудових ресурсів та ін.

2.4. Аналіз та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України

Авіатранспортна галузь, безумовно, має для України стратегічне значення. Діяльність авіаційного транспорту відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку держави, налагодженні стійких міжнародних політичних, господарських та соціальних зв'язків. Поступовий розвиток авіатранспортної галузі після негативного впливу глобальної економічної кризи та політичних подій було перервано пандемією коронавірусу, що спричинила різке падіння обсягу авіаційних перевезень, і війною, з початком якої галузь цивільної авіації перебуває у стані практично повного припинення діяльності. Аеропорти, Державна авіаційна служба України, Державне підприємство обслуговування повітряного руху України (ДП «УкрАероРух») та інші організації галузі перебувають у стані часткового або повного простою, все більше втрачаючи конкурентні можливості відновлення та кадровий потенціал [290]. Українські авіакомпанії в дефолті, літаки втратили льотну придатність.

Будь-які стратегічні прогнози розвитку галузі характеризуються високим рівнем невизначеності. Водночас існують певні закономірності, що дають можливість у загальних рисах дослідити потенціал післявоєнного відновлення авіатранспортної галузі України.

Сучасний світ характеризується турбулентністю глобальної економічної системи. Економічні та політичні кризи, пандемія, війни сучасності призведуть до світової рецесії у майбутньому, змін загальної парадигми економічного розвитку, що вплине на всі сектори економіки, включаючи авіаційний [290].

За статистичними даними, пік розвитку авіатранспортної галузі України припав на 2019 рік, в якому було досягнуто найбільших обсягів пасажирських перевезень – 13706 тис. пасажирів. Після падіння авіаперевезень під час

пандемії коронавірусу почалося стрімке відновлення у 2021 році, перерване війною на початку 2022 р. Динаміка обсягу пасажирських авіаперевезень України, за даними Державної авіаційної служби України, представлена на рис. 2.12.

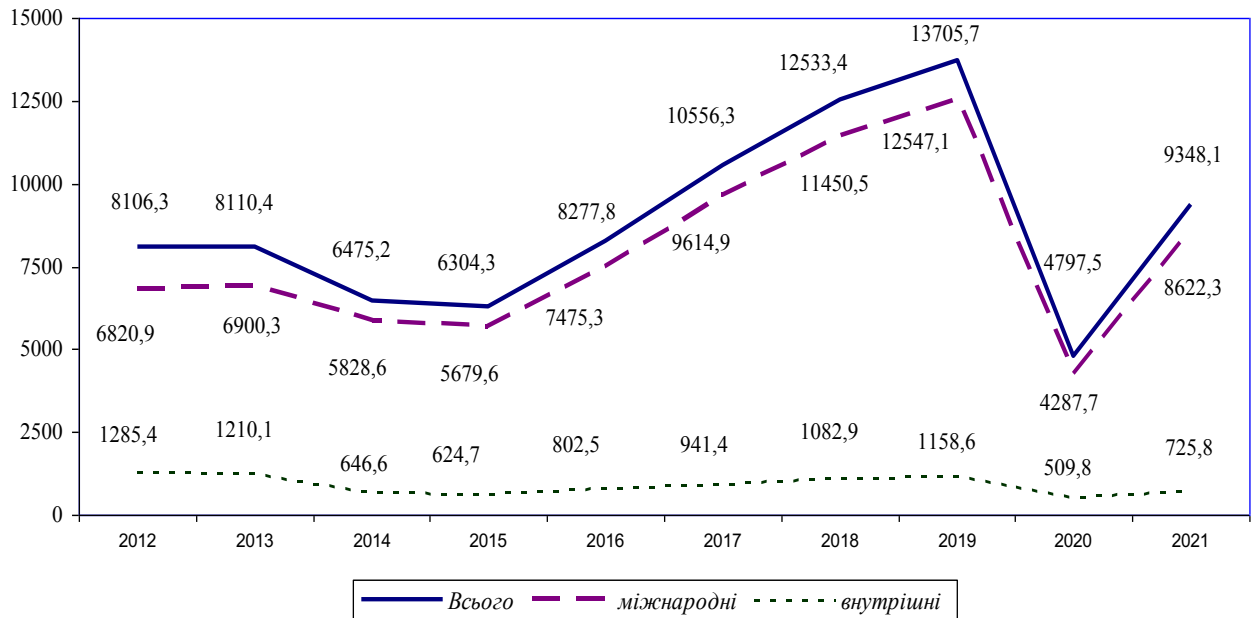


Рис. 2.12. Обсяги перевезення пасажирів авіаційним транспортом України, за період з 2012 по 2021 роки, тис. пасажирів *

*Побудовано автором за даними [291]

Як видно з наведених даних, значною часткою пасажиропотоку були міжнародні авіаперевезення, що склали основу трафіку з питомою вагою близько 90%. Динаміка міжнародних та внутрішніх авіаперевезень змінювалася під впливом політичних подій та кризових явищ. У 2014 та 2015 роках внутрішні авіаперевезення знизилися на 48%, міжнародні на 18% порівняно з 2013 роком, а з 2016 по 2019 рік зафіксовано зростання на 85% внутрішніх та у 2,2 рази міжнародних авіаперевезень. Слід зазначити, що відновлення авіаційного трафіку після 2021 р. відбувалося переважно завдяки міжнародним перевезенням.

За статистичними даними, протягом 2021 р. авіаперевезення пасажирів та вантажу здійснювали 28 українських авіакомпаній, з них пасажирські

авіаперевезення - 16 авіакомпаній, у тому числі 9 авіакомпаній - міжнародні авіаперевезення у 42 країни світу. Майже 93% від загальної кількості пасажирів, перевезених українськими перевізниками, припадало на чотири провідні авіакомпанії: «Міжнародні авіалінії України», «Скайап», «Азур Ейр Україна» та «Роза вітрів» [291].

Динаміка кількості та співвідношення національних та іноземних авіакомпаній на ринку міжнародних авіаперевезень України показана на рис.2.13. Іноземні авіакомпанії до 2019 р. розширювали свою присутність на ринку міжнародних регулярних пасажирських авіаперевезень України. Дослідження показують, що до пандемії в цьому сегменті зафіксовано чотириразове перевищення кількості іноземних авіакомпаній над українськими.

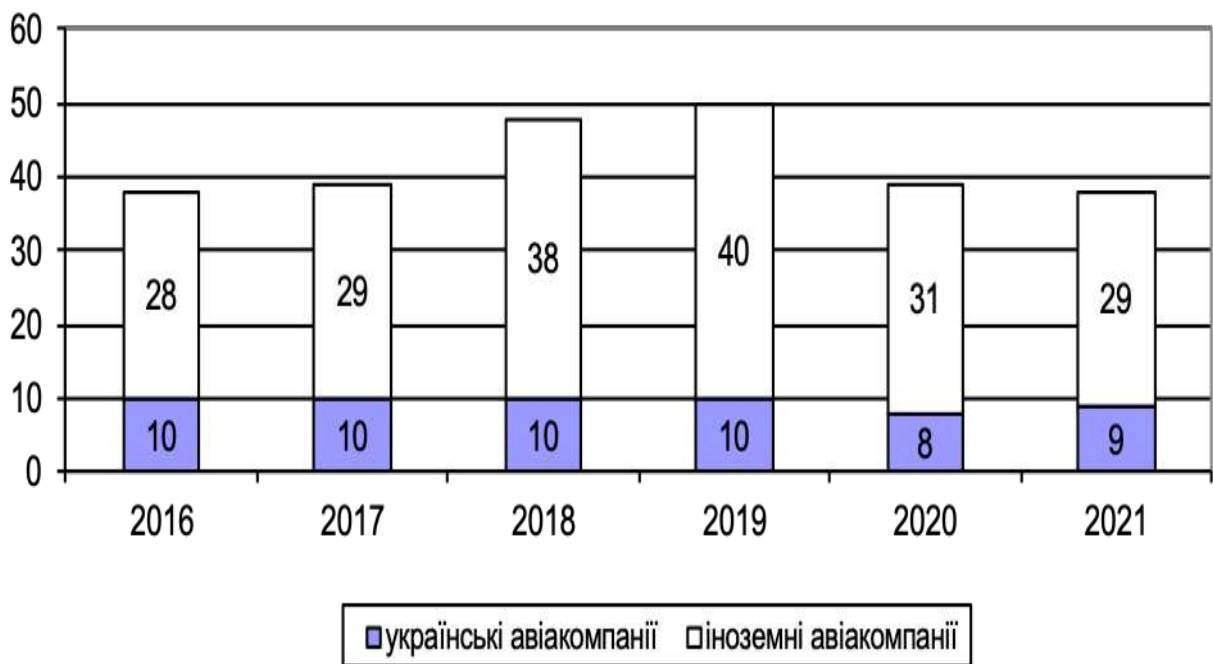


Рис. 2.13. Динаміка кількості вітчизняних та іноземних авіакомпаній, що виконували міжнародні регулярні авіаперевезення на українському ринку міжнародних авіаперевезень, за період з 2016 по 2021 роки *

*Побудовано автором за даними [291]

Вітчизняні перевізники мали невелику перевагу протягом зазначеного періоду по кількості охоплених авіаперельотами країн світу. Зазначимо, що у

2016 та 2021 роках українські авіакомпанії здійснювали авіап перевезення до 42 країн (максимальна кількість - 46 у 2019 році). Іноземні авіап перевізники здійснювали авіап перевезення з України до 27 країн світу у 2016 році, та до 34 країн у 2022 році (максимальна кількість 37 країн у 2018 та 2019 роках).

Українські авіакомпанії конкурували з іноземними авіакомпаніями, зокрема:

- магістральними авіакомпаніями: «Aigle Azur» (Франція), «Airbaltic» (Латвія), «Air-France-KLM» (Франція-Нідерланди), «AirSerbia» (Сербія), «Austrian Airlines» (Австрія), «Cyprus Airways» (Кіпр), «Czech Airlines» (Чеська Республіка), «Ernest SpA» (Італія), «Eurowings» (Німеччина), «Laudamotion» (Австрія), «LOT» (Польща), «Lufthansa Group Airlines» (Німеччина), «Norwegian Air Shuttle» (Норвегія), «SprintAir» (Польща), «Swiss International Airlines» (Швейцарія), «Turkish Airlines» (Туреччина) та інші;

- лоукост авіакомпаніями: «Wizz Air» (Угорщина), «Ryanair» (Ірландія), «Ryanair UK» (Велика Британія) [292].

Між вітчизняними та іноземними авіап перевізниками останніми роками відбувалося загострення конкуренції на ринку міжнародних авіап перевезень України [293]. Ще до закриття повітряного простору для цивільної авіації відбувалася активна експансія європейських авіакомпаній на український ринок. Наприклад, ірландська авіакомпанія «Ryanair» у листопаді 2018 року мала 17 маршрутів з Києва та Львова, а в листопаді 2019 року — вже 41 маршрут з Києва, Львова, Одеси та Харкова. З 29 нових маршрутів, відкритих у 2019 році, 21 був запущений саме європейськими авіакомпаніями [292]. Аналіз ефектів утілення угоди про спільний авіаційний простір із ЄС для галузі пасажирських авіап перевезень України в довоєнний період.

На регулярних рейсах за кількістю перевезених пасажирів лідерську позицію займали іноземні авіакомпанії. Водночас українські авіакомпанії виконували значний обсяг міжнародних перевезень на нерегулярній основі (рис. 2.14).

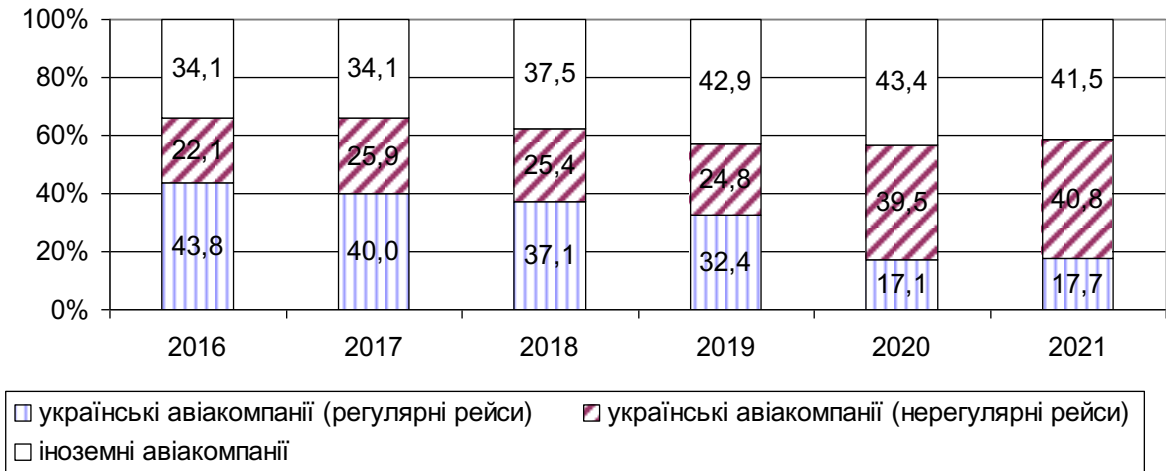


Рис. 2.14 Структура пасажиропотоку міжнародних авіаперевезень у розрізі українських та іноземних авіаперевізників, у 2016-2021 рр. *

*Побудовано автором за даними [291]

Нерегулярні авіаперевезення становили значну частку міжнародних авіаперевезень, що було пов'язано з розвитком туристичної діяльності. Сектор нерегулярних перевезень, на відміну від регулярних, у 2021 р. повністю відновився після пандемічної кризи. У 2021 р. обсяг перевезених пасажирів чартерними рейсами становив 6013,4 тис. чол. Рейси здійснювали 13 авіакомпаній. Туристичний напрям був одним з найбільш перспективних для авіакомпаній України і його необхідно розвивати після закінчення війни. Це стосується як відстроченого попиту українців на подорожі до інших країн, так і значного туристичного потенціалу України. Кількість іноземних туристів, які відвідали Україну у 2021 р., становила 4 млн., що на 26% більше, ніж у 2020 р. [294]. Втім, туристичний потенціал країни набагато більший. Варто згадати, що до 2014 р. Україну щороку відвідувало більше 20 млн. туристів. Частка туристів, обслуговуваних повітряним транспортом, постійно зростала і у 2020 р. становила 21% від загальної кількості в'їзних туристів.

Конкурентна ситуація на міжнародному та внутрішньому ринку авіаційних перевезень суттєво відрізнялася. Мережа внутрішніх маршрутів України не була достатньо розгалуженою. Причиною цього є, зокрема, те, що літати за кордон зараз вигідніше, ніж між містами України, оскільки

міжнародні авіап перевезення пасажирів та/або вантажу, згідно з Податковим кодексом України, оподатковуються за нульовою ставкою ПДВ. Це означає, що перетин кордону авіаційним транспортом стає вигіднішим з податкової точки зору, ніж внутрішні авіап перевезення в межах України. Внутрішні авіап перевезення пасажирів та/або вантажу підлягають оподаткуванню за основною ставкою ПДВ (20%). Це створює необхідність розгляду законопроекту (№ 2425), який передбачає застосування нульової ставки ПДВ до внутрішніх повітряних перевезень [295].

На сучасному етапі більшість європейських країн вже використовують різні механізми стимулювання внутрішніх авіап перевезень, включаючи зниження ПДВ на внутрішні сполучення. Наприклад, у Бельгії, Швеції та Португалії застосовується пільгова ставка ПДВ 6%, у Франції, Фінляндії, Італії, Іспанії та Норвегії - 10%, а у Польщі - 8%. У Данії, Великобританії та Ірландії на внутрішні авіап перевезення застосовується ставка ПДВ 0%. Отже, одним з основних напрямків стимулювання розвитку авіатранспортної галузі має стати зміна законодавства в частині скасування ПДВ на внутрішньоукраїнських рейсах. Це дозволить збільшити прибутковість українських авіаційних перевізників, знизити вартість перевезень та середню вартість квитка для пасажира, стимулюватиме авіаємність населення [291].

До початку війни внутрішні регулярні пасажирські перевезення здійснювали шість авіакомпаній («Роза вітрів», «Міжнародні авіалінії України», «Мотор-Січ», «Скайап», «Біз Ейрлайн» та «Ейр Оушен Ейрлайнс») між 12 містами України [291]. У 2021 р. на внутрішніх регулярних рейсах перевезено 713,8 тис. пасажирів, що на 41,8% перевищує показник попереднього року. Іноземні авіакомпанії не заходять на внутрішній ринок України через низький платоспроможний споживчий попит. Середнє значення коефіцієнта зайнятості крісел на внутрішніх регулярних рейсах становило у 2021 році 70,7%. Причиною такої низької завантаженості – високі ціни на авіап перевезення та низькі доходи населення. Через низьку

рентабельність іноземним авіакомпаніям не вигідно використовувати дорогі європейські та американські літаки на внутрішніх перельотах [296].

Динаміка вантажних перевезень (рис. 2.15) має відмінності від пасажирських (рис. 2.12). Пандемічна криза не суттєво вплинула на обсяги вантажних авіаційних перевезень у порівнянні з пасажирськими. Ще з 2018 року спостерігалось скорочення обсягів вантажоперевезень - загальне зниження з 2018 до 2021 року становило 17,45%, у 2020 році обсяги вантажних авіаперевезень були лише на 6,6% менше ніж у 2019 році. Пасажирські авіаперевезення у 2020 році в порівнянні з 2019 роком скоротилися на 68,7%. Політичні події 2014-2015 років мали більш суттєвий вплив на вантажні авіаперевезення, призвівши до їх скорочення на 12,1%, тоді як пасажирські авіаперевезення зменшилися лише на 2,6%.

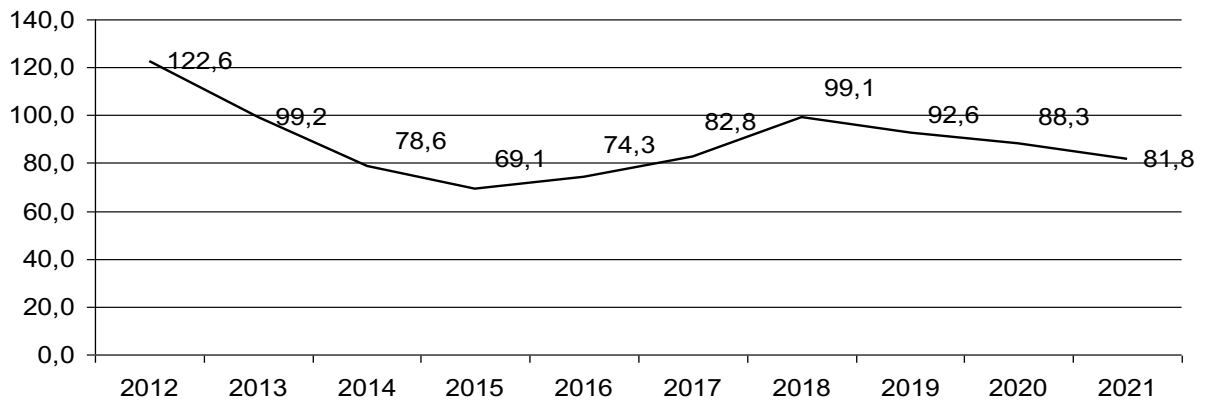


Рис. 2.15 Обсяги перевезення вантажів авіаційним транспортом, тис. т.*

*Побудовано автором за даними [291]

У 2021 р. вантажні та поштові перевезення здійснювали 19 авіаперевізників, серед яких можна визначити: АТП ДП «Антонов», «ЗетАвіа», «Максімум Ейрлайнс», «Міжнародні авіалінії України», «Константа», «Роза вітрів» та «Флай Скай Ейрлайнс». На їхню частку припадало 88% загальних обсягів. Вантажні авіаперевезення переважно виконувалися на нерегулярній основі, зокрема у рамках гуманітарних програм та миротворчих місій ООН, а також на основі укладених договорів із

замовниками.

Аналіз загальних тенденцій дозволяє зробити висновки про те, що відбувалося поступове витіснення українських авіакомпаній з авіаційного ринку іноземними конкурентами. Між українськими та іноземними авіаперевізниками посилювалася як цінова конкуренція (на рівні тарифів), так і нецінова (склад послуг, зручність маршрутів, якість обслуговування та ін.). Посилення конкуренції також було спричинено дерегуляцією та імплементацією європейського законодавства. Конкурентні позиції українських авіакомпаній були і залишаються значно слабшими через обмежений доступ до фінансових ресурсів порівняно з іноземними конкурентами. Випереджальний розвиток та доступність технологій в Європі також сприяють конкурентним перевагам іноземних авіакомпаній

Жорстка конкуренція призведе до того, що українські авіакомпанії, якщо продовжать своє існування, ймовірно, перейдуть до моделі невеликих «гібридних авіакомпаній» або стануть АСМІ-операторами (Aircraft, Crew, Maintenance, and Insurance) – постачатимуть літаки, екіпажі, технічне обслуговування та страхування іншим авіакомпаніям у так званий мокрий лізинг [297]. Через відсутність доступу до дешевих фінансових ресурсів, українські авіакомпанії поступово витіснять з ринку іноземні конкуренти. Завдяки зниженню бар'єрів для входу на ринок, у регіонах з'являться нові маленькі українські регіональні «фідерні» авіакомпанії, які певний час працюватимуть на другорядних маршрутах, які не цікаві іноземним авіаперевізникам.

До початку війни рейси авіаперевізників обслуговували 19 українських аеропортів та аеродромів. Аеропортові підприємства України у 2021 році обслужили 152,4 тис повітряних суден, що на 62% більше, ніж торік. Загальна кількість пасажирів, що пройшли через аеропорти становила 16,221 млн. пасажирів, це на 87% більше за попередній рік, але становить лише 67% від обсягу 2019 р. Потоки вантажів та пошти через аеропорти у післяковідний рік також зросли і становили 63,2 тис. т, або на 21% більше, ніж у 2020

році[291].

Показники та частка основних аеропортів України в загальному обсязі обслужених пасажирів представлена у табл. 2.15. По всіх ключових аеропортах у 2021 р. спостерігалось зростання обсягу пасажиропотоку порівняно з попереднім. Найбільший відсоток зростання у 2021 році зафіксовано в аеропортах «Львів» та «Жуляни». Однак, тільки аеропорт «Запоріжжя» показав результати кращі ніж у допандемічному році – на 42% більше обслуговуваних пасажирів [290].

Таблиця 2.15

Структура пасажиропотоку провідних аеропортів України*

аеропорт	Пасажиропотік 2021 рік (чол)	2021/2019	2021/2020	Частка пасажиропотоку аеропорту у загальному обсязі, %
«Бориспіль»	9 433 006	-38	+83	58,15
«Київ» імені Ігоря Сікорського	1 418 153	-46	+101	8,74
«Львів» імені Данила Галицького	1 834 051	-17	+109	11,31
«Одеса»	1 328 326	-21,6	+90,1	8,19
«Харків»	1 159 889	-13,5	75,9	7,15
«Запоріжжя»	617 518	+42,3	+89	3,81
«Дніпропетровськ»	267 829	-21	+96	1,65
«Херсон»	83 553	-45,8	+37	0,52
інші	78632	-71,92	+96,7	0,48
Всього	16 221 000	-	-	100,00

*Побудовано автором з використанням [298]

За показником пасажиропотоку серед аеропортів України провідне місце займав міжнародний аеропорт «Бориспіль», який функціонував як міжнародний Хаб (за моделлю Hub-and-Spok). Аеропорт орієнтувався на обслуговування міжнародних транзитних перевезень, надавав дорогі високоякісні послуги. Переважна кількість авіакомпаній, що обслуговувалися в аеропорті - українські авіакомпанії. На їхню частку припадало приблизно 70%. Найбільша авіакомпанія України «МАУ» є базовою авіакомпанією аеропорту, крім «МАУ» аеропорт є базовим для авіакомпаній «SkyUp Airlines» та «WINDROSE». Частка аеропорту «Бориспіль» в загальній кількості обслуговуваних у 2021 році пасажирів 58%, або 9,433 млн. пасажирів.

Аеропорт «Київ» імені Ігоря Сікорського це столичний аеропорт, який переважно розвивався за моделлю point-to-point. Питома вага від загального обсягу обслуговуваних в аеропортах України пасажирів - 8,74%. Зручне розташування робить аеропорт привабливим для пасажирів, яких хвилює зручність та економія часу. Пандемія мала суттєвий вплив на показники діяльності аеропорту – відбулося скорочення на 46% обсягу обслуговуваних аеропортом пасажирів у порівнянні з доковідним роком, проте показники зростання у 2021 були одними з найкращих по Україні - понад 101%.

Регіональні аеропорти України – «Львів», «Одеса», «Харків», «Дніпро» і «Запоріжжя» обслуговували коротко- та середньоміжмагістральні рейси з пункту в пункт. Регіональні аеропорти переважно виконували «фідерні» рейси в «Бориспіль», а також прямі рейси до визначених пунктів. Сумарна питома вага аеропортів «Львів», «Одеса», «Харків», «Дніпро» і «Запоріжжя» становила 32 % від загального обсягу по Україні.

На особливу увагу заслуговує діяльність аеропорту «Херсон», який орієнтувався на обслуговування дешевих лоукост авіаперевізників, в тому числі Ryanair, SkyUp Airlines, Bees Airline, Pegasus Airlines. Питома вага цього аеропорту в загальному обсязі обслуговуваних пасажирів менше одного відсотка, але аеропорт намагався стати лоукост аеропортом і пропонував дуже низькі ставки зборів за обслуговування у порівнянні з іншими аеропортами України. З метою стимулювання авіакомпаній для здійснення більшої кількості рейсів з/до аеропорту «Херсон», збільшення пасажиропотоку, підвищення ефективності використання інфраструктури аеропорту, створення умов для довгострокового розвитку використовувалися знижувальні коефіцієнти до граничних ставок аеропортових зборів, послуг з наземного обслуговування повітряних суден та пасажирського обслуговування [299]. Пандемія суттєво вплинула на діяльність аеропорту. У 2021 році аеропортом було обслужено 83 553 пасажири, що на 45,8% нижче порівняно з обсягом у 2019 році.

Модель діяльності аеропорту «Херсон» є дуже актуальною для повоєнного відновлення авіатранспортної галузі України, оскільки саме модель аеропорту лоукост авіакомпаній стане основною після завершення війни, а іноземні бюджетні авіакомпанії будуть основними перевізниками на українському ринку. Причиною цього буде низькій, як прогнозується, рівень доходів населення та висока цінова еластичність попиту, що й визначатиме попит на дешеві авіаперевезення. Бюджетні авіаперевізники використовують аеропорти з низькою вартістю обслуговування, не забезпечують стикувань в аеропортах, надають менший рівень сервісу для зниження витрат, тому авіатранспортна галузь перейде від мережевої моделі «Hub-and-Spoke» до моделі «Point-to-point». Аеропорти матимуть низьку дохідність внаслідок значного цінового тиску з боку лоукостерів, значно нижчі доходи на пасажирів (як від авіаційної, так і від неавіаційної діяльності). Для забезпечення функціонування таким аеропортам буде необхідна державна підтримка [290].

Зведені дані про діяльність українських авіакомпаній наведені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Результати діяльності підприємств авіатранспортної галузі України
(комерційні польоти)*

Показник	Всього			За етапами польоту					
				міжнародні			внутрішні		
	2020	2021	%	2020	2021	%	2020	2021	%
Перевезено пасажирів, тис. чол.	4797,5	9348,1	194,9	4287,7	8 622,3	201,1	509,80	725,80	142,4
у т.ч. на регулярних рейсах	1788,1	3322,7	185,8	1284,6	2 608,9	203,1	503,50	713,80	141,8
у т.ч. на нерегулярних рейсах	3009,4	6025,4	200,2	3003,1	6 013,4	200,2	6,30	12,00	190,5
Виконані пасажиро-кілометри, млн. пас.км	10106,9	18729,7	185,3	9843,6	18 391,3	186,8	263,30	338,40	128,5
у т.ч. на регулярних рейсах	3133,8	5576,9	178,0	2874,2	5 245,3	182,5	259,60	331,60	127,7
у т.ч. на нерегулярних рейсах	6973,1	13152,8	188,6	6969,4	13 146,0	188,6	3,70	6,80	183,8
% пасажирського завантаження на регулярних рейсах	68,4	74,9	109,4	69,0	75,2	108,9	62,60	70,70	112,9
Перевезено вантажів, тонн	86 345,3	79426,9	92,0	86126,7	79 416,3	92,2	218,60	10,60	4,8
у т.ч. на регулярних рейсах	4149,8	6458,5	155,6	4107,4	6 448,1	157,0	42,40	10,40	24,5
у т.ч. на нерегулярних рейсах	82195,5	72968,4	88,8	82019,3	72 968,2	89,0	176,20	0,20	0,1
Перевезено пошти, тонн	1919,4	2420,0	126,1	1919,4	2 420,0	126,1			
у т.ч. на регулярних рейсах	1537,0	2418,4	157,3	1537,0	2 418,4	157,3			
у т.ч. на нерегулярних рейсах	382,4	1,6	0,4	382,4	1,6	0,4			

Продовження таблиці 2.16

Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта), тис.ткм	316246,2	346250,6	109,5	316079,9	346 245,9	109,5	166,30	4,70	2,8
у т.ч. на регулярних рейсах	18384,5	39891,4	217,0	18365,9	39 886,7	217,2	18,60	4,70	25,3
у т.ч. на нерегулярних рейсах	297861,7	306359,2	102,9	297714,0	306 359,2	102,9	147,70		
Виконані тонно-кілометри (пасажирі+вантажі+пошта), тис.ткм	1256622,8	2092484,7	166,5	1232260,7	2 062 010,5	167,3	24362,10	30474,20	125,1
у т.ч. на регулярних рейсах	304839,6	560717,8	183,9	280950,0	530 726,9	188,9	23889,60	29990,90	125,5
у т.ч. на нерегулярних рейсах	951783,2	1531766,9	160,9	951310,7	1 531 283,6	161,0	472,50	483,30	102,3
% комерційного завантаження на регулярних рейсах	60,0	69,7	116,3	59,9	69,6	116,2	60,30	71,50	118,7
Виконано рейсів, одиниць	45277,0	74044,0	163,5	35346,0	59 944,0	169,6	9931,00	14100,00	142,0
у тому числі регулярних	20435,0	34439,0	168,5	11846,0	21 939,0	185,2	8589,00	12500,00	145,5
у тому числі нерегулярних	24842,0	39605,0	159,4	23500,0	38 005,0	161,7	1342,00	1600,00	119,2
Наліт годин, годин	138213,0	217660,0	157,5	125564,0	198 179,0	157,8	12649,00	19481,00	154,0
у т.ч. на регулярних рейсах	45321,0	82389,0	181,8	34815,0	65 968,0	189,5	10506,00	16421,00	156,3
у т.ч. на нерегулярних рейсах	92892,0	135271,0	145,6	90749,0	132 211,0	145,7	2143,00	3060,00	142,8
Відпр.+прибуло повітр. суден, одиниць	94014,0	152415,0	162,1	69037,0	117 598,0	170,3	24977,00	34817,00	139,4
у т.ч. на регулярних рейсах	58633,0	96157,0	164,0	41686,0	71 709,0	172,0	16947,00	24448,00	144,3
у т.ч. на нерегулярних рейсах	35381,0	56258,0	159,0	27351,0	45 889,0	167,8	8030,00	10369,00	129,1
Пасажиропотоки, тис. чол.	8664,5	16221,0	187,2	7628,9	14 753,8	193,4	1035,60	1467,20	141,7
у т.ч. на регулярних рейсах	5643,5	10172,7	180,3	4627,2	8 738,3	188,8	1016,30	1434,40	141,1
у т.ч. на нерегулярних рейсах	3021,0	6048,3	200,2	3001,7	6 015,5	200,4	19,30	32,80	169,9
Вантажо-поштопотоки, тонн	52243,6	63228,1	121,0	51501,6	62 459,2	121,3	742,00	768,90	103,6
у т.ч. на регулярних рейсах	40771,1	52545,8	128,9	40415,8	51 861,4	128,3	355,30	684,40	192,6
у т.ч. на нерегулярних рейсах	11472,5	10682,3	93,1	11085,8	10 597,8	95,6	386,70	84,50	21,9

*Складено автором за даними 291

Загальна динаміка пасажиро- та вантажопотоку визначається множиною чинників, зокрема показниками загального економічного розвитку країни [290]. Нами побудовані регресійні моделі залежності пасажиро- та вантажопотоку повітряного транспорту від основних макроекономічних показників: Експорт товарів та послуг (X1), Прямі іноземні інвестиції (X2), ВВП (X3), Імпорт товарів і послуг (X4), Інфляція (X5), Чиста міграція населення (X6) та Чисельність населення (X7). Вихідні дані для побудови моделі наведені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17.

Вихідні дані для побудови регресійних моделей пасажиро- та
вантажопотоку*

роки	Експорт товарів та послуг (% від ВВП) (X1)	Прямі іноземні інвестиції, дол. США (X2)	ВВП, дол. США (X3)	Імпорт товарів та послуг (% від ВВП) (X4)	Інфляція %, (X5)	Міграція населення, осіб (X6)	Населення, осіб (X7)	Перевезено пасажирів, тис. пас.	Перевезено вантажів, тис. т
1992	23,97973	2E+08	7,39E+10	21,98887	1768,233	204389	52150400	5669,3	55
1993	25,87794	2E+08	6,56E+10	26,19088	3333,585	-7382	52179200	1947,4	15
1994	35,38885	1,59E+08	5,25E+10	38,55515	952,996	-222324	51921400	1673,3	15,9
1995	47,07325	2,67E+08	4,82E+10	50,15645	415,8099	-124586	51512800	1914,9	19,0
1996	45,65193	5,21E+08	4,46E+10	48,20471	66,14566	-162706	51057800	1724	17,2
1997	40,59123	6,23E+08	5,02E+10	43,65019	18,0738	-113342	50594600	1484,5	13,5
1998	41,88785	7,43E+08	4,19E+10	44,16188	12,01202	-122825	50144500	1163,9	15,5
1999	53,70379	4,96E+08	3,16E+10	48,24792	27,39993	-78867	49674000	1087	11,3
2000	60,29706	5,95E+08	3,24E+10	55,43866	27,50141	-77752	49176500	1164	23,2
2001	50,64899	7,92E+08	3,93E+10	49,27714	10,20092	-109322	48662400	1289,9	26,9
2002	50,11873	6,93E+08	4,4E+10	45,87594	5,253741	-36318	48202470	1767,5	90,3
2003	52,54313	1,42E+09	5,2E+10	50,04705	8,16434	11140	47812949	2374,7	148,4
2004	58,69683	1,72E+09	6,72E+10	51,28488	15,31074	-11530	47451626	3228,5	101,0
2005	47,72973	7,81E+09	8,92E+10	46,91784	24,09606	-4936	47105171	3813,1	126,3
2006	43,21862	5,6E+09	1,12E+11	45,96243	14,8525	12013	46787786	4350,9	98,9
2007	41,28991	1,02E+10	1,49E+11	46,75665	22,84234	11518	46509355	4928,6	104,0
2008	43,25987	1,07E+10	1,88E+11	50,91202	29,02011	16490	46258189	6181	102,1
2009	42,92882	4,77E+09	1,22E+11	44,54734	12,62993	18178	46053331	5131,2	85,1
2010	46,45654	6,45E+09	1,41E+11	49,27319	13,67323	8366	45870741	6106,5	87,9
2011	49,40616	7,21E+09	1,69E+11	55,39892	14,18191	13301	45706086	7504,8	92,1
2012	47,38283	8,18E+09	1,83E+11	55,23996	7,982561	68840	45593342	8106,3	122,6
2013	42,89738	4,51E+09	1,9E+11	51,10429	4,308793	34043	45489648	8107,2	99,2
2014	48,59296	8,47E+08	1,34E+11	52,09882	15,90174	-65667	45272155	6473,3	78,6
2015	52,59768	-2E+08	9,1E+10	55,20894	38,88168	-21937	45154036	6302,7	69,1
2016	49,29862	4,13E+09	9,34E+10	56,22259	17,09713	-54333	45004673	8277,9	74,3
2017	48,12492	3,68E+09	1,12E+11	55,91007	22,09832	-50447	44831135	10556	82,8
2018	45,23524	4,98E+09	1,31E+11	53,96458	15,39853	-33273	44622518	12529	99,1
2019	41,23169	5,8E+09	1,54E+11	49,27954	8,246226	-7812	44386203	13706	92,6
2020	38,82165	3,04E+08	1,57E+11	40,33481	10,29494	-2173	44132049	4797,5	88,3
2021	40,68834	7,95E+09	2E+11	42,00962	24,80475	831	43822901	9348,1	81,8-

*Сформовано з використанням [208, 300-303]

На рис.2.16, 2.17 показано регресійні залежності пасажиро- та вантажопотоку авіатранспорту від показників: Експорт товарів та послуг (X1), Прямі іноземні інвестиції (X2), ВВП (X3), Імпорт товарів і послуг (X4), Інфляція (X5), Чиста міграція населення (X6), Чисельність населення (X7).

<i>Регресійна статистика</i>								
Множинний R	0,900242							
R-квадрат	0,810435							
Нормований R-квадрат	0,750119							
Стандартна похибка	1758,123							
Спостереження	30							
<i>Дисперсійний аналіз</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>			
Регресія	7	2,91E+08	41532093	13,43647	1,23E-06			
Залишок	22	68001955	3090998					
Всього	29	3,59E+08						
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	51974,43	16425,02	3,164345	0,004494	17911,02	86037,83	17911,02	86037,83
Змінна X 1	-430,573	117,3473	-3,66922	0,001347	-673,937	-187,21	-673,937	-187,21
Змінна X 2	-4E-08	1,62E-07	-0,24646	0,807609	-3,7E-07	2,95E-07	-3,7E-07	2,95E-07
Змінна X 3	-1,3E-08	1,67E-08	-0,80629	0,428704	-4,8E-08	2,12E-08	-4,8E-08	2,12E-08
Змінна X 4	420,6027	118,7385	3,54226	0,001829	174,354	666,8513	174,354	666,8513
Змінна X 5	0,901879	0,836265	1,07846	0,292512	-0,83243	2,636186	-0,83243	2,636186
Змінна X 6	0,010701	0,006108	1,751947	0,093712	-0,00197	0,023368	-0,00197	0,023368
Змінна X 7	-0,00096	0,000286	-3,37862	0,002706	-0,00156	-0,00037	-0,00156	-0,00037
<i>Рівняння:</i>								
$Y = 51974,43 - 430,573 X_1 - 4E-08 X_2 - 1,3E-08 X_3 + 420,6027 X_4 + 0,901879 X_5 + 0,010701 X_6 - 0,00096 X_7$								

Рис. 2.16. Регресійна модель пасажиропотоку авіаційного транспорту України*

*Побудовано автором

Відзначаємо прямий зв'язок між обсягом пасажиропотоку і величиною міграції населення. Пряма залежність спостерігається між обсягом пасажиропотоку та імпортом товарів та послуг. Вантажопотік перебуває у прямій залежності від величини експорту товарів та послуг та прямих іноземних інвестицій.

Коефіцієнти детермінації R^2 обох моделей перебувають на доволі високому рівні: для моделі пасажиропотоку $R^2 = 0,81$, для моделі вантажопотоку $R^2 = 0,73$.

<i>Регресійна статистика</i>								
Множинний R	0,85658							
R-квадрат	0,733728							
Нормований R-квадрат	0,649006							
Стандартна похибка	23,50098							
Спостереження	30							
<i>Дисперсійний аналіз</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>			
Регресія	7	33481,53	4783,076	8,660346	4,13E-05			
Залишок	22	12150,52	552,2961					
Всього	29	45632,05						
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	430,5184	219,5546	1,960872	0,062675	-24,8099	885,8468	-24,8099	885,8468
Змінна X 1	0,454384	1,56859	0,289677	0,774776	-2,79867	3,707441	-2,79867	3,707441
Змінна X 2	3,81E-09	2,16E-09	1,766742	0,091144	-6,6E-10	8,29E-09	-6,6E-10	8,29E-09
Змінна X 3	-1,8E-10	2,24E-10	-0,82527	0,418078	-6,5E-10	2,79E-10	-6,5E-10	2,79E-10
Змінна X 4	-0,07859	1,587188	-0,04952	0,960955	-3,37022	3,213036	-3,37022	3,213036
Змінна X 5	-0,00371	0,011178	-0,33171	0,743246	-0,02689	0,019475	-0,02689	0,019475
Змінна X 6	0,000235	8,16E-05	2,87548	0,008786	6,54E-05	0,000404	6,54E-05	0,000404
Змінна X 7	-7,6E-06	3,82E-06	-2,00004	0,057991	-1,6E-05	2,82E-07	-1,6E-05	2,82E-07
Рівняння:								
$Y = 430,5184 + 0,454384 X_1 + 3,81E-09 X_2 - 1,8E-10 X_3 - 0,07859 X_4 - 0,00371 X_5 + 0,000235 X_6 - 7,6E-06 X_7$								

Рис. 2.17. Регресійна модель вантажопотоку авіаційного транспорту України*

*Побудовано автором

Ці моделі можуть бути використані для стратегічного прогнозування розвитку авіатранспортної галузі у післявоєнний період. Водночас складність полягає у визначенні вихідної точки для визначення горизонту прогнозування [290].

Пандемія коронавірусу та війна критично вплинули на авіатранспортну галузь України. Лише дві українські авіакомпанії змогли продовжити діяльність – «Міжнародні авіалінії України» та «SkyUp», хоча і модифікованому вигляді. Інші авіакомпанії призупинили роботу, частина літаків залишилася в українських аеропортах.

Авіакомпанії які мають повітряний флот за межами країни, отримують

доходи від нерегулярних перевезень, обслуговуючи туристичні потоки та гуманітарні місії, а також здаючи літаки у лізинг з екіпажем та технічним обслуговуванням (wet-leasing). Це стало можливим завдяки дефіциту кадрів у авіатранспортній галузі Європи, який спричинений пандемічною кризою.

Вплив війни на діяльність найбільших українських пасажирських авіаперевізників ілюструється даними табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Результати діяльності найбільших авіаперевізників України*

Авіаперевізник	Виторг, млн. грн.			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023 (за три квартали)	2022/2021	2023/2022 (прогнозні дані)
ТОВ «Авіакомпанія «Скайап»	7695	2756,8	3233,8	-64	+56
ПрАТ «Авіакомпанія «Українські вертольоти»	1968,9	2709,9	2884,9	+37	+42
ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»	9284,5	1755,9	5,3	-81	-99
ТОВ «Авіаційна компанія «Роза вітрів»	4559,4	772,1	719,5	-83	+24
ТОВ «Авіакомпанія «Скайлайн Експрес»	3846,4	527,5	368,9	-86	-7
ПрАТ «Міжнародна акціонерна авіаційна компанія «Урга»	378,1	417,9	339,6	+11	+8
ТОВ «Біз Ейрплан»	1431,4	267,6	9,5	-83	-95
ТОВ «Нзопершінз»	6,2	263,5	483,5	+4138	+145
ПрАТ «Авіакомпанія «Константа»	204,3	233,7	150,1	+14	-14
ТОВ «Ейр Тревел»	6,5	193,6	188,7	+2897	+30

*Складено з використанням [304]

Найбільший виторг від продажів у розмірі 2,7 млрд. грн. у 2022 р. отримала авіакомпанія «Скайап». Друге місце посіла Авіакомпанія «Українські вертольоти». Третє - авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України», стан фінансової стійкості якої оцінюється незадовільно. ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», в минулому році була лідером по обсягах надходжень, а в теперішній час має великі борги (понад 20 млрд. грн.). Її виручка у 2023 році зменшилася на 99% .

Серед лідерів ринку за обсягами доходів виступають авіакомпанії «Роза

вітрів», «Скайлайн Експрес» та авіаційна компанія «Урга» [304].

Загальна ситуація є критичною, оскільки у 2022-2023 рр. третина українських авіакомпаній припинила свою діяльність або перебуває у стані припинення.

Наявні дані та поточна ситуація не дають змогу зробити повноцінний прогноз щодо відновлення і подальшого розвитку авіаційної галузі України. Втім, із певною мірою умовності ми можемо розглянути гіпотетичний сценарій розвитку подій. Під час пандемічної кризи очікувалося, що на повне відновлення пасажиропотоку буде необхідно 3-4 роки [305]. Отже, передбачаючи процеси відновлення пасажиропотоку, можна виходити з таких припущень:

- у перший рік після відкриття повітряного простору очікується зростання пасажиропотоку, який перевищить рівень 2019 р., враховуючи міграційні тенденції;

- у подальшому, протягом 1-2 років, пасажиропотік має стабілізуватися і розвиватися за динамікою, що відповідає глобальному прогнозу;

- на повне відновлення галузі потрібний буде період більший, ніж прогнозувалося після пандемічної кризи – від 5 років.

Виходячи з цих припущень та загальних темпів відновлення авіатранспортної галузі на глобальному рівні можна лише окреслювати загальні рамки відродження галузі у післявоєнний період, відштовхуючись від реального становища, актуальної на той момент ринкової ситуації та орієнтуючись на песимістичні прогнози (зважаючи на шкоду, нанесену війною авіаційній інфраструктурі України).

Передбачається, що у післявоєнний період конкурентна боротьба між українськими та іноземними перевізниками розгорнеться, в основному, на міжнародних маршрутах [290]. Внутрішні маршрути України є непривабливими для європейських перевізників через низький попит та податковий тиск, хоча можливе відкриття кількох «іміджевих» маршрутів на найбільш популярних напрямках. У сфері міжнародних авіап перевезень

вітчизняним перевізникам доведеться зіткнутися з конкуренцією як за ціною, так і за якістю послуг.

Після відкриття повітряного простору України найбільше навантаження передбачається на аеропорти Києва та західних регіонів держави. Аеропорти Півдня України вимагатимуть значних вкладень для відтворення зруйнованої інфраструктури.

Відновлення авіатранспортної галузі та її інфраструктури передбачає:

- формування нової авіаційної транспортної стратегії України на стратегічний період;
- відновлення аеропортової інфраструктури, зокрема ревізія та приведення у дієдатний стан інфраструктури, що простоює, відбудова зруйнованих та введення в експлуатацію нових об'єктів інфраструктури відповідно до міжнародних угод;
- розвиток аеродромного господарства для забезпечення спеціалізованих вантажних перевезень;
- сприяння розвитку системи внутрішніх та міжнародних маршрутів, залучення транзитних авіаційних пасажиро- та вантажопотоків, створення транзитних хабів;
- відновлення діяльності авіаперевізників на міжнародних та внутрішніх маршрутах, залучення нових авіакомпаній на ринок, забезпечення для них сприятливих умов доступу до послуг аеропортів;
- врегулювання питань цінової політики на авіаційне паливо для активізації роботи авіакомпаній;
- імплементація стандартів ЄС у сфері якості та безпеки обслуговування пасажирів;
- перегляд податкової політики для стимулювання діяльності підприємства і організацій авіатранспортної галузі;
- стимулювання діяльності на території України фірм з сервісного обслуговування авіатранспортних засобів;
- забезпечення сприятливих умов кредитування суб'єктів галузі, надання

допомоги у вигляді державних та міжнародних дотацій на відновлення їх діяльності;

- розвиток державно-приватного партнерства, зокрема концесійної моделі функціонування аеропортів;

- забезпечення прозорості діяльності аеропортів, зокрема через створення наглядових рад;

- залучення для вирішення питань відродження галузі високопрофесійних керівників та інженерних кадрів.

Основними завданнями, які мають бути поставлені і вирішені для відтворення та активізації розвитку авіатранспортної галузі у післявоєнний період, є такі:

- забезпечення широкої доступності авіаційних перевезень для населення, зокрема осіб з особливими потребами;

- реалізація проєктів інтеграції авіатранспортної галузі України до європейського та глобального транспортного комплексу, зокрема згідно з принципами закладеними Угодою між Україною та ЄС про Спільний авіаційний простір, а також планом Ukraine Local Single Sky Implementation [306] та European ATM Master Plan [307];

- забезпечення енергоефективності та дотримання умов екологічної безпеки діяльності авіаційного транспорту;

- лібералізація нормативно-правового поля та регуляторної політики діяльності підприємств і організацій авіатранспортної галузі на ринку, сприяння конкуренції на ринку авіатранспортних перевезень та послуг аеропортових підприємств;

- забезпечення підтримки діяльності українських авіаперевізників на період відновлення;

- перспективний розвиток авіабудування, виробництва деталей і компонентів, обладнання, а також надання послуг для забезпечення розвитку повітряного транспорту.

Визначені в дослідженні тенденції та специфіка розвитку

авіатранспортної галузі України на фоні глобальних змін та викликів, а також спричинених війною, вказують на низьку серйозних організаційно-економічних завдань, що постануть перед галуззю у період відновлення її діяльності [290]. Джерелами проблем є не лише зовнішні чинники, а й диспропорції розвитку складових галузі та секторів ринку авіаційних перевезень, слабкість вітчизняних авіаперевізників та внутрішньогалузеві суперечності їх взаємодії. Під впливом вказаних в дослідженні та деяких інших факторів авіатранспортна галузь країни суттєво зміниться. Модель галузі, що існувала досі, втратила фундамент. Після відкриття повітряного простору необхідно буде докласти чималих зусиль для стимулювання та стабілізації розвитку авіатранспортних перевезень, зокрема у сферах: нормативно-правового регулювання, організаційно-управлінського забезпечення, фіскального та монетарного стимулювання, інвестицій та інновацій, кадрового забезпечення.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження світового досвіду та етапів розвитку авіатранспортної галузі у провідних країнах світу вказує на її виключне значення та унікальність, що унеможливорює використання при стратегічному управлінні розвитком авіакомпаній та аеропортів традиційних рішень, застосованих у інших секторах. Для її розвитку необхідно формувати власні підходи та механізми стратегічного розвитку із урахуванням сучасних та майбутніх глобальних зрушень та викликів.

2. Огляд історичної ретроспективи показав, що вектори і моделі розвитку авіатранспортної галузі у Європі та США суттєво відрізнялися, причому більш прогресивною і життєздатною виявилася американська модель, пов'язана із дерегуляцією галузі та лібералізацією ринку, яка згодом розповсюдилася по всьому світові. Незважаючи на різність підходів до дерегуляції у різних країнах, її наслідки були схожими, що сприяло

збільшенню гомогенності глобальної авіатранспортної галузі та формуванню загальної галузевої політики. Трансформація призвела до появи нових авіакомпаній, загострення конкуренції у галузі і укрупнення бізнесу.

3. У процесі розвитку авіатранспортної галузі викристалізувалися її основні характеристики, які слід брати до уваги при формуванні стратегій галузевого розвитку в умовах глобальних змін: авіаперевезення є комплексною, похідною послугою; висока цінова конкуренція зумовлена низькою диференціацією авіаційних послуг та низькими граничними витратами; жорсткий контроль безпеки польотів; різнопідпорядкованість аспектів надання авіатранспортної послуги; постачання і споживання послуги авіаційного перевезення відбувається одночасно; складність контролю над більшістю витрат на авіаційні перевезення; невисокі інвестиційно-фінансові бар'єри для входу нових гравців на ринок.

4. Ефективне функціонування авіатранспортної галузі сприяє економічному розвитку, стимулює торгівлю, забезпечує швидкий фізичний зв'язок, підвищує економічну активність. Розвиток авіаперевезень впливає на динаміку макроекономічних показників. Крім прямого економічного внеску, розвиток авіації здійснює мультиплікативний та синергетичний вплив, які, в свою чергу, залежать від рівня та глибини розвитку всього авіаційного комплексу в країні.

5. Проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що стрімкий розвиток авіатранспортної галузі, що спостерігався багато років, різко уповільнився, причиною чого стали COVID-19 та інші глобальні виклики останніх десятиріч. Довгострокові тренди розвитку цивільної авіації стали менш сприятливими. Визначено, що загальна реакція авіакомпаній на різке зниження попиту внаслідок пандемії полягала в скороченні рейсів та зниженні цін. Найбільшого спаду внаслідок пандемії зазнали пасажиропотоки, тому темпи відновлення є високими майже по всіх напрямках. Темпи зростання РПК по внутрішніх авіаперевезеннях після пандемії перевищують швидкість відновлення міжнародного трафіку. Прибутковість галузі залишатиметься нестабільною,

авіаперевізники працюватимуть в умовах ризику та невизначеності, спричинених економічними та геополітичними чинниками, проблемами в ланцюжку поставок, регуляторними витратами та кліматичними факторами.

6. Дослідження глобальних трендів стратегічного розвитку авіатранспортної галузі показало, що в теперішній час галузь перебуває на етапі швидкого відновлення після кількарічної зупинки, спричиненої пандемічною кризою. У подальшому очікується уповільнення галузевої динаміки, оскільки глобальний трафік досягне допандемічного рівня, завершивши етап відновлення галузі. Прогноз глобального пасажиропотоку показує, що темпи зростання у період з 2024 р. не дозволять авіатранспортній галузі, без значних стимулів та радикальних змін, досягти «допандемічних» прогнозних рівнів. Ступінь впливу карантину в регіональному розрізі відрізнявся залежно від бізнес-моделей авіакомпаній. Авіаперевезення бюджетних авіакомпаній скоротилися менше ніж у FSC у всіх макрорегіонах, за винятком Центрально-Східної Азії, Східної Європи та Океанії. Зменшення було значно нижче у Західній Європі, Латинській Америці, на Близькому Сході та в Північній Америці. Аналіз впливу пандемії на частоту польотів показує, що в деяких регіонах у бюджетних авіакомпаній скорочення частоти рейсів суттєвіше, ніж у FSC, тоді як у Південно-Східній Азії, Західній Європі, Латинській Америці та на Близькому Сході нижче, ніж у FSC.

7. Авіаційний транспорт відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку України, налагодженні стійких міжнародних політичних, господарських та соціальних зв'язків. Динаміка міжнародних та внутрішніх авіаперевезень змінювалася під впливом політичних подій та кризових явищ. Поступовий розвиток авіатранспортної галузі після негативного впливу глобальної економічної кризи та політичних подій було перервано пандемією коронавірусу, що спричинила різке падіння обсягу авіаційних перевезень, але у 2021 році відбувалося швидке відновлення. Ще до закриття повітряного простору для цивільної авіації відбувалося загострення конкуренції на ринку міжнародних авіаперевезень України між вітчизняними та іноземними

авіаперевізниками, активна експансія європейських авіакомпаній на український ринок. На регулярних рейсах за кількістю перевезених пасажирів лідерську позицію займали іноземні авіакомпанії.

8. Визначено основні бізнес-моделі, які використовували аеропорти України: аеропорт «Бориспіль» функціонував як міжнародний Хаб (за моделлю Hub-and-Spoke) - 58% від загального обсягу обслужених пасажирів; аеропорт «Київ» імені Ігоря Сікорського - столичний аеропорт, який переважно розвивався за моделлю point-to-point - 8,7%; регіональні аеропорти України – «Львів», «Одеса», «Харків», «Дніпро» і «Запоріжжя» - обслуговували коротко- та середньоміжмагістральні рейси з пункту в пункт. Регіональні аеропорти переважно виконували «фідерні» рейси до Борисполя, а також прямі рейси до визначених пунктів. Сумарна питома вага становила 32 % від загального обсягу по Україні; аеропорт «Херсон», який орієнтувався на обслуговування лоукост авіаперевізників - 0,52%.

9. Проведені дослідження дозволяють зробити висновки, що модель діяльності аеропорту «Херсон» є актуальною для повоєнного відновлення авіатранспортної галузі України, оскільки саме модель аеропорту лоукост авіакомпаній стане основною після завершення війни, а іноземні бюджетні авіакомпанії будуть основними перевізниками на українському ринку. Причиною цього буде низький, як прогнозується, рівень доходів населення та висока цінова еластичність попиту, що й визначатиме попит на дешеві авіаперевезення. Бюджетні авіаперевізники використовують аеропорти з низькою вартістю обслуговування, не забезпечують стикування в аеропортах, надають менший рівень сервісу для зниження витрат, тому авіатранспортна галузь перейде від мережевої моделі «Hub-and-Spoke» до моделі «Point-to-point». Аеропорти матимуть низьку дохідність внаслідок значного цінового тиску з боку лоукостерів, значно нижчі доходи на пасажира (як від авіаційної, так і від неавіаційної діяльності).

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЮВАННЯ ВЕКТОРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Умови і чинники стратегічного розвитку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва та зовнішньоекономічної діяльності

Незважаючи на наявність багатьох протиріч, притаманних сучасному етапу розвитку світової економіки, тривають процеси інтеграції окремих галузей та сфер у єдиний світогосподарський простір. Ці процеси характерні і для авіатранспортної галузі, де відбувається взаємопроникнення суб'єктів різних сфер та секторів, збільшується як географічний діапазон, так і напрямки взаємодії. Інтеграційні процеси в авіатранспортній галузі є об'єктивним явищем, оскільки транспорт створює сприятливі умови для підвищення ефективності, зменшення витрат та розвитку нових можливостей для всіх економічних суб'єктів [308].

Для розуміння специфіки розвитку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва потрібні додаткові дослідження особливостей діяльності авіапідприємств, що дозволить вистояти в умовах високих ризиків та невизначеності середовища, посилити власні позиції на світовому ринку, накопичити ресурси для технічного розвитку, отримати доходи на рівні, що забезпечать розширене відтворення у галузі для зростання конкурентного потенціалу.

Одним з ключових проявів процесу глобалізації та його рушійною силою став стрімкий розвиток міжнародного підприємництва, що охопив практично всі сфери і сектори економіки, ставши своєрідною новою формою устрою світогосподарської системи.

Становлення і розвиток авіатранспортної галузі, як сфери міжнародного підприємництва, відбувався під впливом загальних чинників (спільних для

всіх галузей та секторів світогосподарської системи), і специфічних чинників (притаманних авіаційній галузі).

До системи загальних чинників, що визначають становлення і розвиток авіаційної галузі у контексті міжнародного підприємництва, на наш погляд, слід віднести такі:

1. Обмеженість чи відсутність ресурсів у межах національних господарств. Дія цього чинника пов'язана, з одного боку, з насиченням ринків та загостренням конкуренції в одних країнах (переважно розвинених), а з іншого - з наявністю незадіяних або порівняно дешевих природних та людських ресурсів в інших країнах (які розвиваються), що формує сприятливі умови для входження в ринок. Це змінює вектор розвитку бізнесу великих компаній на освоєння цих ресурсів. Для задоволення потреб місцевого ринку іноземні авіакомпанії прагнуть зайняти стійке становище, надаючи широкий спектр послуг для задоволення потреб місцевого ринку з використанням місцевих ресурсів, інтегруючи його до системи міжнародного підприємництва [309]. Таким чином, економія на витратах виробництва та реалізації продукції і послуг досягається шляхом залучення порівняно дешевих матеріальних та трудових ресурсів, використання іноземних фінансових ресурсів, науково-технічного та освітнього потенціалу, а також сучасного менеджменту;

2. Прагнення багатьох країн до інтеграції у світогосподарську систему дає можливість економії на витратах, пов'язаних із національним державним регулюванням економічної діяльності [308]. Зокрема, це пов'язано з можливістю отримання податкових та митних пільг і преференцій, зниження рівня витрат на природоохоронні заходи через нижчі екологічні вимоги та стандарти тощо. Крім того, прагнення багатьох країн залучити іноземний бізнес дозволяє суттєво зменшити витрати на зовнішньоекономічну діяльність шляхом:

- перерозподілу виробництва між національними господарствами;
- використання системи внутрішньофірмових трансфертних цін всередині організації;

- подолання митних бар'єрів та зовнішньоторговельних обмежень;
- використання інфраструктурного потенціалу інших країн, зокрема елементів виробничої, транспортної, інформаційної та соціальної інфраструктури.

3. Зростання рівня ризику та невизначеності. Складність стратегічного прогнозування ринків товарів та послуг в умовах зростання турбулентності ринків спонукає великі компанії до територіальної диверсифікації їх діяльності, що посилює процеси міжнародної економічної інтеграції.

4. Зростання рівня інформатизації світогосподарської системи. Активний розвиток інформаційних технологій та телекомунікаційних систем за останні десятиріччя призвів до легшого подолання міжнародним бізнесом національних економічних та географічних бар'єрів, до поглиблення інтернаціоналізації господарства та поширення процесів глобалізації практично на всі сфери та сектори національних господарств, процеси і явища, які в них відбуваються.

5. Становлення технологічної єдності світогосподарської системи. У процесі глобалізації на рівні секторів і галузей, а також на загальноекономічному рівні, формуються єдині міжнародні ланцюги створення вартості, що поєднують секторальні потужності різних країн у єдину виробничо-збутову систему та збільшують взаємозалежність національних економік.

Оскільки міжнародне підприємництво охопило практично всі сфери національного господарства, зростає увага дослідників та практиків до цих процесів. І, якщо увага науковців пов'язана з прагненням розкриття сутності, значення, принципів та перспектив подальшого розвитку цього явища, визначенням його зв'язків з іншими процесами та явищами у соціально-економічних процесах, то практики переслідують суто утилітарні цілі – обґрунтування бізнес-рішень для забезпечення високого рівня прибутку та ефективності їх діяльності [310]. Відповідно, наукові та практичні підходи до вивчення цього явища різняться, що викликає множинність тлумачень навіть

базових понять, таких як: «міжнародне підприємництво», «міжнародний бізнес», «світова економіка» та ін.

«Міжнародне підприємництво» та його синонім «міжнародний бізнес» різні автори трактують наступним чином:

- Міжнародне підприємництво описується як сукупність угод, які укладаються та виконуються через національні кордони і пов'язані з переміщенням ресурсів, товарів та послуг у міжнародному масштабі. Його поява та розвиток залежать від таких факторів, як зростання транснаціональних корпорацій, поглиблення міжнародного поділу праці, формування світового ринку товарів та розвиток міжнародного кредитування. Укладання угод з країнами Європейського Союзу відкриває можливості для реалізації економічного потенціалу країни та забезпечення її економічного розвитку [311].

- Міжнародне підприємництво - це сукупність угод, які дозволяють переміщувати товари, послуги та ресурси через міжнародні кордони. Кожне міжнародне підприємство, яке приймає участь у міжнародній підприємницькій діяльності, відноситься до певної правової форми і діє відповідно до норм цивільного і торгового права своєї країни [312].

- Міжнародний бізнес розглядається як форма підприємництва, що включає здійснення ділових операцій з різними партнерами за межами власної країни з метою збільшення прибутку або досягнення соціального впливу за допомогою конкурентних можливостей і переваг [310].

- Міжнародний бізнес, в широкому розумінні, визначається як економічна діяльність, що здійснюється в рамках світового господарства. Це включає будь-які операції, які проводяться між контрагентами з двох або більше країн [313]. Це означає, що господарські операції в міжнародному бізнесі ґрунтуються на нових методах управління, які відзначаються гнучкістю та враховують вимоги світового ринку та потреби партнерів. Міжнародний бізнес використовує можливості, що випливають з міждержавних ділових операцій, таких як експорт товарів, розміщення

виробництва фірмою однієї країни в іншій, або спільне надання послуг двома фірмами з різних країн. Ці операції забезпечують учасникам бізнесу більші переваги, ніж у випадку, якби вони здійснювали аналогічні дії лише в рамках національних економік.

- Міжнародний бізнес описується як взаємодія між організаціями різних форм власності або внутрішніх підрозділів компаній, що розташовані в різних країнах, з метою здобуття прибутку від переважної більшості міжнародних операцій у сфері комерційних відносин [314]. Міжнародний бізнес є формою підприємницької діяльності, що використовує капітал у різних формах та максимізує переваги високої бізнес-активності з метою отримання прибутку в міжнародній економіці. Основні аспекти міжнародного бізнесу та його проблеми можна визначити за характерними особливостями, що є йому притаманними.

- Міжнародний бізнес розглядається як взаємодія між фірмами різних форм власності або їх підрозділами, що розташовані у різних країнах, з основною метою здобуття прибутку за рахунок вигід, що впливають з міжнародних бізнес-операцій [315]. Глобалізація міжнародного бізнесу проявляється, передусім, у зростанні активності транснаціональних корпорацій (ТНК) в останні роки та у виникненні глобальних ТНК, що займають вищий рівень розвитку [316].

- Міжнародний бізнес, в широкому розумінні, можна вважати підприємництвом, що відбувається на масштабах світового господарства. Конкретною сутністю цього терміну є будь-яка операція, яка здійснюється між контрагентами з двох або більше країн [317]. Міжнародний бізнес набуває різних форм, включаючи експорт-імпорт товарів і послуг, співпрацю в галузі науково-технічної, виробничої, збутової і сервісної діяльності, інвестиційну діяльність, створення спільних підприємств та існування транснаціональних корпорацій. За сучасних умов інвестиційна діяльність набула особливого значення в міжнародному бізнесі. Її активізація свідчить про розвиток підприємництва та позитивно впливає на зростання його соціально-

економічної ролі в суспільстві.

Аналіз понять дає можливість визначити основні ознаки міжнародного підприємництва (міжнародного бізнесу):

- переміщення ресурсів, товарів і послуг через міжнародні кордони;
- укладання транскордонних угод;
- залучення фінансових ресурсів з-за кордону;
- участь у глобальних ланцюжках виробництва та постачання (де різні етапи виробництва відбуваються в різних країнах).

Вважаємо за доцільне сформулювати уточнене визначення поняття «міжнародне підприємництво» як взаємодія у формі операційної, кредитно-фінансової, інвестиційної та інших видів діяльності між національними, транснаціональними і мультинаціональними господарюючими суб'єктами розташованими в різних країнах.

З цієї точки зору, діяльність авіакомпаній та аеропортів повною мірою відповідає змісту поняття «міжнародне підприємництво», якщо вони взаємодіють з господарюючими суб'єктами різних країн, незалежно від території їх взаємодії.

Безперечно, що в процесі діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі утворюються не тільки національні, а й міжнародні економічні зв'язки – виробничі відносини, які загалом охоплюють весь відтворювальний цикл та задіяні у ньому продуктивні сили: сфери виробництва, обміну, розподілу і споживання.

Таким чином, економічне поняття «міжнародне підприємництво в авіатранспортній галузі» доцільно визначити як об'єктивно зумовлені міжнародні економічні відносини між господарюючими суб'єктами авіаційної галузі, підприємствами і організаціями споріднених галузей (секторів) та державами, у сферах виробництва, обміну, розподілу та споживання, у процесі задоволення існуючого на рівні світового господарства попиту на пасажирські та вантажні авіаційні перевезення, постачання та обслуговування авіаційних суден, наземного обслуговування пасажирів та вантажів, забезпечення безпеки

авіаційних перевезень та ін., на засадах міжнародного розподілу праці, спеціалізації та кооперації (інтеграції) виробництва.

Міжнародні економічні відносини між зазначеними суб'єктами, інституціональними одиницями різних країн, втілюються у вигляді конкретних господарських (торговельних, фінансових та ін.) операцій, здійснюваних за межами їх національних кордонів, або у межах національних кордонів, але за участю іноземних контрагентів.

З погляду інституційного підходу або інституційної економіки, «міжнародне підприємництво в авіатранспортній галузі» можна визначити як сукупність організаційно-економічних механізмів, які забезпечують реалізацію операційної, маркетингової, інвестиційно-фінансової, та інших видів господарської діяльності за межами національних кордонів або у їх межах, але за участю іноземних контрагентів.

Міжнародне підприємництво у авіатранспортній галузі може реалізовуватися в різних видах та формах, основні з яких представлені на рис. 3.1.

Організаційно-економічні механізми міжнародного підприємництва в авіатранспортній галузі, що формують його інституційну структуру, визначаються сукупністю вимог міжнародних та національних нормативно-правових норм, стандартів, правил, регламентів, а також традицій та звичаїв, що регулюють діяльність підприємств і організацій авіатранспортної та споріднених галузей і секторів у процесі здійснення ними міжнародних господарських операцій.

Основними видами міжнародного підприємництва в авіатранспортній галузі є такі: зовнішньоторговельні операції, міжнародні інвестиційні, фінансові операції, спільна операційна діяльність.

Втім, цим не обмежується перелік видів міжнародних операцій у сфері авіаційного транспорту.



Рис. 3.1. Систематизація видів та форм міжнародного підприємництва у авіатранспортній галузі*

*Побудовано автором на основі [233, 234,318]

Ст. 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [318] визначено широкий діапазон видів зовнішньоекономічної діяльності, з яких майже всі притаманні міжнародному бізнесу у сфері авіаційного транспорту: експортно-імпортні операції, надання послуг, науково-технічне співробітництво, фінансові операції, кредитні операції, спільне підприємництво, передача інтелектуальної власності, орендні (у тому числі лізингові) операції, виконання робіт на контрактній основі та ін. Водночас пріоритетним видом міжнародного підприємництва, як на рівні авіатранспортної галузі, так і на рівні національних економік, залишається міжнародна торгівля товарами та послугами [308].

Реалізація авіаційних перевезень пасажирів та вантажів пов'язана з виконанням супутніх міжнародних операцій, до яких належать страхові,

розрахункові, маркетингові, транспортно-експедиторські та ін.

Отже, зазначені види та форми міжнародного підприємництва в авіатранспортній галузі можуть бути деталізовані на відповідні підвиди:

- Операції, пов'язані з забезпеченням діяльності авіапідприємств: купівля-продаж літаків та інших матеріальних активів. Включають угоди між авіакомпаніями, лізинговими компаніями та виробниками літаків та іншого обладнання для придбання або продажу повітряних суден та інших матеріальних активів, страхові угоди.

- Операційна діяльність авіапідприємств. Надання авіапідприємствами послуг, пов'язаних з перевезенням та обслуговуванням.

- Організаційна діяльність. Співпраця між авіакомпаніями різних країн, яка може включати укладання угод про код-шеринг, авіаційний пул та інші форми співпраці. Утворення глобальних авіаційних альянсів, які об'єднують кілька авіакомпаній з різних країн з метою розподілу маршрутів. Використання аеропортом базової авіакомпанії для збільшення кількості пасажирів та ін.

- Міжнародна діяльність. Угоди між авіакомпаніями, аеропортами, державними органами та іншими сторонами з метою регулювання правил та умов експлуатації повітряних суден та надання авіаційних послуг.

- Маркетингова діяльність. Проведення маркетингових заходів та рекламних кампаній для просування авіаційних послуг на міжнародному ринку.

За обсягом охоплення, міжнародні операції в авіатранспортній галузі можуть мати:

- внутрішньофірмовий характер - операції між підрозділами однієї корпоративної структури, розташованими у різних країнах;

- міжфірмовий характер – відносини між окремими бізнес-суб'єктами, приналежними до різних країн;

- міждержавний характер – відносини між країнами в процесі реалізації міжнародних операцій в сфері авіаційного транспорту. У цьому випадку

держава виступає як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності. Функції правового регулювання, впорядкування і організації державою діяльності суб'єктів авіаційного транспорту не належать до сфери міжнародного підприємництва, а пов'язані з інституційною роллю держави.

Особливостями світового ринку авіаційних перевезень, що відрізняють його від інших видів транспортних послуг, є:

- висока сегментованість попиту за географією, доходами, цінами, сприйняттям послуги, що зумовлює значний рівень диференціації авіатранспортних послуг за їх складовими компонентами, якісними та економічними характеристиками;

- висока залежність від соціально-економічних та політичних процесів у суспільстві та пов'язаний з цим високий вплив факторів невизначеності на результат діяльності авіакомпаній;

- висока швидкість реакції суб'єктів авіаційної галузі на зміни кон'юнктури ринку.

Як і в інших сферах міжнародного підприємництва, в авіатранспортній галузі зовнішньоекономічні операції виконуються суб'єктами різних форм власності (приватної, державної, змішаної), рівність яких гарантується Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [318]. Незважаючи на юридичну рівність різних форм власності, з погляду реалізації бізнес-інтересів, вони мають певні недоліки і переваги. Тренди останніх десятиліть свідчать про тенденцію до укрупнення міжнародного бізнесу – утворення мультинаціональних та транснаціональних корпорацій через механізми злиття-поглинання, створення розгалуженої мережі філій та представництв великих корпорацій у різних країнах [319].

Для кращого розуміння сутності процесів, що відбуваються у світовому господарстві в теперішній час, дослідники приділяють багато уваги процесам становлення міжнародних економічних відносин, виділяючи певні історичні етапи [320-322].

Зокрема, Вільям Робінсон виділяє такі етапи розвитку глобального бізнесу [308]:

I. Постфеодальний етап – пов'язаний з епохою «Великих географічних відкриттів», формуванням колоніальної та міждержавної систем, появою трансатлантичної економіки та активізацією торгівлі між Заходом і Сходом.

II. Етап технічного перевороту та промислової революції – пов'язаний з формування національних держав та приходом до влади класу буржуазії, через революції у Європі та США.

III. Етап становлення національно-корпоративного капіталізму, що активізував імперіалістичні завоювання, спричинив появу національних фінансово-промислових корпорацій, здійснив консолідацію національних держав і національних ринків, а також інтеграцію цих національних ринків у єдиний світовий ринок.

IV. Етап транснаціоналізації (глобальна стадія), пов'язан із глобальним спадом економіки у 1970-х роках. Глобалізація дала змогу капіталізму подолати цю кризу, шляхом масштабної реструктуризації та інтеграції світової економіки. Цей етап характеризується виникненням транснаціонального капіталу, транснаціонального капіталістичного класу і транснаціональних державних апаратів - transnational state (TNS). Значну роль у цьому зіграли нові технології та засоби зв'язку [323].

Глобалізація призвела до того, що міжнародний бізнес опинився під впливом безпрецедентної світової кризи, що охоплює всі сфери людського життя – економіку, політику, соціальну сферу, екологію та ін.. Виходом з цієї кризи має стати чергова реструктуризація або створення нової системи світового господарства з новою парадигмою її функціонування [324].

При розробці стратегічних планів розвитку авіатранспортної галузі як сектору національного та світового господарства слід враховувати всі ці аспекти та тренди розвитку міжнародного підприємництва, зокрема:

- укрупнення і монополізацію міжнародного бізнесу;

- транснаціоналізацію управління економікою, концентрацію економічної влади у ТНК;
- глобалізацію економіки і суспільства;
- регіоналізацію та різновекторність економічного розвитку.

Ці процеси ведуть до взаємного проникнення різних сфер економіки, формування практично у всіх виробничих та сервісних секторах вертикально та горизонтально інтегрованих міжгалузевих утворень – стратегічних альянсів, багатогалузевих комплексів, кластерів тощо. Такі структури є більш стабільними та стійкими до впливу чинників ризику і невизначеності, мають більші можливості для залучення капіталу, інноваційного розвитку, а, отже, володіють високим конкурентним потенціалом, порівняно з традиційними формами організації бізнесу.

Підприємства і організації авіатранспортної галузі перебувають під впливом всіх зазначених процесів [325]. Авіатранспортній галузі повною мірою притаманні риси, що характерні для міжнародного підприємництва в цілому:

1. Дуальність основного тренду розвитку - глобалізація-регіоналізація, загострення протиріч на перетині інтересів національного та світового господарства.
2. Інтернаціоналізація та зростання доступності ринків товарів, послуг, ресурсів, зниження бар'єрів для входу на ринок нових гравців.
3. Активізація процесів галузевої та міжгалузевої кооперації та інтеграції на міжнародному та регіональному рівнях, формування мережевих виробничих структур типу кластерів, стратегічних альянсів.
4. Розвиток глобальних технологій, формування нового технологічного укладу, зниження ролі матеріального виробництва і зростання вагомості сфери послуг.

Таким чином, діяльність суб'єктів авіатранспортної галузі доцільно розглядати в контексті поняття «міжнародне підприємництво». В процесі цієї діяльності відбуваються економічні відносини між національними та

іноземними економічними агентами в рамках яких формується суспільно корисний продукт - авіатранспортна послуга, яка задовольняє важливі суспільні потреби. Отже, міжнародне підприємництво в авіатранспортній галузі можна визначити як сукупність організаційно-економічних механізмів, що забезпечують взаємодію між інституційними одиницями різних країн з метою створення умов та здійснення міжнародних авіаперевезень. Основна мета міжнародного підприємництва в авіатранспортній галузі полягає в забезпеченні ефективного функціонування та розвитку авіаційної індустрії у глобальному масштабі, підвищенні доступності авіаперевезень для пасажирів та зміцненні позицій компаній на світовому ринку.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується впливом кризових процесів та явищ, що охопили всі сфери людського життя, в тому числі й авіатранспортну галузь, яка є одним із ключових елементів світогосподарської системи [308]. Діяльність суб'єктів авіатранспортної галузі доцільно розглядати у контексті поняття «міжнародне підприємництво», оскільки у процесі діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі утворюються не лише національні, а й міжнародні економічні зв'язки.

Домінування на ринку авіатранспортних засобів та авіаційних перевезень розвинених країн світу не означає, що ринок авіатранспортних послуг остаточно сформовано. Вітчизняні авіакомпанії прагнуть зайняти певні позиції на світовому ринку авіаційних перевезень. Для цього необхідно зберігати та накопичувати технічний, людський та економічний потенціал, який буде задіяно після зняття обмежень [308].

Відкритість та глобальність економічних процесів вимагає визначення конкурентного поля авіатранспортної галузі України. Для відображення стану конкурентного середовища проаналізовано рівень концентрації основних суб'єктів авіатранспортної галузі – авіакомпаній та аеропортів. Проведений нами аналіз авіатранспортної галузі як в Україні, так і в глобальному середовищі показує зрив основних тенденцій, спричинений пандемією, з поступовим відновленням в постковідні роки. Але з початком війни галузь

цивільної авіації України перебуває у стані практично повного припинення діяльності, тому для опису конкурентного середовища, як орієнтир, доцільно використовувати дані доковідного 2019 року.

Проведений аналіз даних дозволяє зробити орієнтовну оцінку стану конкуренції на ринку авіаційних перевезень України (на 2019 рік), використовуючи індекс ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана (ННІ), що розраховується за формулою (3.1) як сума квадратів часток авіакомпаній.

$$\text{ННІ} = \sum_{i=1}^n P_i^2, \quad (3.1)$$

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

Трактування значення індексу концентрації наступне:

$\text{ННІ} < 1000$ – ринок низькоконцентрований;

$1000 < \text{ННІ} < 1800$ – ринок помірноконцентрований;

$1800 < \text{ННІ} < 10000$ – ринок висококонцентрований;

$\text{ННІ} = 10000$ – монопольний ринок

Оскільки дані про кількість перевезених пасажирів деякими іноземними авіакомпаніями недоступні, для розрахунку індексу ринкової концентрації (ННІ) були використані частки авіакомпаній, визначені на основі даних Укראероруху щодо кількості їхніх рейсів (рис 3.2).

Найбільші обсяги послуг з аеронавігаційного обслуговування ДПОПР «Укראерорух» надало наступним авіакомпаніям: «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».

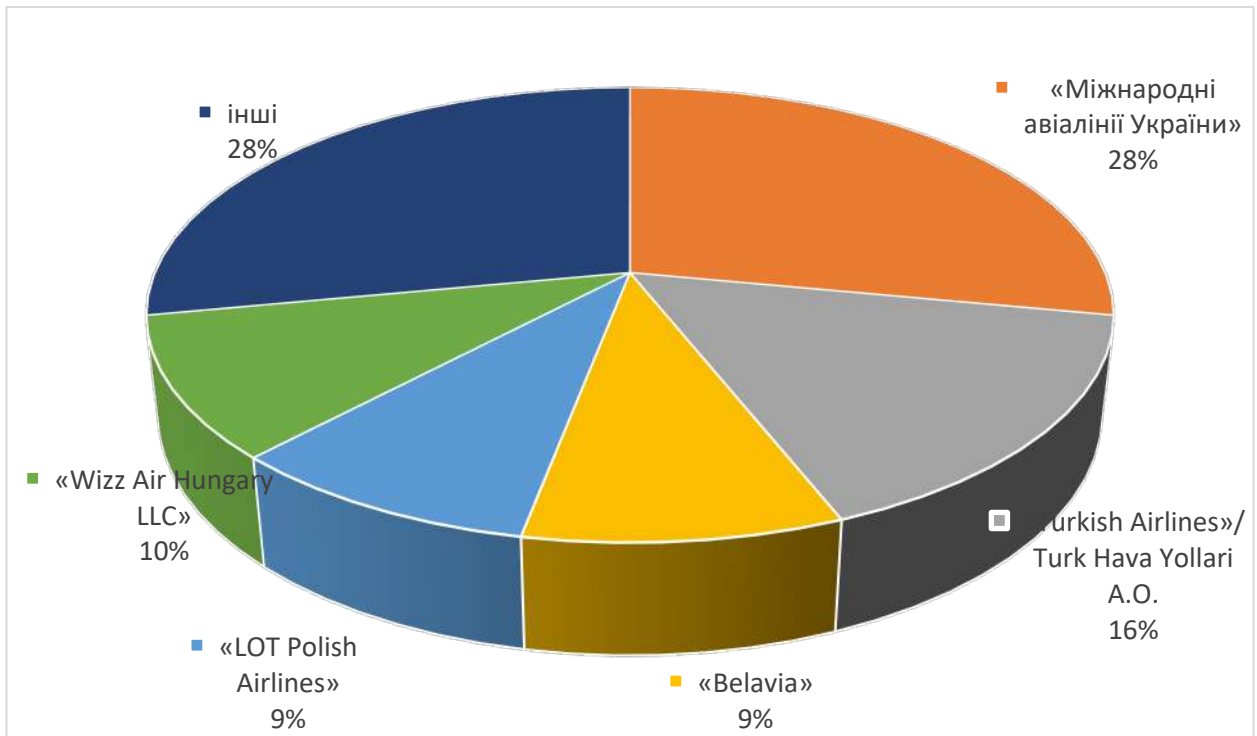


Рис. 3.2 Частки авіакомпаній в загальному пасажиропотоці України (за 2019 рік)*

*Побудовано з використанням [291]

Лідером за обсягом виконаних авіарейсів була авіакомпанія МАУ із часткою - 28%. На долю авіакомпаній «Turkish Airlines», Wizz Air Hungary», «Belavia», «LOT Polish Airlines» в цілому припадає 44% авіаринку, питома вага всіх інших авіакомпаній 28%, що дорівнює частці авіакомпанії МАУ

Розрахунок індексу ринкової концентрації (табл. 3.1) показує, що ринок авіаперевезень авіакомпаніями є помірно концентрованим $HHI=1408$.

Таблиця 3.1

Розрахунок HHI авіакомпаній*

Авіакомпанії	Кількість рейсів	p_i - ринкова частка, авіакомпанії, %	p_i^2 - квадрат ринкової частки авіакомпанії
«Міжнародні авіалінії України»	58772	28	784
«Turkish Airlines»/ Turk Hava Yollari A.O.	33716	16	256
«Belavia»	18629	9	81
«LOT Polish Airlines»	18449	9	81
«Wizz Air Hungary LLC»	20944	10	100
«Wind Rose»	10185	5	25
«Pegasus»	5569	3	9

Продовження таблиці 3.1

«Air Moldova»	5423	3	9
«Azur Air Ukraine»	7229	3	9
«Austrian Airlines AG»	3787	2	4
«Qatar Airways»	5893	3	9
«SkyUp Airlines LLC»	10631	5	25
«Ryanair»	9295	4	16
Разом	208 522	100	1408

*Складено автором на основі аналізу (Звіти ДПОПР «Украерорух») [326]

На рис. 3.3 представлена питома вага найбільших аеропортів України в загальному обсязі обслужених аеропортами пасажирів (за 2019 рік). Більше половини пасажиропотоків обслуговував міжнародних аеропорт-Хаб Бориспіль. У 2019 році його питома вага складала 63%. Частка всіх інших аеропортів в загальному обсязі обслуговування пасажиропотоків складала лише 37%.

Відповідно до аналітичних розрахунків, 98% потоків обслуговувалися в 7 аеропортах, а саме «Бориспіль», «Київ» імені Ігоря Сікорського, «Львів», «Одеса», «Харків», «Запоріжжя» та «Дніпропетровськ».

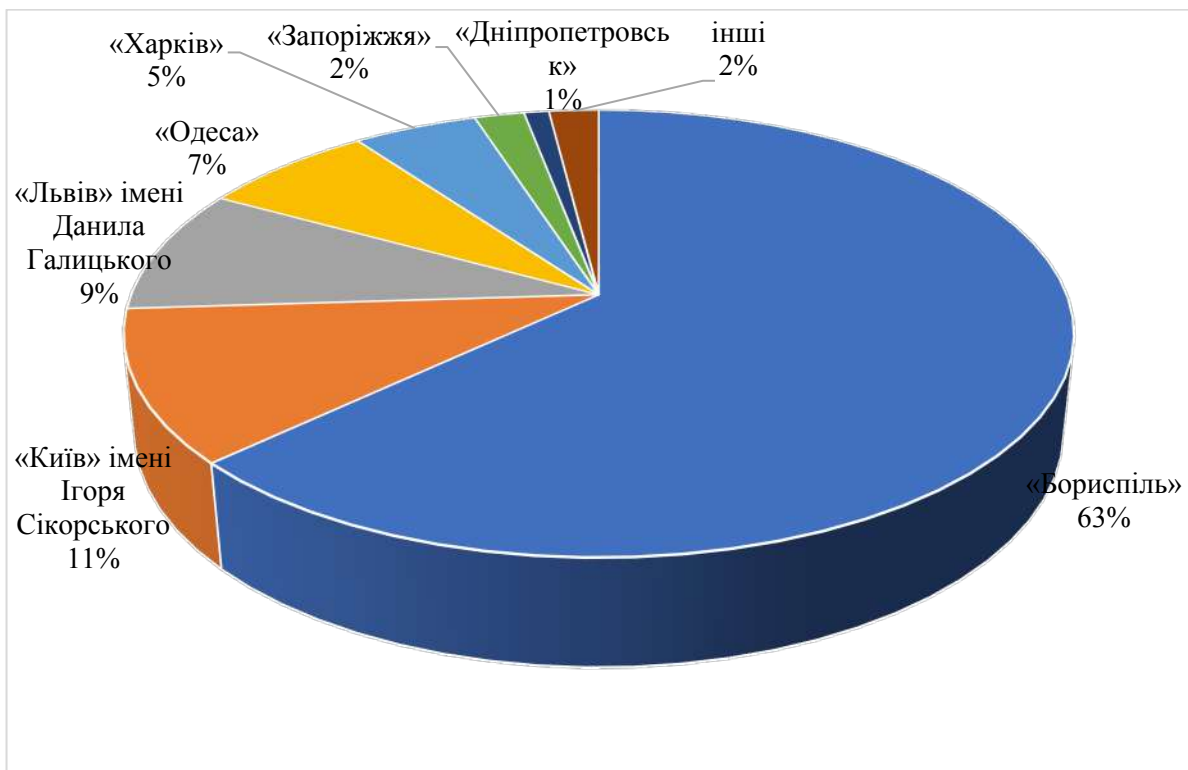


Рис. 3.3 Питома вага провідних аеропортів України у загальному обсягу пасажиропотоку (за 2019 рік)*

*Побудовано згідно даних [291]

Таблиця 3.2

Розрахунок ННІ аеропортів

аеропорт	p_i - ринкова частка пасажиропотоку аеропорту у загальному обсязі, %	p_i^2 - квадрат ринкової частки аеропорту	$(p_i^2)^l$ - квадрат ринкової частки аеропорту (без аеропорту Бориспіль)
«Бориспіль»	63	3969	-
«Київ» імені Ігоря Сікорського	11	121	121
«Львів» імені Данила Галицького	9	81	81
«Одеса»	7	49	49
«Харків»	5	25	25
«Запоріжжя»	2	4	4
«Дніпропетровськ»	1	1	1
інші	2	4	4
Всього	100,00	4254	285

*Розраховано автором на основі аналізу періодичної інформації ДАСУ [291]

Розрахунок ННІ (табл. 3.2) показує, що ринок був висококонцентрованим $\text{ННІ}=4254$. Це демонструє нерівномірний розвиток авіаперевезень країною. Найбільша питома вага пасажиропотоків концентрувалася у провідному міжнародному аеропорті Бориспіль. Інші аеропорти функціонували на ринку, який характеризується низькою концентрацією. Якщо відокремити показники діяльності аеропорту Бориспіль і розрахувати індекс ринкової концентрації без участі аеропорту Бориспіль, то бачимо низько концентрований ринок $\text{ННІ}=285$. Ситуація є критичною, оскільки аеропортова інфраструктура України лише частково використовувалася, що в подальшому може призвести до занепаду аеропортової системи.

Відбувалося стрімке зростання присутності іноземних авіакомпаній на ринку міжнародних авіаційних перевезень України. Дослідження показали, що частка іноземних авіакомпаній у загальному обсязі регулярних пасажирських перевезень між Україною та іншими країнами світу постійно зростала, а у 2019 році становила 43%. Авіакомпанії України перебували у

нерівних умовах з європейськими авіакомпаніями з багатьох причин, в тому числі через відсутність дієвих механізмів монетарного стимулювання, і відносно більшого фіскального навантаження. Зазначимо, що ціна на авіапаливо в 2019 році в Україні була в середньому на \$60 вищою, ніж в європейських країнах. В бюджеті акциз на авіапаливо, яке підтверджено заправкою під крило, становив EUR30 на тонну [327]. Через акциз на пальне в Україні авіакомпанії переплачували \$32 за тонну [328]. Оскільки в європейських країнах акцизу на авіаційне паливо немає, європейські авіакомпанії мають суттєву конкурентну перевагу. Відомо, що витрати на паливно-мастильні матеріали (ПММ) становлять близько третини у загальній структурі витрат авіакомпанії на рейс (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Структура витрат авіакомпанії, %

Статті витрат	Ан-140	Ан-148	SF-340	A-320	B-737-300	E-145
Орендна плата	21,0%	18,8%	17,0%	20,9%	22,0%	21,5%
Страховання	2,1%	1,9%	2,5%	1,7%	1,8%	4,5%
Відрах. на амортизацію	7,0%	6,3%	6,7%	7,0%	7,3%	9,0%
Техобслуговування та ремонт	16,5%	14,7%	17,5%	16,4%	17,2%	17,5%
ЗП екіпажу та нарахування	5,3%	3,3%	6,5%	2,0%	2,1%	3,8%
Вартість ПММ	22,3%	34,3%	18,3%	34,6%	35,0%	21,9%
Аеропортові та аеронавігаційні збори	25,9%	20,8%	31,5%	17,5%	14,5%	21,8%

*Сформовано на основі [329]

Завищена ціна на авіапаливо в Україні також негативно впливає на відкриття нових далекомагістральних рейсів, тому що літак, що прилітає з Європи, завантажує паливо на зворотний шлях, оскільки різниця в ціні палива суттєва. Закупівля в Україні за підвищеною ціною значно знижує конкурентоспроможність.

Політика ІКАО по питаннях оподаткування вимагає від кожної сторони звільнити від мита, податків та зборів авіаційне паливо, запасні частини та матеріали, що використовуються авіаперевізником (перевізниками) іншої сторони.

Податки на продаж та споживання, або податок на додану вартість (ПДВ), що стягуються з придбаних квитків на авіатранспорт, підвищують вартість авіап перевезень. Оскільки ПДВ та інші податки на споживання широко застосовуються фіскальними органами і при цьому передбачається обмежена кількість звільнень, звичайною практикою щодо продажу або використання міжнародного авіатранспорту є застосування нульової ставки податку (тобто встановлення нульової ставки податку, а не конкретне звільнення міжнародного авіатранспорту від сплати таких податків на споживання).

Відмітимо, що послуги з авіап перевезення пасажирів та вантажів на території України оподатковуються за ставкою 20%, а згідно з пп. 6.2.4 ст. 6 Закону (168/97-ВР) нульова ставка ПДВ застосовується на транспортні послуги з перевезення пасажирів та вантажів за межами митного кордону України.

Зниження ПДВ на внутрішні рейси використовують для стимулювання внутрішніх авіап перевезень європейських країн. Таким чином, одним із основних напрямків стимулювання розвитку авіатранспортної галузі України має стати зміна законодавства щодо зниження ПДВ на внутрішньоукраїнських рейсах. Це дозволить підвищити прибутковість українських авіап перевізників, знизити вартість перевезень та середню вартість квитка для пасажирів та позитивно вплине на попит на авіап перевезення. Експерти вважають, що наявність ПДВ на внутрішніх рейсах автоматично підвищує вартість внутрішніх перельотів, що негативно впливає на розвиток авіатранспортної галузі. Уряд має забезпечити українським авіап компаніям однакові економічні умови із європейськими авіап перевізниками.

Аналіз конкурентного середовища авіатранспортної галузі потребує проведення оцінки зміни в обсягах попиту від різних факторів. Реакція споживачів послуг повітряного транспорту буде залежати від еластичності попиту.

Оцінюють різні види еластичності попиту: еластичність попиту за ціною, перехресну еластичність попиту, еластичність попиту за

доходом. Більшість авіаеконімістів дійшли згоди щодо того, що попит на послуги авіакомпаній, як правило, є еластичним як за ціною, так і за доходом [330].

Коли споживачі обирають між авіакомпаніями на маршруті або навіть між пунктами призначення для відпустки, місць проведення конференцій тощо, існує певний ступінь еластичності за ціною. Однак, якщо всі конкуренти на маршруті або якщо широкий спектр маршрутів застосовують однаково пропорційне зростання цін, попит на послуги окремої авіакомпанії стає менш еластичним. Коли підвищення цін поширюється на все більші групи конкуруючих авіакомпаній або конкуруючих напрямків, тоді загальний попит на авіап перевезення виявляється дещо нееластичним.

Для авіакомпанії на певному маршруті підвищення ціни, швидше за все, призведе до більш ніж пропорційного зменшення авіап перевезень. Зниження тарифів значно стимулюватиме трафік і збільшить доходи (тобто зміни тарифів авіакомпаній є еластичними за ціною).

Хоча емпіричні дані обмежені, дослідження вказують на те, що попит на вантажні повітряні перевезення менш еластичний за ціною (навіть у більшості випадків нееластичний за ціною), у порівнянні з пасажирськими. Попит для бізнес подорожі є менш еластичним щодо цін, ніж попит на подорожі для відпочинку.

Досліджені ІКАО результати огляду літератури та економетричного аналізу були узагальнені для розробки деяких загальних рекомендацій щодо використання та застосування еластичності попиту на авіаквитки. Хоча огляд літератури та економетрика не надали повного набору еластичностей, що охоплюють усі можливості, вони надали достатньо інформації, щоб зробити висновок. Усі розглянуті дослідження, які охоплювали період понад 25 років, виявили, що існувала значна реакція попиту на зміни в тарифах на авіаквитки, так що підвищення тарифів на авіаквитки призводило до зниження попиту на пасажирські перевезення. Постійність цього результату переконливо вказує на те, що будь-яка дія, яка призводить до підвищення тарифів (наприклад,

податки, підвищення плати за посадку, тощо), призведе до зниження попиту. Фактичне зниження попиту залежатиме від ряду факторів, як обговорюється нижче.

Економетричний аналіз даних IATA виявив значні відмінності еластичності в регіональному та інших аспектах. В Європі коефіцієнт еластичності попиту за ціною найвищий у порівнянні з іншими регіонами світу -1,4. Особливістю європейського авіаринку є дуже низькі тарифи на короткі та середні відстані, що призводить до значного стимулювання ринку. Традиційно європейський ринок мав високу частку чартерних перевізників, яка сьогодні перетворилася на авіакомпанії, що працюють за моделлю LCC. Самий низький коефіцієнт еластичності попиту за ціною в світі спостерігається в регіоні Внутрішня Африка на південь від Сахари -0,6, що викликано критично низьким рівнем доходів. В Північній Америці коефіцієнт цінової еластичності -1, що показує оптимальність цін на авіап перевезення. При одиничній еластичності авіакомпанії максимізують рівень сукупних вигод.

Огляд літератури показує, що еластичність проїзду за вартістю на маршрутах короткої відстані є вищою, ніж на далеких відстанях. Це пов'язано з існуванням послуг-замінників (наприклад, залізничного чи автомобільного перевезення). Якщо тарифи на авіаквитки зростуть, пасажери скористаються іншими видами транспорту [331].

Огляд літератури виявив, що еластичність на рівні маршруту або ринку знаходиться в діапазоні від -1,2 до -1,5. Виходячи з аналізу маршрутів на короткі відстані можна застосувати коефіцієнт цінової еластичності -1,1.

Багато досліджень також включають змінну доходу. Практично всі ці дослідження оцінювали еластичність доходу вище одиниці, як правило, між +1 і +2. Це вказує на те, що подорожі повітряним транспортом зростають вищими темпами, ніж доходи.

Розрахунки еластичності попиту за доходом для України показують суперечливу динаміку (табл.3.4). Причина, на нашу думку, полягає у

розбіжності у доходах між різними верствами населення, та впливом політичної та економічної турбулентності. Наприклад, еластичність за доходом у 2014 має від’ємне значення, що відображає вплив політичних подій, які спричинили різке падіння авіаційних перевезень. Нееластичність попиту за доходом можна пояснити тим, що питома вага вартості авіаквитків в поточному доході (наприклад, заробітній платі) перевищує 25% , що робить авіаційну послугу предметом розкоші для більшості населення України. Тільки за умови низьких авіатарифів можна очікувати платоспроможний попит на авіаперевезення в Україні.

Таблиця 3.4

Еластичність попиту за доходом за 2012-2019 роки*

рік	Доходи- всього	Заробітна плата	Перевезено пасажирів	Е розрахована по заробітній платі	Е розрахована за загальним доходом
2012	1457864	609394	8106,3		
2013	1548733	630734	8110,4	0,01444325	0,008114513
2014	1516768	615022	6475,2	8,09363056	9,768557745
2015	1772016	709590	6304,3	-0,1716466	-0,156835974
2016	2051331	898326	8277,8	1,17693641	1,985974368
2017	2652082	1209097	10556,3	0,79566011	0,939886355
2018	3248730	1529367	12533,4	0,707069	0,832502739
2019	3744060	1758588	13705,8	0,62411443	0,613516004

*Розраховано з використанням [208, 291]

Графічна інтерпретація наслідків відміни акцизу на авіаційне паливо та зниження чи відміни ПДВ зображена на рис. 3.4. Податки належать до нецінових чинників, що впливають на положення функцій. Відміна чи зниження податків стимулює пропозицію (функція зсувається праворуч). Вплив фіксованих податків (до яких належить акциз) викличе зсув функції пропозиції (S) паралельно вправо-вниз, а відсоткових (ПДВ), зсув вниз під кутом (збільшуючи еластичність пропозиції – функція S стає пологішою). Оскільки попит на авіаційні послуги, як було описано раніше, еластичний за ціною, очікувані обсяги попиту набагато менші потенційного рівня, виникне проблема недовикористання потужностей авіатранспорту, рівновага

відбуватиметься в зоні еластичного попиту на низьких обсягах (на графіку вище ніж точка з одиничною еластичністю попиту ($|E_p^D|=1$)).

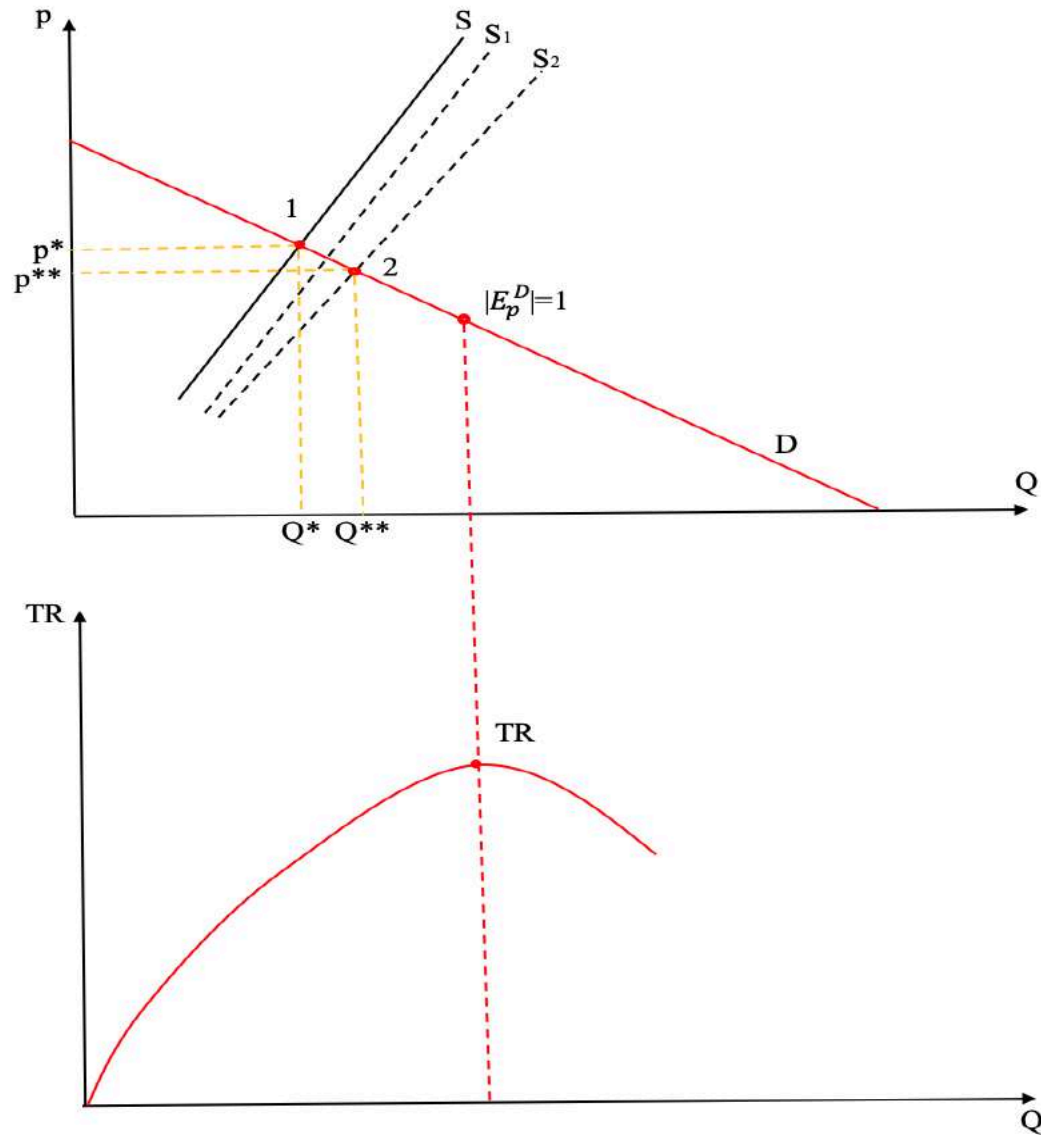


Рис. 3.4. Наслідки впливу впровадження фіскальних заходів на обсяги попиту на авіаперевезення, тарифи та сукупну виручку авіакомпаній*

*Побудовано автором

Як бачимо, в даному випадку, впровадження запропонованих фіскальних рішень призведе не тільки до зростання обсягу та зниження тарифів на авіаперевезення, а і до зростання сукупних виторгів авіакомпаній. Отже, на етапі післявоєнного відновлення авіатранспортного ринку, з метою

стимулювання авіаперевезень і забезпечення конкуренції на авіатранспортному ринку доцільно впроваджувати заходи стимулювальної фіскальної політики та заходи щодо сприяння конкуренції.

3.2. Дослідження впливу бюджетних авіакомпаній на розвиток авіатранспортної галузі

На сучасному етапі відбувається зміна парадигми економічного розвитку. Глобалізація економіки довгий час була основою економічного розвитку [332]. Зростання споживання за рахунок кредитної емісії [333], глобального розширення ринків, низьких цін на ресурси, що надавало можливість виробникам товарів та послуг отримувати прибуток, сповільнюється. Підприємства реального сектора стикаються з тим, що єдина можливість підвищення ефективності діяльності - це забезпечення зростання обсягу попиту на товари або послуги завдяки зниженню цін у поєднанні з мінімізацією витрат.

Ці процеси відображаються і на діяльності авіакомпаній, основною умовою виживання яких у сучасному економічному середовищі стає зниження вартості авіапослуг. Тільки за рахунок мінімізації витрат можна забезпечити конкурентоспроможність на ринку, залучити більшу кількість пасажирів. Отже, досвід бюджетних авіакомпаній є дуже актуальним з позиції перспективного розвитку авіатранспортної галузі України [60]. В останні роки відбувається стрімкий розвиток бюджетних авіаперевезень. Лоукост авіакомпанії продемонстрували вражаючі ринкові результати, значно збільшивши свою частку на авіаційному ринку. З 2017 року LCC займають близько третини світового ринку авіаперевезень, прогнозується, що до 2027 року обсяг ринку бюджетних авіаперевезень перевищить 254 мільярди доларів США. На долю лоукост авіакомпаній сьогодні приходиться 35% глобального обсягу заброньованих місць, бюджетні авіакомпанії в цілому здійснюють

близько 31% авіаційних перевезень, ASK бюджетних авіакомпаній дорівнює 27% [334].

Це динамічне зростання зумовлене збільшенням кількості пасажирів внаслідок заходів щодо підвищення ефективності, які приймають бюджетні авіакомпанії. Інновації в бізнес-моделях LCC (Low-cost carrier), спрямовані на підвищення коефіцієнта пасажирського завантаження, скорочення витрат та покращення організаційної структури, дозволили задовольнити попит та створити доступні можливості для мільйонів бюджетних мандрівників.

Розглядаючи регіональний розподіл, можна відзначити, що у Південно-Східній Азії частка ринку бюджетних перевізників була найбільшою за станом на 2022 рік, перевищуючи половину загальноринкової. У Північній Америці ринок лоукостерів залишався відносно стагнующим через вплив великих авіакомпаній, таких як American Airlines, United Airlines та Delta Air Lines. Ринок бюджетних авіаперевезень у Європі був динамічнішим, займаючи 45% європейського авіаційного ринку. Спочатку зосереджені у Західній Європі, LCC згодом розширилися до Центральної та Східної Європи. Наприклад, угорська бюджетна авіакомпанія Wizz Air значно посилила свої позиції на ринку, заробивши в 2022 році 1,7 мільярда євро, а перевезення авіакомпанії склали 27,1 мільйона пасажирів.

Дві провідні бюджетні авіакомпанії світу, Southwest Airlines та Ryanair, у 2022 році перевезли приблизно 127 мільйонів та 97 мільйонів пасажирів відповідно. З 2010 року ірландська компанія Ryanair поступово збільшувала свої річні доходи, незважаючи на пандемію коронавірусу, з 3,6 мільярда євро у 2010 році до 10,8 мільярда євро у 2023 році. Хоча найбільший ринок бюджетних авіакомпаній знаходиться в Європі, провідним бюджетним перевізником за кількістю запропонованих місць та доходів є американська компанія Southwest Airlines. Ірландський авіаперевізник Ryanair, який посідає друге місце за обома показниками, зростає більш швидкими темпами, та згодом може скоротити цей розрив. У 2022/23 році Ryanair перевіз 169 мільйонів пасажирів, що на 74 відсотки більше у порівнянні з попереднім

роком. Пасажиропотік, схоже, повернувся на рівень до пандемії COVID-19, після того, як у 2021 році він впав до 27,5 мільйонів пасажирів. Авіакомпанія Southwest Airlines, штаб-квартира якої знаходиться в Далласі, отримала за цей період доходи, що вдвічі перевищують операційні доходи Ryanair [334].

Аналіз функціонування бюджетних авіакомпаній на вітчизняному ринку показує, що до пандемії та війни відбувалося поступове впровадження лоукост моделі в авіаційний простір України, розширення числа аеропортів, з яких здійснюють рейси, та збільшення кількості маршрутних напрямків.

Перший лоукостер, який почав працювати на ринку України це угорська авіакомпанія Wizz Air, яка входить до 10 найбільших авіакомпаній за кількістю рейсів, що виконуються в Україні. Авіакомпанія Wizz Air виконувала рейси з Києва (аеропорт Жуляни), Львова, Харкова, Одеси. Ірландський лоукостер Ryanair вийшов на український ринок у 2018 році. Авіакомпанія Ryanair виконувала рейси з Борисполя, Львова, Харкова, Одеси та Херсона. Українська бюджетна авіакомпанія SkyUp працювала на ринку з 2018 року. SkyUp виконувала рейси з Борисполя, Львова, Харкова, Одеси та Запоріжжя [335].

Можна виділити дві основні причини стрімкого розвитку бюджетних авіакомпаній. По-перше, LCC відкрили можливість мільйонам споживачів з відносно низькими доходами подорожувати літаком як у ділових поїздках так і для відпочинку. По-друге, LCC принесли конкуренцію в авіаційну галузь, що також приносить користь споживачам. Завдяки швидкому зростанню LCC галузь авіаперевезень створила значні доходи, робочі місця та податкові надходження для економік, де розташовані LCC. Отже, LCC можна вважати важливою рушійною силою для зростання економіки в цілому.

В останні десятиліття постійно відбувалася зміна парадигми діяльності авіакомпаній. LCC запровадили нове розуміння експлуатаційних характеристик, які пізніше були скопійовані та прийняті рештою галузі. Такі характеристики, як невеликі корпоративні активи, висока завантаженість літаків, прямі продажі, бронювання через Інтернет та оформлення

електронних квитків, використання другорядних аеропортів або слотів у непіковий час у основних аеропортах, просте обслуговування з точки до точки, мінімальна кількість бортпровідників і нижча шкала заробітної плати на основі низького рівня об'єднання в профспілки змінили галузь. Крім того, єдиний клас салону з конфігурацією сидінь з високою щільністю, вільним розподілом місць у літаку або його відсутністю, а також відсутність харчуванням під час польоту, зниження обсягів вантажних операцій і проста структура тарифу. Це зробило концепцію LCC більш конкурентоспроможною в порівнянні з авіакомпаніями з повним набором послуг (FSC-Full Service carrier).

Основні відмінності та переваги LCC моделі порівнянні з FSC представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Характеристика LCC та FSC моделей*

LCC	FSC	Перевага LCC моделі
Модель «point to point» Прямі рейси, без пересадок пасажирів, ближні маршрути	Модель «ступіці-спиці» Суміш далекомагістральних, середньомагістральних і короткомагістральних рейсів з пересадками	Менша складність, інтенсивніше використання потужності
Переважає використання регіональних (другорядних) аеропортів із надлишковою місткістю Переговори про низькі комісії Створення конкуренції між аеропортами	Використання HUB аеропортів, міжнародних аеропорти	Нижчі аеропортові збори, швидке обслуговування літаків, менше затримок через затори та контроль руху, краще використання автопарку
Висока завантаженість повітряних суден на рейсах «point to point», (90%)	Середня завантаженість (70%)	Ефективніше використання літаків
Менша дистанція між кріслами 73,6 см. - easyJet 76,2 см - German Wings	Стандартна дистанція 81,1 см Lufthansa, Air France	Більше наданих пасажирських місць на літаку одного типу

Продовження таблиці 3.5

Єдиний флот (одна модель літака) висока оборотність, однаковий тип літаків	Більше типів літаків із меншою щільністю місць (більша відстань між кріслами)	Дешевше фінансування літаків, нижчі витрати на технічне обслуговування та навчання працівників, вищий рівень використання потужностей Інтенсивне використання літаків та екіпажів
Продаж квитків через мережу Інтернет	Більшість квитків продається через тревел агентства	Нижчі витрати на розповсюдження, легше придбати квитки
відсутність обов'язкової оплати за кейтеринг-обслуговування	Розважальні програми, окрема реєстрація бізнес-пасажирів, VIP-зали, паперовий квиток, бізнес клас, безкоштовне харчування	Менші вторинні витрати, менша складність, додатковий дохід внаслідок окремо оплачуваних додаткових послуг
менша кількість адміністративно-управлінського (персоналу/офісів) та операційного (бортпровідників) відсутність тиску профспілок	Розгалужена управлінська та операційна системи	менші витрати на оплату праці
Відносно нижча оплата праці та стимулювання працівників (перемінний дохід до 40%)	Висока фіксована зарплата (змінна дохід менше 10%)	Вища продуктивність праці працівників
<p><u>Оригінальні лоукостери</u> (як Ryanair) базуються на такій бізнес-стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ здебільшого використовують другорядні аеропорти, ○ відсутність безкоштовних послуг для пасажирів, ○ квитки можна придбати онлайн або через кол-центр, ○ висока щільність сидіння, ○ мінімальні витрати на обслуговування літака, ○ відсутність розширення мережі на далекомагістральні рейси, ○ висока завантаженість повітряних суден на рейсах «point to point», ○ один тип літака, ○ менша адміністрація та менше персоналу/офісів – менші загальні витрати, ○ висока продуктивність і низькі витрати бригади. 		

*Побудовано з використанням даних [336, 337]

Витрати авіакомпанії можна класифікувати як неопераційні та операційні. Перші напряму не пов'язані з діяльністю авіакомпанії, а другі безпосередньо залежать від неї. Щоб проаналізувати структуру витрат, очевидно, необхідно зосередитися на операційних витратах, які відображають більш ефективно управління операціями LCC. Операційні витрати поділяються на прямі та непрямі операційні витрати. Прямі операційні витрати: технічне обслуговування, витрати на обслуговування пасажирів,

паливно-мастильні матеріали (ПММ), навігаційні та аеропортові збори, тощо. Непрямі операційні витрати: маркетингові витрати, витрати на персонал, амортизація та проценти тощо [60].

Значну питому вагу у загальному обсязі прямих операційних витрат мають ПММ, що здебільшого не залежить від перевізника. Основна різниця у витратах між FSC та LCC визначається витратами на робочу силу (приблизно 30%-35%). Різниця у витратах на робочу силу викликана впливом трьох чинників: більшої продуктивності робочої сили, різниці в зарплаті, а також використання моделі з обмеженим обслуговуванням, яка дозволяє скоротити кількість бортпроводників і персоналу реєстрації. Значна різниця у витратах «продажу та бронювання» (приблизно 13%-18%). Перевага бюджетників досягається шляхом продажу безпосередньо клієнтам через Інтернет і кол-центри та використання електронних квитків. Таким чином, LCC уникають комісій туристичних агентств та комісії комп'ютерної системи бронювання. Наприклад, у 2003 році бюджетна авіакомпанія США Southwest зареєструвала перевагу в цих сферах витрат на 50% у порівнянні з FSC. Витрати на технічне обслуговування вигідно відрізняє LCC (приблизно на 12%-17% менше у порівнянні з перевізниками FSC). Конкурентна перевага в цьому випадку спричинена однорідністю парку LCC (одна модель літака), агресивні переговори щодо контрактів на технічне обслуговування та аутсорсинг. У структурі витрат LCC і FSC суттєво відрізняються злітно-посадкові збори. Різниця, що впливає зі стратегічного вибору лоукостером вторинного аеропорту, де аеропортові збори та інші витрати є предметом обговорення складає 20%-25%.

Безсумнівно, більша ефективність в моделі LCC є наслідком використання неперевантажених другорядних аеропортів і простих маршрутів «point-to-point». Дійсно, другорядні аеропорти стягують з авіакомпаній нижчу плату за використання їхніх послуг, ніж основні аеропорти. Крім того, другорядні аеропорти менш завантажені, що дозволяє зменшувати затримки через затори. Як було сказано раніше, продуктивність персоналу є ще однією

ключовою сферою, де LCC отримують конкурентну перевагу: LCC використовують одну модель літака, і, як наслідок, пілоти та члени екіпажу можуть працювати на будь-якому літаку в парку.

Дослідження показують, що різниця між вартістю 100 пас-км бюджетної та класичної авіакомпанії зменшується зі зростанням відстані перевезення. Перевага у зниженні витрат, яка виникає зі збільшенням довжини польоту, зумовлена головним чином зниженням прийнятності пасажирами відсутності обслуговування у моделі LCC. Зосереджуючись на секторі довжиною 1500 км, ICAO оцінила перевагу вартості LCC як: 30% від загальних витрат на екіпаж, 5% від зборів за посадку та обробку, 50% від витрат, пов'язаних з пасажиром і 60% для інших витрати [337].

Отже, використання лоукост моделі дозволяє зменшувати витрати у порівнянні з витратами класичної авіакомпанії (табл.3.6)

Таблиця 3.6.

Переваги лоукост-перевізників за витратами в порівнянні з традиційними перевізниками *

Категорія витрат	Різниця витрат LCC у порівнянні з FSC (%)
Сукупні операційні витрати	↓ до 30%
Злітно-посадкові збори	↓ до 25%
Робоча сила	↓ до 35%
Паливо	↓ до 3%
Технічне обслуговування	↓ до 17%
Витрати на ремонт для ліквідації відмов	↓ до 20%
Збори	↓ до 3%
Маркетинг та продаж	↓ до 18%
Оренда площі для стоянки	↓ до 94%

*побудовано за даними [335, 337-339]

Моделі LCC і FSC, як було описано раніше, суттєво відрізняються за конструкцією своїх мереж. FSC часто покладаються на систему «ступиці-

спиці», яка вважається найбільш ефективною логістичною системою для переміщення пасажирів. Хаб є основною базою авіакомпанії, яка здійснює прямі рейси зі свого вузла в інші пункти призначення (у «спиці»). Прямого повідомлення між аеропортами-спицями немає, і переміщуватися між ними можна тільки пересівши на інший рейс у Хабі. Завдяки більш високій частоті рейсів ця система забезпечує економію за рахунок масштабу на стиковках і в вузлах.

Навпаки, LCC зазвичай працюють за принципом «point-to-point». Ця система дає певні переваги, такі як пряме сполучення між аеропортами, що призводить до потенційної економії та зручності для пасажирів. Тим не менш, у неї є й недоліки, такі як низька частота рейсів на маршрутах, необхідність більшої кількості літаків, низька доходність на одне місце, а також необхідність ринку з високою щільністю виконання прямих рейсів [340].

Дослідження показують, що діяльність лоукостерів може покращити доступність пунктів призначення, стимулювати пригнічений попит і запропонувати транспорт, привабливий для пасажирів з низькими доходами. Діяльність лоукост авіакомпаній призводить до виникнення як прямих, так і непрямих ефектів, які впливають на економіку приймаючої країни.

Лоукост авіакомпанія здійснює прямі витрати в економіку країни, а саме: інвестиції в приміщення, обслуговування, адміністрування, контракти на технічне обслуговування, які принесуть дохід місцевому бізнесу та робочі місця. Отже, LCC здійснює витрати в кількох різних секторах економіки, в таких сферах як інжиніринг, кейтеринг, наземне обслуговування, кредити і маркетинг, тощо.

Позитивний ефект, який країна отримує від нової LCC (прямі економічні наслідки) – це нові робочі місця для людей, безпосередньо зайнятих LCC, інвестиції, кількість додаткових пасажирів і доходи від авіаційних перевезень.

Прямі витрати призводять до виникнення подальших (вторинних, непрямих) витрат економічних агентів країни, під впливом ефекту

мультиплікатора. Непрямі економічні наслідки будуть різними в різних секторах економіки, оскільки в кожному секторі економіки діє свій мультиплікатор. Прямі витрати туристів розподіляться між різними галузями промисловості, де виробляються товари та послуги, які купують туристи. Крім того, витрати економічних агентів, які отримують доходи від прямих витрат (прямі ефекти), будуть спрямовані в інші сектори економіки, що вплине на розвиток.

Індукований ефект від розвитку суміжних з авіацією секторів економіки виникає внаслідок створення додаткових підприємств (або збільшення діяльності вже існуючих) для виконання робіт, послуг, виробництва товарів необхідних для задоволення попиту, що спричинений діяльністю нової лоукост авіакомпанії.

Синергетичний ефект, внаслідок взаємодії аеропортів, та інших підприємств з бюджетною авіакомпанією, виникає тому, що їхня співпраця може значно збільшити ефективність та прибутковість кожної зі сторін. Ключові аспекти цієї синергії: збільшення пасажиропотоку завдяки низьким тарифам лоукостера, що, у свою чергу, сприяє збільшенню доходів від аеропортових зборів, паркування, оренди приміщень, концесійних послуг; оптимізація витрат аеропортів за рахунок збільшення масштабів діяльності; спільні маркетингові кампанії між авіакомпаніями, аеропортами та іншими підприємствами, спрямовані на підвищення поінформованості цього сегменту з метою залучення більшої кількості пасажирів; збільшення інвестиції в модернізацію та розширення інфраструктури аеропорту для обслуговування додаткових пасажирів. Це, у свою чергу, покращує якість обслуговування пасажирів і робить аеропорт привабливішим для інших авіакомпаній [60].

Академічна література та досвід на інших ринках продемонстрували, що впровадження LCC на ринок допомагає розвивати ринок для FSC. Аналітичні дані показують, що маршрути без LCC ростуть повільніше, ніж маршрути з LCC, а FSC ростуть швидше на маршрутах, коли конкурують з LCC, ніж на маршрутах без LCC.

Розширення бюджетних авіап перевезень впливає на традиційну авіакомпанію, яка характеризується мережами хабів і стрілок. Наприклад, ірландський перевізник «Ryanair» перетворився зі звичайної регіональної авіакомпанії на копію американського піонера бюджетної авіакомпанії «Southwest Airlines». Спочатку «Ryanair» зосередилася на великому ринку відпочинку між Ірландією та Великобританією, і на цьому етапі авіакомпанія мала вражаючий вплив на послуги авіап перевезень через Ірландське море. Згодом зростання «Ryanair» стало наслідком стратегічної побудови мережі маршрутів всередині ЄС, що з'єднують третій аеропорт Лондона, Станстед, з понад 50 мало використаними другорядними аеропортами, розташованими у великій кількості країн. Ця стратегія зробила «Ryanair» одним із найбільших бюджетних авіакомпаній в Європі [339].

Прикладами успіху в європейських LCC була авіакомпанія «EasyJet», заснована у 1995 році та кілька інших бюджетних авіакомпаній також були створені як реакція на ці успішні випадки, зокрема «Buzz» і «Wmibaby» у Великобританії, «Virgin Express» у Бельгії, «Transavia» та «Germanwings» у Німеччині. Безумовно, LCC забезпечили кращу відповідність пропускну здатності попиту на маршрутах, які раніше обслуговувалися виключно великими авіакомпаніями. Їх поява зумовила стрімке падіння цін на авіаквитки та фінансову кризу великої кількості авіакомпаній. Крім того, ці моделі відіграють все більшу роль у просторовому розвитку. Регіональні аеропорти впливають на місцеву економіку безпосередньо як каталізатор для іншої економічної діяльності на місці, і опосередковано як регіональний економічний мультиплікатор.

З плином часу різниця між бізнес-моделями стає меншою. Бізнес-моделі авіакомпаній розвиваються, і те, що колись було чіткою відмінністю між перевізниками-бюджетами (LCC) та перевізниками з повним спектром послуг (FSC), тепер стає менш очевидним. LCC і FSC об'єднуються в нові гібридні бізнес-моделі перевізників, причому конвергенція досягається авіакомпаніями різними способами [340, 341].

Наприклад, авіакомпанія Ryanair, яка є найбільшою лоукост авіакомпанією, відійшла від парадигми «point-to-point», пропонуючи пересадки в межах своєї власної мережі.

Авіакомпанії все частіше використовують гібридну бізнес-модель, що поєднує елементи обох архетипів (табл.3.7) [60].

Таблиця 3.7

Конвергенція моделей. Ознаки гібридної моделі на базі LCC і FSC

LCC +	FSC +
Пересадки в межах мережі, а не тільки рейси «point-to-point»	Встановлення горизонтальної співпраці з між лоукостерами та традиційними, а не тільки створення та експлуатація мережі hub-and-spoke.
диференціація тарифів	підвищена гнучкість тарифів на авіаквитки
Різні класи авіапасажирів	Видалення з деяких рейсів 1 класу
Безкоштовна їжа та напої	зменшений обсяг харчування (або відміна)
програма лояльності (FF)	використання агресивної маркетингової політики
використання послуг туристичних агентств для продажу авіаквитки	визначення ціни польотних секторів
Реєстрація пасажирів до кінцевого пункту призначення	прямий продаж авіаквитків
трансферні рейси	кілька маршрутів за принципом «point to point».
	скорочення часу обслуговування до 30 хвилин

*Побудовано за даними [336, 343]

Дизайн мережі називають «можливо, найважливішим основним елементом» для диференціації бізнес-моделей авіакомпаній [342]. FSC обертається навколо зіркового вузла, тобто Хаб-аеропорту як центральної точки з'єднання між іншими вузлами (спицями). Функціонування концентратора має вирішальне значення для роботи загальної мережі. В принципі, у мережі маршрутів LCC із сітчастою топологією мережі кожен вузол може служити базовим аеропортом LCC, у якому перевізник базує літак і екіпаж. Авіакомпанії почали впроваджувати бізнес-модель, яка за своїми характеристиками повністю не відповідає ні опису бізнес-моделей LCC ні FSA. Це призвело до появи нової моделі: гібридної бізнес-моделі. Ця модель є поєднанням методології економії витрат, яку практикує LCC, з послугами, гнучкістю та структурою маршрутів FSA. На сьогодні, ця бізнес-модель є чи

не найбільш представленою на авіаринку. Гібридна модель характеризується високим рівнем комфорту та тарифікацією всіх додаткових послуг. Її прийняли бізнес-мандрівники та пасажери середнього класу. Серед представників цієї моделі можна назвати «JetBlue» і «Virgin Atlantic» зі США, а також «Air Berlin» і «Wmibaby» з Європи. Прикладом далекомагістральної авіакомпанії, яка успішно реалізувала цю модель, є «Air Asia». Очевидно, що проміжні вузли, як правило, є більш імовірними кандидатами на базу LCC, ніж кінцеві вузли [343].

Кризові явища у світовій економіці суттєво вплинули на діяльність авіакомпаній, особливо мережевих і чартерних перевізників, які почали втрачати пасажирів через підвищення тарифів. До того ж дерегулювання ринку авіаперевезень зняло адміністративні бар'єри для бюджетних авіакомпаній та відкрило можливості для виходу на нові ринки. Щоб вижити на цих ринках, мережеві авіакомпанії також почали пропонувати дешевші квитки. Лоукостери, які запровадили нову модель з низькими цінами на квитки, прагнучи захопити якомога більшу частку ринку, вступили у пряму конкуренцію з традиційними перевізниками, особливо у сегменті регіональних та середньомагістральних рейсів. В умовах економічної кризи та інших глобальних викликів лоукостери скористалися різницею між високими тарифами у традиційних авіакомпаній та середньою платоспроможністю пасажирів, пропонуючи послуги, адаптовані до потреб пасажирів, за значно нижчими цінами. Для завоювання ринку вони впровадили у свою бізнес-модель додаткові переваги, такі як бізнес-клас, бронювання місць, оформлення пасажирів та багажу на стикувальні рейси та перевезення товарів, розширили маршрутні мережі. Ці пропозиції суттєво відрізняються від початкової концепції недорогих авіаперевезень. Економічна криза змінила бізнес-моделі як традиційних авіакомпаній, так і лоукостерів, перетворивши їх на нову гібридну модель, яка найчастіше використовується на регіональних маршрутах.

Основною умовою виживання авіапідприємств в сучасному економічному середовищі стає зниження вартості авіапослуг [60]. Тільки за рахунок мінімізації витрат можна забезпечити конкурентоспроможність на ринку, залучити більшу кількість пасажирів. Це включає оптимізацію операційних витрат, зменшення витрат на паливо внаслідок використання більш ефективних літаків, впровадження нових технологій для автоматизації процесів, скорочення адміністративних витрат, розроблення гнучких тарифних планів, що дозволяють пасажирам вибирати тільки ті послуги, які їм дійсно потрібні, тим самим роблячи перельоти більш доступними. Важливим аспектом на сучасному етапі розвитку є взаємодія суб'єктів авіатранспортної галузі, розробка спільних стратегій функціонування. Аеропорти та авіакомпанії також можуть співпрацювати в напрямку зниження аеропортових зборів, вартості перевезення, поліпшення умов обслуговування, що також сприятиме зменшенню загальної вартості авіапослуг. Такий підхід дозволить авіаперевізникам не тільки утриматися на плаву в умовах економічної нестабільності, але й стати більш привабливими для широкого кола споживачів, що, в свою чергу, сприятиме зростанню пасажиропотоку і зміцненню їхніх позицій на ринку.

3.3. Дослідження форм стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі

Перспективний розвиток авіатранспортної галузі України вимагає формування та впровадження дієвих механізмів реалізації стратегічно-узгодженої економічної взаємодії всіх суб'єктів авіатранспортної галузі, які беруть участь у наданні комплексної авіатранспортної послуги на основі вироблення спільної стратегії розвитку. Конкуренція на міжнародному ринку авіаційних перевезень, особливо з урахуванням домінування глобальних стратегічних альянсів, створює додаткові виклики для авіапідприємств України та вимагає відповідних стратегічних рішень [344].

Забезпечення ефективної діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі на ринку авіаперевезень зумовлює необхідність відповідної перебудови та інтеграції систем взаємодії між ними. Адаптація і удосконалення систем взаємодії дозволить оптимально поєднати економічні механізми, організаційно-управлінські інструменти і адміністративно-керівні важелі відповідно новій інтегрованій системі технологічного процесу надання авіатранспортних послуг та більш ефективно керувати ринковою поведінкою та взаємодією суб'єктів авіатранспортної галузі. Стабільність та тривалість взаємодій, ефективність сформованих зав'язків визначаються станом, структурою та динамікою розвитку ринку авіаційних перевезень [344].

У сучасному світі міжнародні стратегічні альянси стали невід'ємною частиною бізнес-стратегій [345]. Менеджмент компаній усвідомлює важливість стратегічних альянсів для створення конкурентоспроможного бізнес-середовища. Це дозволяє отримати доступ до нових технологій та ринків, які можуть бути недосяжними за відсутності таких партнерств.

Співпраця в рамках альянсу не завжди має стратегічний характер. Альянс можна вважати стратегічним лише тоді, коли його вплив на розвиток підприємства є суттєвим, а можливості залучення клієнтів та захисту від конкуренції в галузі є значними.

Стратегічний альянс формується на договірних засадах між учасниками і не передбачає створення нової формальної структури у будь-якій організаційно-правовій формі [346]. Це визначення характеризує сутність відносин між учасниками альянсу, як незалежних сторін угоди.

Експерти приходять до висновків, що найбільша кількість альянсів сформована у галузях з високим рівнем технологій та високими капіталовкладеннями, у тому числі таких як авіаційний транспорт [347].

Зазначимо, що створення авіаційних альянсів є об'єктивним явищем через посилення міжнародних інтеграційних процесів, оскільки жодна авіакомпанія не може охопити всі регіони та напрямки світу поодиночі. Перевізники мають співпрацювати між собою, щоб забезпечити своїм

клієнтам розширену мережу маршрутів та більше можливостей. Не дивно, що на сьогодні багато всесвітньо відомих авіакомпаній увійшли до глобальних альянсів [288]. Крім того, загострення конкуренції сприяло виникненню синергетичних взаємодій між авіакомпаніями шляхом формування глобальних альянсів, що суттєво змінило структуру авіаційної галузі. Ці зміни призвели до підвищення продуктивності та оптимізації виробничих процесів у галузі, а також примусили авіакомпанії переглянути свої операційні стратегії. Авіаційні альянси забезпечили компаніям розширення мереж рейсів і збільшення послуг для своїх клієнтів, а міжконтинентальні маршрути зазвичай обслуговуються авіакомпаніями, що входять до одного з трьох основних глобальних альянсів Star Alliance, SkyTeam і Oneworld, на які припадає біля половини усіх пропонованих потужностей [348].

Змагання на міжнародному ринку авіаперевезень стимулює процеси інтеграції як серед великих перевізників, так і серед звичайних авіакомпаній [349]. Для авіакомпаній лідерів участь в стратегічних альянсах спрямована на досягнення конкурентних переваг і глобального лідерства [350]. Наприклад, авіакомпанія United Airlines, має близько 21% акцій групи Star Alliance, American Airlines володіє 41% акцій альянсу OneWorld, а Delta Air Lines – 30% акцій SkyTeam [348]. Останнім часом великі авіакомпанії розширюють свої мережі обслуговування через стратегічні альянси з іншими авіакомпаніями для формування глобальної мережі обслуговування. Невеликі компанії розглядають альянси як спосіб існування в умовах жорсткої конкуренції та єдину можливість отримати доступ до зовнішніх ринків.

Таким чином, авіакомпанії створюють альянси з метою розширення маршрутів, спільного використання ресурсів та підвищення зручності подорожей для міжнародних пасажирів, які мають можливість скористатися кількома напрямками та довгими перельотами.

Учасники авіаційних альянсів реалізують спільну комерційну стратегію, координують регулярні рейси, забезпечують високу якість обслуговування та

дотримуються стандартів безпеки. Водночас вони зберігають високий рівень фінансової самостійності та ідентичність бренду.

Проведене дослідження дозволило виділити основні переваги та недоліки стратегічних альянсів для авіакомпаній [344].

Основними перевагами приєднання до авіаційного альянсу є:

- збільшення маршрутної мережі для своїх клієнтів на інших напрямках та на довгих маршрутах пропонуючи існуючі рейси партнерів;
- зниження експлуатаційних витрат за рахунок спільного використання ресурсів та об'єктів партнерів (залів очікування, приміщень терміналів аеропортів, служб наземного обслуговування або баз технічного обслуговування). Спільне використання ІТ-систем, спільна реклама та маркетинг.

Стратегічні альянси мають свої негативні аспекти, серед яких особливо виділяються наступні:

1. Високі бар'єри входу. Існують високі бар'єри для вступу до авіаційного альянсу. Авіакомпанії, які прагнуть стати частиною глобального альянсу, повинні відповідати певним вимогам у сфері комерційної та операційної діяльності. Заявка на вступ може розглядатися протягом тривалого часу і може бути відхилена.

2. Стандартизація та взаємна прив'язка. Стандартизація діяльності авіаперевізників-партнерів у межах альянсової структури, а також взаємна прив'язка один до одного в організації польотів та використанні аеропортів базування членів альянсу може призвести до економічно невиправданих наслідків.

3. Дискримінація партнерів. Існує ризик дискримінації партнерів, особливо коли рейси потрапляють під національну юрисдикцію, що може призвести до формування виняткових позицій та прав декількох авіаперевізників на певні напрямки та маршрути.

4. Геополітичні фактори. Геополітичні обставини можуть перешкоджати авіакомпаніям деяких країн у претензіях на вступ до авіаційного альянсу, що може суттєво ускладнити розвиток авіаперевізника.

Проте, навіть при наявності певних недоліків, розвиток світового ринку пасажирських авіаперевезень просувається шляхом відкритої галузевої консолідації.

Авіакомпанія може належати лише до одного з альянсів, але може вступати до інших форм партнерства, таких як інтерлайн, код-шеринг та спільні підприємства. Ці угоди можуть укладати члени одного альянсу, перевізники з конкуруючих альянсів або авіакомпанії, які не належать до жодної групи.

Підкреслимо, що входження в глобальні стратегічні альянси вимагає від авіакомпаній відповідності високим стандартам обслуговування, тому не всі авіакомпанії можуть бути до них прийняті. Крім того, для авіакомпаній, що працюють за моделлю лоукост, діяльність яких спрямована на оптимізацію операційних витрат (шляхом використання другорядних аеропортів для зниження тарифів) та скорочення кількості послуг, входження в альянси, діяльність яких зосереджена на високому рівні якості послуг, доступі до залів відпочинку компаній-партнерів, збільшенні маршрутної мережі, є недоцільним. Отже, лоукост авіакомпанії формують власні групи. Наразі функціонує створений у 2016 році панрегіональний альянс Value Alliance, який складається з шести бюджетних перевізників, що працюють на ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону [351].

Отже, стратегічні альянси між авіакомпаніями, так звані горизонтальні альянси, дуже поширені та є реакцією авіакомпаній на зміну економічних і нормативних умов. Створення горизонтального альянсу призводить до зменшення конкуренції між авіакомпаніями до такого рівня, що вони починають функціонувати як стратегічні партнери, а не конкуренти. У фазі циклу, коли альянс потужний і авіакомпанії функціонують як єдина компанія, їх послуги розглядаються як доповнення, а не замітники. Це спричиняє зміну

стратегічних відносин між аеропортами, які визначаються стратегічними відносинами авіакомпаній. Альянси авіакомпаній істотно впливають на стратегічні відносини між аеропортами, які конкурують між собою за розподіл пасажиропотоків. Аеропорти прагнуть за допомогою вертикальної угоди внести зміни в поведінку авіакомпаній, для додаткового залучення пасажиропотоків. Тому аеропорти, що конкурують, мають стимули ділитися доходами від концесії (неавіаційних послуг аеропорту, які включають роздрібну торгівлю, рекламу, оренду автомобілів, автостоянку тощо). Підкреслимо, що неавіаційний бізнес став важливим джерелом доходу для аеропортів. В останні два десятиліття на нього припадає близько половини всіх доходів. За умов концесійного розподілу доходів паралельні альянси авіакомпаній збільшують споживчий надлишок. Такі контракти сприяють зростанню економічного добробуту [352].

Негативний вплив горизонтальних альянсів на споживачів, викликаний можливою змовою авіакомпаній щодо цін, може бути зменшено вертикальними угодами між аеропортом та авіакомпанією та дозволяє аеропорту впливати на ринок конкуренції для збільшення кількості пасажирів [353, 354]. Помічено, що альянси знижують ціни на авіаквитки, а отже, покращують становище пасажирів. Тобто конкуренція між аеропортами може бути достатньою, щоб усунути шкідливий вплив альянсів авіакомпаній. Альянси між авіакомпаніями та аеропортами-хабами (вертикальні альянси) підсилюють конкурентні позиції його членів та позитивно впливають на розвиток авіаційної галузі країни.

Дослідження показують зростання кількості рейсів між базовими аеропортами авіакомпаній альянсу після його створення та збільшення ринків, де авіакомпанії альянсу пропонують стиковки, а також збільшення середньої частоти обслуговування на цих ринках. Крім того, спостерігається загальне скорочення часу очікування, пов'язане з послугами пересадки на літаки авіакомпаній альянсу. Наслідком створення стратегічних альянсів виявилася ефективна монополізація послуг між хабами партнерів альянсу. Порівняння

обсягів обслуговування та тарифів в аеропортах альянсу показують обернену кореляцію - ті аеропорти, у кого найбільше зросло обслуговування, мали найнижче зростання тарифів [355].

Вважаємо, що метою вертикальної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі України має бути створення умов ефективної співпраці для досягнення спільних цілей та максимізації вигод для всіх учасників, використання потенційних можливостей розвитку та протидія глобальним викликам. Реалізація цієї мети потребує пошуку нової економічної моделі співробітництва, координації технологічного та маркетингового аспектів взаємодії, розширення маршрутної мережі, зростання кількості рейсів, модернізації технологічної бази, забезпечення стабільності функціонування. Крім того, ефективна взаємодія авіакомпаній та аеропортів полягає у пошуку та забезпеченні оптимального обсягу, для якого граничні витрати дорівнюють граничному виторгу, що дозволяє максимізувати прибутки від операційної діяльності.

Для визначення стратегічної позиції авіапідприємства доцільно провести аналіз, використовуючи основні економічні показники та критерії. Для авіакомпанії необхідно проаналізувати обсяг пасажирських перевезень, кількість маршрутів, кількість повітряних суден, середній коефіцієнт завантаження, продуктивність праці, дохід на одного працівника авіакомпанії, ціни на послуги авіакомпанії. Для аеропорту потрібно визначити річний пасажиропотік, пропускну спроможність, середньорічний дохід на одного пасажера, коефіцієнти фізичного та морального зносу терміналів аеропорту, продуктивність праці, аеропортові збори, витрати на одного працівника, визначити наявність базових авіакомпаній, транспортну доступність, близькість до регіональних центрів, кількість та наявність платоспроможного попиту в зоні охоплення [356].

При формуванні стратегічної взаємодії слід мати на увазі, що авіакомпанії та аеропорти виконують окремі взаємодоповнюючі операції під

час технологічних або бізнес-процесів на повітряному транспорті. До особливостей взаємодії між авіакомпаніями та аеропортами можна віднести:

- нерозривність взаємодії, важливість координації та неможливість відкладення у часі будь якої складової технологічного процесу;
- залежність загального результату технологічного процесу від якості взаємодії авіакомпанії та аеропорту;
- зміна позицій сторін взаємодії як постачальника і споживача.

Визначення ролі авіаційного транспорту у системі національного господарства України, проблем та векторів його подальшого розвитку, дослідження впливу глобальних трендів, свідчить про залежність ефективності функціонування авіатранспортної галузі від внутрішньосекторальних та міжсекторальних взаємодій підприємств і організацій, що беруть участь у організації та здійсненні авіап перевезень, а також від рівня платоспроможності споживачів авіатранспортних послуг, співпраці із органами державної влади та місцевого самоврядування (у місцях дислокації аеропортів), а також із підприємствами суміжних і споріднених галузей і видів діяльності. Саме на цих засадах має формуватися потенціал конкурентоспроможності вітчизняної авіатранспортної галузі на міжнародному ринку [357].

Механізми, методи та інструменти взаємодії підприємств авіатранспортної галузі перебувають під впливом факторів, що зумовлює їх постійну зміну і адаптацію. Ці чинники пов'язані із глобальними, регіональними, галузевими трендами розвитку авіап перевезень, удосконаленням та появою нових технологій, в тому числі інформаційних та організаційних, виникненням нових ринкових можливостей та економічною кон'юнктурою. Завдання стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальних викликів полягає у підвищенні конкурентоспроможності українських авіапідприємств, а саме: технічному удосконаленні та розвитку парку авіаційної техніки та інфраструктури, запровадженні інноваційних моделей розвитку, забезпеченні безпеки польотів

та безпеки на аеродромах відповідно до міжнародних стандартів, створенні сприятливих умов для розвитку лоукост-авіаперевезень задля забезпечення доступності авіаційних перевезень для населення. Реалізація цих завдань пов'язана з впровадженням нових форм і методів стратегічної взаємодії суб'єктів ринку [358].

Існують також різні підходи до трактування сутності і змісту такої форми взаємодії як «стратегічний альянс», які передбачають певні умови його формування, такі як:

- оптимізація сукупних операційних витрат учасників альянсу;
- недопустимість встановлення учасниками контролю над власністю інших партнерів;
- узгодження дій учасників альянсу у визначених сферах діяльності, що є предметом взаємодії у рамках альянсу та ін. [359, 360].

На наш погляд, таке трактування дещо обмежує значення цієї форми взаємодії, оскільки стратегічне партнерство в рамках альянсу може бути встановлене і без виконання деяких зазначених умов. Різноманітність можливих варіантів взаємодії між учасниками ринку в рамках стратегічних альянсів є досить великою і не може бути звужена лише до цих умов.

На нашу думку, стратегічний альянс є добровільним об'єднанням незалежних бізнес-суб'єктів, їх матеріально-технічних, трудових та інших ресурсів і компетенцій, для реалізації спільного проєкту та/або спільного здійснення виробництва товарів і послуг із метою реалізації спільних стратегічних цілей.

Стратегічний альянс, як вертикальне об'єднання в авіатранспортній галузі, є добровільним об'єднанням авіакомпаній і аеропортів їх базування, у тому числі їх ресурсного, виробничого, управлінського і трудового потенціалу, для реалізації цілей економічного розвитку на засадах спільного надання комплексних авіатранспортних послуг.

Спільні стратегічні цілі, для реалізації яких формуються альянси, пов'язані із виникненням нових можливостей для їх учасників. Основні з них наведені на рис.3.5.



Рис. 3.5. Переваги та додаткові можливості для учасників стратегічних альянсів*

*Побудовано з використанням [361-363]

Альтернативою стратегічним альянсам є створення інтегрованих структур, зокрема таких як спільні підприємства, що дозволяють партнерам

досягти певного рівня розподілу витрат на маршрутах [344]. Співпраця у сфері витрат перетворюється на використання синергії шляхом спільної закупівлі палива, наземного обслуговування, громадського харчування та інших поставок, а також спільного використання маркетингових і глобальних систем розподілу. Водночас спільні підприємства можуть передбачати глибший розподіл доходів, дозволяють авіакомпаніям координувати розклади, ціни та потужності більш суттєво, ніж співпрацюючи через альянс. Прикладами спільних підприємств є угода між Delta та її європейськими партнерами SkyTeam (Air France-KLM і Alitalia) або співпраця між Delta та Virgin Atlantic на трансатлантичних маршрутах.

Ще одним напрямом співпраці авіакомпаній, яка передбачає більш глибокий рівень розподілу прибутків, є так звані альянси акцій. Ці угоди полягають у тому, що одна авіакомпанія набуває певного контролю над іншою шляхом придбання її акцій. Прикладами альянсів акціонерного капіталу є купівля акцій Air Berlin і Alitalia компанією Etihad або купівля акцій IAG компанією Qatar Airways [364].

Водночас не слід забувати, що утворення інтегрованих структур, зокрема таких як спільні підприємства, холдинги, фінансово-промислові групи, транснаціональні корпорації та інші, що можуть вважатися альтернативою стратегічним альянсам, вимагає значних фінансових витрат та організаційних зусиль, пов'язаних із інтеграцією інформаційної, організаційно-управлінської, операційної та інших підсистем суб'єктів-учасників. Купівля, поглинання чи приєднання в іншій формі також потребує значних первинних вкладень капіталу (одноразових інвестицій), що веде до значного подорожчання угоди та робить інтеграцію суттєво менш ефективною, оскільки одержання ефекту від інтеграції може бути значно відтерміновано у часі [365].

На процеси злиття-поглинання ринкових суб'єктів можуть впливати органи державної влади або місцевого самоврядування, виходячи з власних цілей соціально-економічного розвитку (зростання ВВП/ВРП, збільшення

обсягу інвестицій, підвищення кількості робочих місць та ін.), що переводить цей процес з суто економічної площини у політичну. Все це говорить на користь такої «м'якої» форми об'єднання як стратегічний альянс.

Різність шляхів розвитку стратегічних альянсів вказує на їхню гнучкість та адаптивність до умов діяльності партнерів, варіативність їхніх відносин і можливість маневрувати, що недоступно учасникам жорстко-інтегрованих структур.

Аналіз та обґрунтування створення стратегічних альянсів в авіатранспортній галузі пов'язаний із оцінкою альтернатив і визначенням системи стратегічних цілей і завдань, дослідженням і оцінюванням різних варіантів потенційно можливих союзів і партнерств, визначенням обмежень, перспектив і ризиків спільного розвитку.

Оскільки стратегічний альянс є договірною формою встановлення партнерства бізнес-суб'єктів, при його створенні, як правило, не має потреби отримувати згоду органів влади і міноритарних акціонерів. Водночас зважаючи на те, що переважна більшість аеропортів України перебуває у комунальній власності, погодження з органами влади уникнути не вдасться. Втім, навіть у такому разі, стратегічний альянс залишається найбільш гнучкою формою бізнес-відносин, оскільки дає можливість поєднати економічні інтереси учасників з дотриманням умов їхньої обмеженої відповідальності, а отже, меншого ризику для власників.

Слід враховувати, що різними державами встановлюються різні правові обмеження та використовуються різні регуляторні важелі для діяльності учасників стратегічних альянсів, що ускладнює створення міжнародних альянсів, або діяльності національних альянсів на міжнародних ринках. Ці обмеження стосуються регулювання діяльності об'єднань підприємств, захисту конкуренції, протидії монополізації ринків тощо [344].

Досвід інших країн у правовому регулюванні діяльності стратегічних альянсів свідчить про неоднозначність правових оцінок діяльності цих структур та різниці підходів до їх регулювання – від підтримки до

стримування. Це пов'язано із гнучкістю відносин між учасниками альянсу, нечіткою визначеністю їх взаємного правового статусу як партнерів у рамках об'єднання [366, 367].

Науковці виділяють дві основні позиції щодо оцінки функціонування стратегічних альянсів [368, 369]:

1. Відповідно до першої позиції, поширеної в країнах ЄС та деяких країнах Азії, функціонування стратегічних альянсів загалом оцінюється позитивно, але з певними обмеженнями та умовами:

- стратегічний альянс визнається об'єднанням, регулювання діяльності якого здійснюється на тих самих засадах, як і окремої фірми. Основна увага приділяється обмеженням монополії і масштабів бізнесу.

- за умови відповідності цілей та позитивного впливу діяльності стратегічного альянсу на соціально-економічний розвиток країни, угода схвалюється навіть у випадку негативного впливу на стан конкуренції на ринку. Тобто стратегічний альянс виступає засобом підтримки розвитку господарства країни, особливо у частині активізації інновацій, нагромадження інтелектуального капіталу, що дозволить отримати переваги для країни у майбутньому. За такої умови обмеження конкуренції визнається допустимим.

2. Згідно другої позиції, що домінує у США, діяльність стратегічних альянсів, в цілому, не схвалюється. Стратегічний альянс, особливо між конкуруючими фірмами, сприймається як загроза конкуренції, засіб усунення інших конкурентів і отримання контролю над ринком, чого держава прагне не допустити. Отже, для створення стратегічних партнерств на договірних засадах необхідним є дозвіл органів влади, незважаючи на частку ринку, яку займають учасники альянсу. Слід зазначити, що для створення стратегічних альянсів ця вимога є навіть більш жорсткою, ніж при формуванні інтегрованих об'єднань методом злиття-поглинання. Також діють обмеження на використання результатів спільно виконаних досліджень і розробок, що стосуються виробничо-збутової діяльності альянсу [370].

Стратегічні альянси традиційно розділяють на дві принципово різні

категорії:

I. Альянси підприємств-конкурентів. Особливості діяльності таких об'єднань пов'язані із певними внутрішніми протиріччями, викликаними конфліктами інтересів його учасників, що спричиняє їх опортуністичну поведінку. Через це, альянси конкурентів є нестійкими. Для досягнення певних стратегічних цілей фірми вступають у відносини у рамках альянсів, залишаючись при цьому конкурентами, що вимагає постійних зусиль по захисту власних інтересів і усуненню загроз і ризиків з боку інших учасників.

Можна виділити такі типи альянсів конкуруючих фірм:

1. Кооперація на певних стадіях технологічного циклу виробництва продукції чи послуг. У рамках об'єднання зусиль на виробничих стадіях, партнери використовують спільно вироблені матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, виробляючи при цьому різну продукцію, яка може бути схожа конструктивно. Перевагою такого альянсу є зменшення залежності фірм-учасників від зовнішніх постачальників. Спільне виробництво матеріалів і деталей забезпечує більшу стабільність постачань, можливість їх планування і оптимізації порівняно із закупівлею сторонніх постачальників. Така кооперація вимагає синхронізації та технологічної сумісності учасників альянсу. Випередження темпів роботи одного з партнерів, поява нових, більш досконалих видів продукції, їх деталей і компонентів, може призвести до припинення існування такого альянсу. Підтримання стабільності об'єднання вимагає постійного узгодження процесів, оцінки трансакційних витрат [371].

2. Об'єднання зусиль незалежних учасників для спільного розроблення і виробництва продукції чи послуг. Такий тип альянсу передбачає більш тісну і масштабну співпрацю, ніж попередній, оскільки спільне виробництво передбачає партнерство на всіх стадіях виробничо-збутового процесу: від досліджень і розробок - до реалізації готової продукції на ринку. При цьому спільно отримані прибутки розподіляються відповідно до внеску кожного учасника у кінцевий результат. Об'єднання конкуруючих фірм одного сектору дає можливість збільшити розміри виробництва і отримати економію на

масштабі. Організація такого альянсу вимагає формування окремої керівної структури, яка регулюватиме відносини учасників, контролюватиме дотримання умов стратегічної угоди, що веде до збільшення витрат управління та ускладнення структури організаційно-економічного механізму. До проблемних моментів слід також віднести необхідність синхронізації і оптимізації процесів, недопущення асиметрії та «вузьких місць» у технологічних процесах. Важливим аспектом, що може стати причиною внутрішніх конфліктів, є розподіл прав власності на результати спільних розробок, надання доступу до інтелектуальної власності партнерів, оскільки вони все ж таки залишаються конкурентами, хоч і діючими спільно у рамках альянсу. Крім того, поява інноваційної продукції чи нових способів виробництва є загрозою існуванню таких об'єднань [372].

3. Об'єднання активів та компетенцій, що належать учасникам альянсу. Цей варіант є одним з найбільш розповсюджених. Учасники такого об'єднання не вступають у конкурентне змагання між собою, а доповнюють один одного. Отримання сторонами активів, що їм бракувало, відкриває можливості до виходу на нові ринки, що і є основною метою кооперації. Такий тип альянсу є нестійким і недовговічним, оскільки не пов'язує учасників відносинами технологічно-виробничого характеру [373].

II. Альянси не конкуруючих між собою підприємств передбачають об'єднання суб'єктів, що належать до різних галузей і секторів. Вступаючи у такі альянси учасники прагнуть отримати синергетичний ефект від налагодження міжсекторальної взаємодії, що пов'язано із необхідністю всебічного вивчення проблем і перспектив такого співробітництва у стратегічній перспективі. Перевагою такого об'єднання є входження учасників у нові для себе види економічної діяльності. Саме такий вид альянсу викликає зацікавленість з точки зору стратегічного розвитку авіакомпаній і аеропортів. Можна виділити такі види цього типу альянсів:

1. Партнерство фірм суміжних секторів у рамках ланцюгу створення вартості – передбачає кооперацію у процесі виробничої діяльності, де один

учасник є споживачем по відношенню до іншого, тобто виникають стабільні відносини типу замовник-постачальник. Кооперація за технологічним принципом дає можливість зменшити ризики входження у нові сфери діяльності, усунути залежність від зовнішніх постачальників, оптимізувати запаси і витрати, забезпечити справедливий розподіл ризиків. Взаємна зацікавленість у зниженні витрат та підтриманні високої якості кінцевого продукту забезпечується участю у розподілі прибутку.

2. Міжсекторальні альянси – кооперація фірм, що належать до різних галузей і секторів та не пов'язані технологічним циклом виробництва та реалізації продукції. Метою створення таких альянсів є входження у нові сектори, опанування новими видами економічної активності. У рамках міжсекторальних альянсів можна виділити кілька їх різновидів:

- диверсифіковані об'єднання – партнерство, у рамках якого один учасник допомагає іншому увійти у нову галузь в обмін на інвестиції та ресурси;

- кооперація у нових видах діяльності і інноваціях – взаємне доповнення активів і компетенцій фірм різних галузей для створення нового виду діяльності на стику секторів. Інновації потребують значних інвестицій та зазвичай супроводжуються високим ризиком. Альянс дає можливість концентрувати фінансові та інші ресурси та знизити ризики інноваційних інвестицій.

- асоціативне партнерство у рамках договорів про співробітництво, що передбачає взаємне узгодження дій, підтримку та ін. без виникнення фінансових зобов'язань [374];

3. Міжнародні альянси – партнерство між фірмами різних країн для забезпечення виходу на національні ринки готової продукції і послуг або ресурсів (сировинних, трудових та ін.), обміну технологіями і компетенціями. Проблемним питанням створення міжнародних альянсів є правильний розподіл повноважень і відповідальності, а не матеріальних чи фінансових ресурсів. У подальшому такий альянс може здобути розвитку у вигляді

спільного підприємства чи жорсткого корпоративного об'єднання - ТНК [375, 376].

Отже, вибір конкретного типу і складу учасників стратегічного альянсу з числа можливих альтернатив залежить від багатьох чинників, які слід належним чином врахувати, проаналізувати та оцінити. З цією метою, ми можемо запропонувати скористатися експертним підходом, використовуючи набір критеріїв, наведених на рис. 3.6.

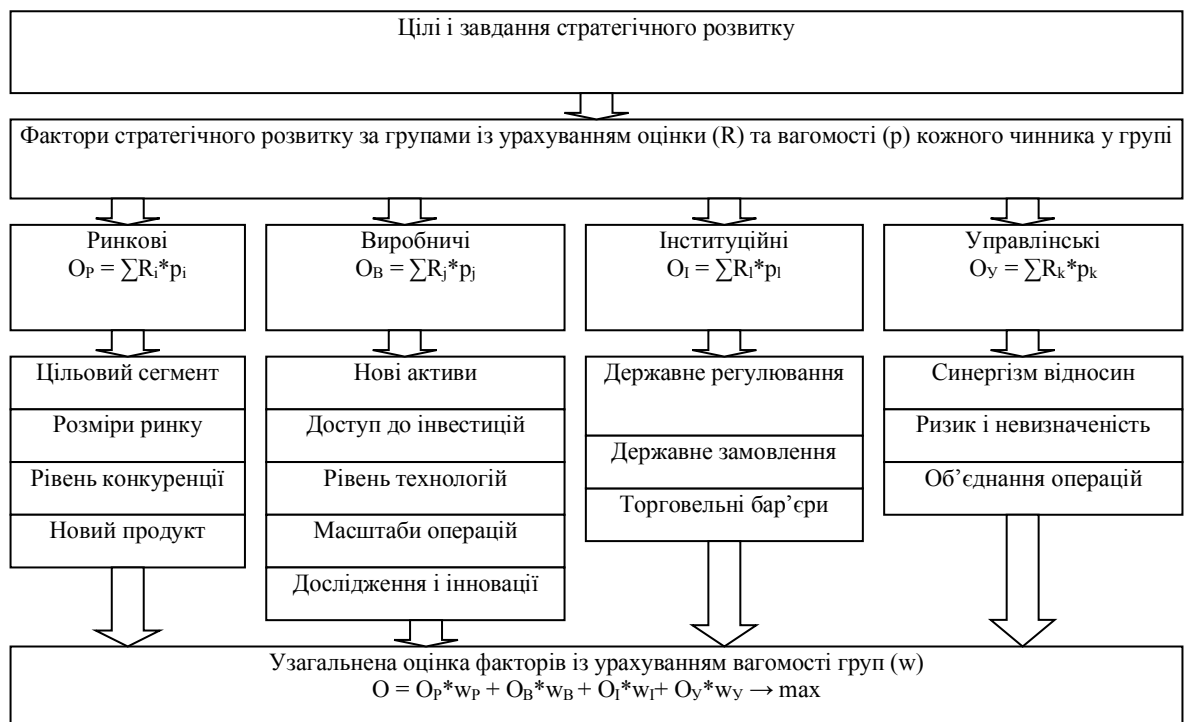


Рис. 3.6. Методичний підхід до вибору конкретного типу і структури стратегічного альянсу на засадах аналізу і оцінювання факторів стратегічного розвитку*

*Побудовано автором

Методика розрахунку показників ризику і невизначеності передбачає оцінку з позиції безпеки діяльності; врахування інституційних чинників, таких як торговельні бар'єри та державне регулювання, передбачає оцінку з позиції адаптації до таких бар'єрів і норм, а також впливу стратегічного об'єднання на загальну стабільність і ефективність бізнес-процесів. Склад факторів, оцінюваних у рамках пропонованого підходу, може бути змінений і доповнений у залежності від умов конкретного альянсу. Особливістю цього

підходу є двоетапне урахування вагомості чинників - у рамках групи та вагомості самої групи, що дає можливість отримати більш точний результат. Пропонований підхід є узагальненим, що робить його досить універсальним і, на наш погляд, він може бути використаний для оцінки доцільності формування стратегічних альянсів підприємств авіатранспортної галузі.

Підсумовуючи досвід аналізу розвитку стратегічних альянсів, висвітлений у працях науковців, можна констатувати, що надмірна диверсифікація їх діяльності, поєднання багатьох видів економічної активності у рамках однієї організаційної структури, спричиняє її низьку керованість та невисоку ефективність [377]. Для досягнення високих економічних результатів альянс має сконцентруватися на конкретних видах діяльності, що дасть можливість розвинути та найбільш повно реалізувати необхідні для цього ресурсний потенціал і компетенції. Як зазначалося раніше, у подальшому альянс може перетворитися у інтегровану структуру шляхом поглинання-злиття, або припинити своє існування по досягненні поставлених цілей, що робить надмірну диференціацію видів діяльності у рамках альянсу недоречною.

Що стосується перспектив розвитку суб'єктів авіатранспортної галузі, ми вважаємо, що стратегічне планування і розвиток цієї системи підприємств і організацій має ґрунтуватися на науково-методичній базі стратегії відносин і фокусуватися на партнерських перевагах. Змістом цих стратегій є формування системи партнерських відносин підприємств авіатранспортної галузі – авіакомпаній і аеропортів з іншими суб'єктами ринку повітряних перевезень для реалізації спільно встановлених цілей стратегічного розвитку.

Підвищення економічної ефективності створюваних у рамках стратегії відносин об'єднань (стратегічних альянсів) забезпечується шляхом поєднання і взаємодоповнення виробничого, кадрового, інтелектуального та управлінського потенціалу їх учасників.

Результати наукових пошуків та практичний досвід у цій царині свідчить про позитивні перспективи стратегічного розвитку на засадах стратегії

взаємодії. Запровадження цього підходу у авіатранспортній галузі вимагає детального аналізу і дослідження всіх аспектів і перспектив формування і реалізації стратегій відносин, включно із нормативною базою, принциповими настановами, методичними підходами, та механізмами.

3.4 Обґрунтування доцільності стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі.

Відновлення функціонування авіатранспортної галузі України після закінчення війни вимагає розроблення та впровадження нових механізмів взаємодії основних суб'єктів авіатранспортної галузі – авіакомпаній та аеропортів. Жорстка конкуренція на міжнародному авіатранспортному ринку, складні економічні умови відновлення України, невід'ємна складова швидкості переміщення у процесах розвитку, необхідність збереження аеропортової інфраструктури вимагає відповідних стратегічних рішень.

Ефективність діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі в цих умовах, насамперед, забезпечується за рахунок зниження вартості авіаційних послуг, що призводить до необхідності відповідної перебудови та інтеграції систем взаємодії між ними.

Як було описано раніше, на сьогодні існують різні форми взаємодії між суб'єктами авіатранспортної галузі, у тому числі формування інтеграційних об'єднань між авіакомпаніями – горизонтальних альянсів, а також між авіакомпаніями та аеропортами – вертикальних альянсів. Типовими є ситуації, коли при створенні паралельних альянсів конкуренція між авіакомпаніями знижується настільки, що вони починають діяти як стратегічні доповнювачі, отримують монопольну владу, що призводить до зростання тарифів для авіапасажирів. Однак, у перспективі, відновлення авіатранспортної галузі України відбуватиметься в складних умовах і саме мінімізація вартості зможе забезпечити прибутковість авіапідприємств, оскільки стане основною причиною збільшення обсягів, а відтак, і ціллю об'єднань авіакомпаній.

Коли дві авіакомпанії утворюють взаємодоповнюючий альянс, за умови антимонопольного імунітету, вони можуть спільно встановлювати інтерлайн-тарифи, враховуючи негативні зовнішні ефекти, що виникають через подвійну маргіналізацію за незалежного ціноутворення. Теоретично, кінцевий кооперативний інтерлайн-тариф має бути нижчим за некооперативний, тому додаткові альянси вигідні для споживачів, а за відсутності конкуренції також вигідні перевізникам, оскільки усувають подвійну маргіналізацію.

Це підтверджується аналізом за допомогою простої лінійної моделі попиту на авіап перевезення, що показана нижче (3.2). Для спрощення припускаємо, що відстані маршрутних ліній є однаковими, функціонують незалежні авіакомпанії, які мають монопольну владу на своїх маршрутних лініях, існує недосконала взаємозамінність між різними маршрутними поїздками та щільністю трафіку. Таким чином, пасажери розглядають альтернативні інтерлайн-поїздки як послуги-замінники, що можна пояснити такими факторами, як лояльність бренду, програми для часто літаючих пасажирів, частота рейсів, інші аспекти якості послуг тощо. Економія щільності трафіку підтверджується значними емпіричними даними [378].

Модель описує ситуацію, коли пасажир вирушає з аеропорту А, кінцеве призначення - аеропорт В. прямого сполучення між А та В не існує. Альтернативними варіантами є пересадки в регіональних аеропортах С або Д, або в Хаб-аеропорті Б.

Структура мережі моделі показана на рис. 3.7. авіакомпанія 1 обслуговує маршрут АС, авіакомпанія 2 обслуговує маршрут СВ, авіакомпанія 3 обслуговує маршрут АД, авіакомпанія 4 обслуговує маршрут ДВ, авіакомпанія 5 обслуговує маршрут АБ, авіакомпанія 6 обслуговує маршрут БВ.

Залежність обсягу попиту від ціни описуються стандартною лінійною функцією:

$$q_i = a - e * p_i, \quad (3.2)$$

де q_i відображає обсяг подорожі; a – константа (вимірює розмір ринку),
 p_i – тариф послуги; e – константа (відображає цінову еластичність попиту, для
спрощення аналізу приймаємо одиначне значення еластичності)

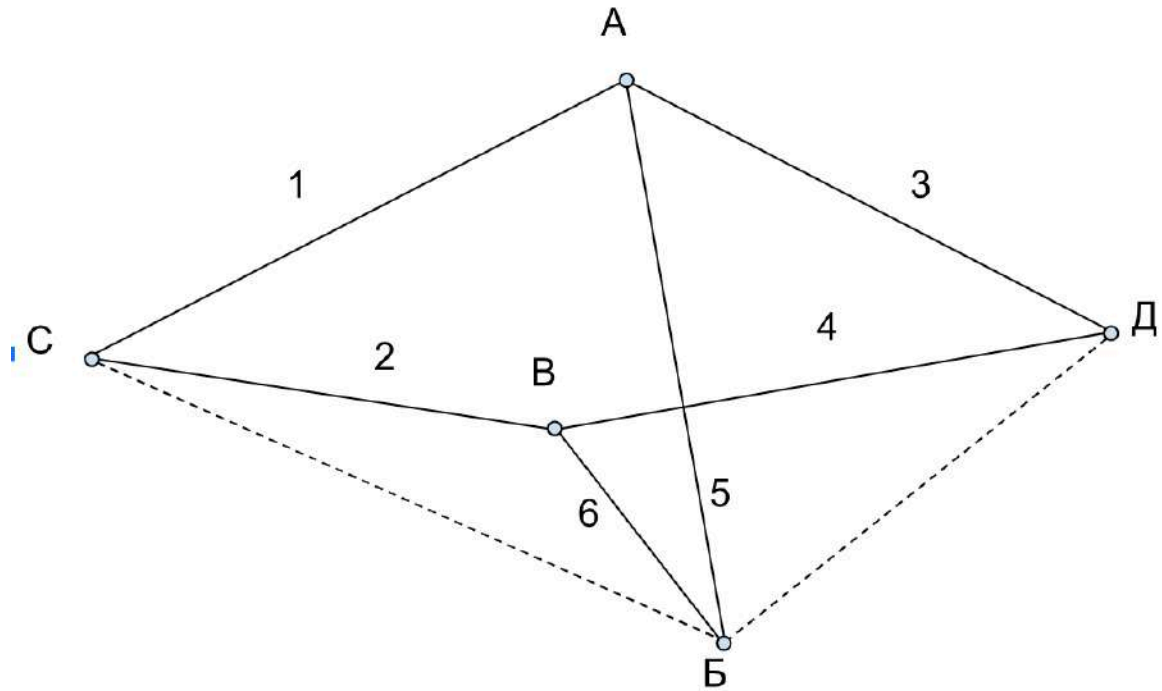


Рис. 3.7. Мережа маршрутів*

*Побудовано автором

Аналізуємо таку ситуацію, що є пасажирів, які бажають полетіти з міста А до міста В (інтерлайн ринок). Пасажирів мають три варіанти, як досягти аеропорту В. Використовувати рейс з проміжною посадкою в аеропорті С (перевезення авіакомпаніями 1+2), Д (перевезення авіакомпаніями 3+4), або В (перевезення авіакомпаніями 5+6). Запропонована мережева структура є найпростішою можливою конфігурацією, включаючи суперництво між складеними поїздками з однією зупинкою. Подорожі через аеропорти С, Д і В є альтернативними (послуги-замінники, або субститути).

Однозначним є те, що вартість авіапослуг буде вищою на лінії АБ + БВ, оскільки аеропорт В, є хабом. Розмір авіаційних зборів Хаб-аеропортів

суттєво відрізняються від регіональних аеропортів, крім того, хаб-аеропорт найчастіше має високу інтенсивність завантаження і не зацікавлений у суттєвих поступках лоукост авіакомпаніям. Тому, якщо метою споживача є мінімізація витрат на подорож, то, скоріш за все, він буде обирати між проміжними аеропортами С та Д.

Отже, складається ситуація, коли існує мережева структура з найпростішою конфігурацією, включаючи суперництво між складеними поїздками з однією зупинкою. Вона спрямована на охоплення особливого аспекту взаємодії, коли суперники можуть співпрацювати, щоб пропонувати інтерлайн-поїздки. При цьому це об'єднання не буде порушувати конкурентне середовище, оскільки враховується наявність альтернативних варіантів.

Припустимо, що функції попиту на авіаперельоти між містами А і В лінійні, також припустимо, що міжлайновий тариф є сумою тарифів авіакомпаній на лініях 1+2, 3+4, а також існує диференціація послуг-субститутів $0 < d < 1$ (0 – незалежні; 1-абсолютно однорідні). Таким чином:

$$Q_{12} = \alpha - (p_1 + p_2) + d(p_3 + p_4) \quad (3.3)$$

$$Q_{34} = \alpha - (p_3 + p_4) + d(p_1 + p_2) \quad (3.4)$$

Де - Q_{12} ; Q_{34} ; - це обсяги подорожей на міжлайнових рейсах від А до В.

Авіакомпанії обирають свої тарифи, від яких і буде залежати обсяг завантаження і відповідний прибуток, без співпраці.

Якщо авіакомпанії взаємодіють, наприклад, в рамках горизонтального альянсу: авіакомпанії 1 і 2 спільно встановлюють тариф на рейс з А до В через регіональний аеропорт С, в той час як конкуренція з рейсом через регіональний аеропорт Д залишається; або авіакомпанії 3 і 4 спільно встановлюють тариф через аеропорт Д, а залишається конкуренція на рейси через аеропорт С.

Зниження тарифів вплине на рішення споживачів, що буде визначено за допомогою модифікованих функцій попиту:

$$Q_{12} = a - (1-b_{12})(p_1+p_2) + d(p_3+p_4) \quad (3.5)$$

$$Q_{34} = a - (1-b_{34})(p_3+p_4) + d(p_1+p_2) \quad (3.6)$$

Де b_{12} – доля (частка) зниження тарифів внаслідок горизонтальної взаємодії авіакомпаній 1 та 2;

b_{34} – доля (частка) зниження тарифів внаслідок горизонтальної взаємодії авіакомпаній 3 та 4.

Альянси авіакомпаній здійснюють суттєвий вплив на стратегічні відносини між аеропортами, які змагаються за розподіл пасажиропотоків. Аеропорти прагнуть через вертикальні угоди змінити поведінку авіакомпаній для залучення більшої кількості пасажирів. Отже, конкуруючі аеропорти (особливо недовантажені аеропорти) для підвищення завантаження мають стимули або знижувати вартість авіаційних зборів, або ділитися доходами від концесії (неавіаційних послуг, таких як роздрібна торгівля, реклама, оренда автомобілів, автостоянка тощо). Зазначимо, що неавіаційний бізнес став важливим джерелом доходу для аеропортів, і протягом останніх двох десятиліть він забезпечує близько половини всіх доходів. В умовах концесійного розподілу доходів альянси авіакомпаній збільшують споживчий надлишок, сприяючи, в такий спосіб, зростанню економічного добробуту.

Аеронавігаційні (авіаційні) доходи включають плату за посадку літака, плату за стоянку літака та ангар, плату за використання пасажирського терміналу та плату за управління повітряним рухом (якщо послуга надається адміністрацією аеропорту), причому збори за посадку та пасажирський термінал є найважливішими. Неавіаційні (неаеронавігаційні, концесійні) доходи – це доходи, отримані від комерційної діяльності, не пов'язаної з авіатранспортуванням, у терміналах і на території аеропорту. Концесійні операції включають управління або здачу в оренду торгових концесій різного роду, паркування та оренду автомобілів, банківські послуги та кейтеринг,

причому концесії терміналів, паркування та оренда автомобілів є найважливішими.

В останні роки концесійні операції приносили значні доходи та прибуток аеропортам у всьому світі. Водночас дерегуляція та приватизація аеропортів стали зростаючою тенденцією. Існує занепокоєння громадськості щодо того, що аеропорти можуть зловживати своїм монопольним становищем на обмеженому ринку. Дослідження показують, що прагнучи максимізувати прибуток (як результат впливу на обсяг потоку пасажирів), аеропорт стягуватиме нижчі аеропортові збори, особливо у випадках, коли аеропорт має прибуткові концесійні операції, ніж у випадках, коли аеропорт не має концесійних операцій. По суті, цінова політика може навіть досягти соціального оптимуму, що робить державне регулювання цін непотрібним [379].

Наша інтерпретація стратегічної взаємодії у формі вертикальних альянсів полягає у необхідності пошуку рішень з метою визначення оптимального обсягу попиту внаслідок взаємного регулювання вартості авіаційної послуги [380]. Авіакомпанії у самі прибуткові роки мають рентабельність на рівні 2,5-3% [381], тому авіакомпанії, особливо бюджетні, практично не мають резервів зниження вартості. Навіть у періоди, коли всі авіакомпанії фіксували великі збитки (наприклад, після 11 вересня), усі великі європейські аеропорти залишалися прибутковими [382]. Оскільки аеропорти мають два джерела доходу: авіаційні від польотів і комерційний від іншої діяльності, можна розглядати два можливих напрями стимулювання взаємодії з авіакомпаніями (зниження авіаційних зборів та участь у концесійних доходах). Оскільки авіаційні послуги регулюються (цінова дискримінація на авіаційні послуги заборонена правилами IATA та ЄС: аеропорт зобов'язаний стягувати з усіх авіакомпаній однакові збори за ідентичні послуги [383]), аеропорти переключили свою увагу на неавіаційну діяльність, яка стала зростаючим джерелом доходів. Комерційні доходи значно зросли протягом останніх десятиліть і сьогодні становлять понад 50% загального доходу, а такі

аеропорти, як «Гонконг» (HKG) чи «Тампа» (TPA) отримують понад 70% своїх доходів від неавіаційної діяльності [384]. Зі зростанням концесійних доходів більш конкурентне середовище підштовхнуло до використання контрактів про поділ доходів, за якими аеропорт ділиться своїми комерційними доходами з авіакомпаніями. Аеропорти та авіакомпанії мають стимули для укладання угод, оскільки вони надають взаємодоповнюючі послуги. Аеропорти забезпечують необхідний внесок у авіатранспортну галузь, а авіакомпанії залучають пасажирів, які використовують комерційні об'єкти аеропорту, та сприяють їх прибутковості [382].

Згідно з дослідженнями, аеропорти характеризуються дуже високими початковими капітальними витратами та низькими граничними витратами на кожен додатковий рейс і пасажир. Виходячи з розрахованої економії на масштабі, граничні витрати різко знижуються для першого мільйона пасажирів у рік, продовжуючи знижуватись до трьох мільйонів пасажирів, а потім залишаються відносно стабільними [382]. За статистичними даними в Україні тільки аеропорт «Бориспіль» обслуговує біля 10 млн. пасажирів в рік, пасажиропортік через найбільші регіональні аеропорти «Львів», «Одеса», «Харків» та столичний аеропорт «Київ» імені Ігоря Сікорського менше за 2 млн., а у інших аеропортів суттєво менше, ніж 1 млн. Отже, для забезпечення прибутковості діяльності аеропортам України доцільно вживати заходів щодо збільшення масштабів діяльності.

Варто зазначити, що 2% найбільших аеропортів світу, обслуговують 32% від загального обсягу міжнародних рейсів. В Україні частка лише одного аеропорту «Бориспіль» у 2021 складала 58,15% загального обсягу обслуговування пасажиропотоків. Отже, нерівномірний розподіл пасажирів є однією з найбільших проблем більшості аеропортів. Оскільки аеропорту потрібна критична маса пасажирів, перш ніж він зможе стати економічно життєздатним, мета полягає в тому, щоб покрити початкові витрати та підтримувати очікувані збитки протягом періоду зростання, що веде до наступного етапу прибуткової роботи.

Як було сказано раніше, комерційні доходи почали формувати значне джерело доходу, тому аеропорти ставляться до пасажирів, як до своїх власних клієнтів. При цьому авіакомпанії розглядають пасажирів як своїх клієнтів, яких саме вони привозять в аеропорти. Ці погляди створюють складний зв'язок між трьома елементами аеропорт – пасажир - авіакомпанія, та створює стимули до поглиблення взаємовідносин між авіакомпаніями та аеропортами. Наприклад, у США звичайними є угоди між аеропортами та авіакомпаніями, які передбачають розподіл концесійних доходів. Міжнародний аеропорт Сан-Франциско ділиться 85% концесійних доходів з авіакомпаніями, які його підписали, Minneapolis-St. Paul International Airport також розподіляє від 25% до 50% концесій, а відсоток розподілу залежить від різних вимог [381]. Підписуючи ці угоди, аеропорти забезпечують частину майбутніх перевезень і прибутків, а авіакомпанії, що їх підписали, беруть участь у комерційних доходах.

У літературі описується кілька типів вертикальних угод [384]: довгострокові контракти на використання авіакомпаніями комерційних об'єктів аеропорту, випуск аеропортом облігацій для авіакомпаній та концесійний розподіл доходів між аеропортом та авіакомпаніями. Інтерпретацією останнього є контракти про зниження цін, у яких авіакомпанії гарантують аеропортам певний рівень трафіку в обмін на знижку у зборах.

Насправді поділ неавіаційних доходів стає дедалі популярнішим. Найчастіше доходи, що залишилися після виконання всіх вимог, розподіляються між сторонами, а відсоток авіакомпаній розподіляється між ними виходячи з частки кожної авіакомпанії в пасажиропотоці.

Для регіональних і невеликих аеропортів обмежена кількість рейсів призводить до обмежень авіаційних і комерційних доходів. Флагманські перевізники, які займали домінуюче становище у регіональних аеропортах і монополісти в провідних аеропортах, тепер змушені ділити свій ринок з іншими перевізниками, включаючи LCC. LCC, такі як Ryanair, ведуть постійні переговори з аеропортами про можливі знижки. Великі аеропорти поблизу

мегаполісів часто підписують привабливі контракти з вигідними умовами та прийнятною платою. Незважаючи на те, що LCC є привабливими для аеропортів, вони не мають такої стабільності, як у флагманських перевізників. Отже, аеропорти повинні розробити сценарії та оцінити можливості входу LCC на ринок.

Оскільки регіональним (другорядним) аеропортам потрібна критична маса пасажирів, а пасажирів таких аеропортів зазвичай мають нижчі доходи і більш чутливі до зміни цін, крім того, в таких аеропортах існують вільні ємності, менше заторів, що означає менше затримок та потенційно коротші періоди очікування в терміналі, найбільш прийнятна модель авіакомпанії, для цих аеропортів - бюджетна. Зазначимо, що аеропорти України не мають іншого вибору, крім як пристосуватися до нового висококонкурентного середовища дерегуляції та LCC.

Основні умови, які висувають LCC до регіональних аеропортів та ефекти для аеропортів від діяльності LCC наведено на рисунку 3.8.

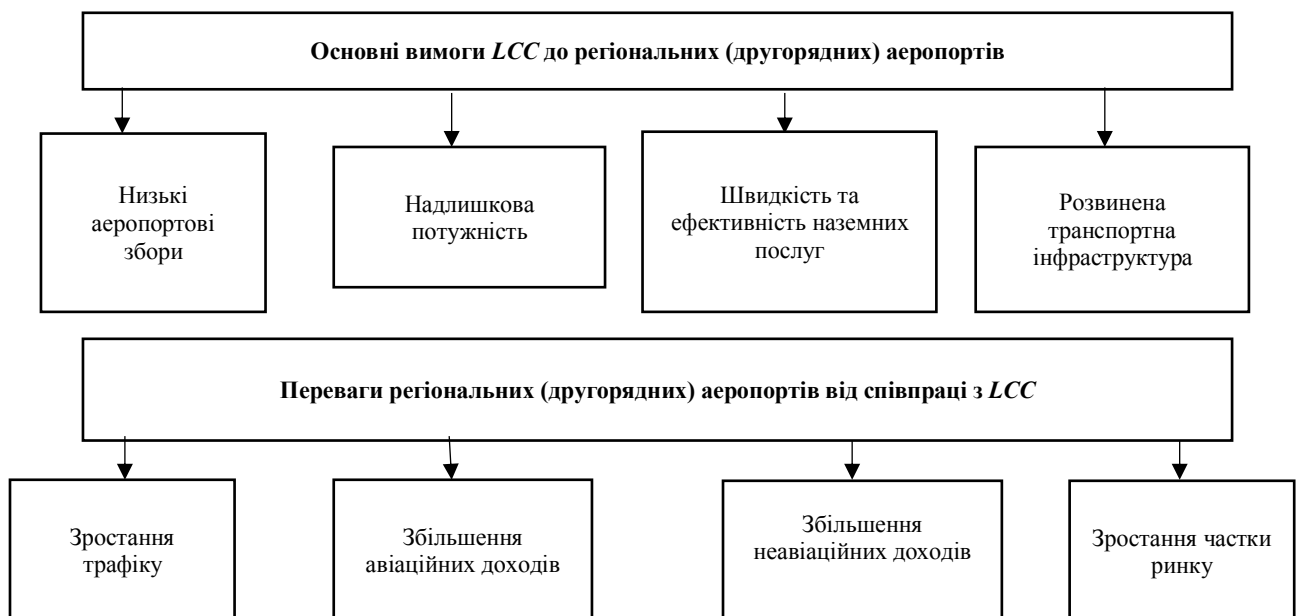


Рис. 3.8. Вимоги та ефекти від запровадження LCC в регіональних аеропортах*

*Побудовано автором

Діяльність LCC призводить до значного збільшення пасажиропотоку. Навіть якщо аеропорт погодиться знизити збори для залучення LCC, збільшення кількості пасажирів може створити загально позитивну ситуацію завдяки відповідним комерційним доходам. Крім того, модель мінімальних послуг, яку використовують LCC, створює можливості для аеропортів збільшити продажі товарів і послуг на території аеропорту. Оскільки комерційні доходи в невеликих аеропортах зазвичай становлять менше 35% від загального доходу, це виглядає реалістичним очікуванням [385]. З певної точки зору, це можна пояснити стратегічним вибором між авіаційними та комерційними доходами, коли аеропорти обирають інше поєднання та баланс між основними джерелами доходу.

Цінність і важливість аеропорту для LCC залежить від його розташування та зони обслуговування. Аеропорти починають конкурувати один з одним, а конкуренція аеропортів зміцнює вертикальну співпрацю. Крім того, коли послуги авіакомпаній диференційовані, існування аеропорту, що конкурує, призводить до збільшення рівноважних пропорцій розподілу.

Тому, аеропорти з метою збільшення своєї частки змінюють свою стратегічну поведінку. Стратегічні взаємини аеропортів, конкуруючих у пайових пропорціях, визначаються стратегічними взаєминами авіакомпаній на вторинному ринку під час виборів кількості пасажирів.

Таким чином, взаємодія авіакомпаній з аеропортом спрямована на залучення додаткового обсягу через зниження загальної вартості авіаційної послуги. Вплив аеропортів на рішення пасажирів може бути реалізовано через зниження аеропортових зборів або перерозподіл концесійних доходів на користь авіакомпанії. Зниження тарифів внаслідок спільних дій авіакомпаній та аеропортів вплине на подальше рішення споживачів, що буде визначено за допомогою модифікованих функції попиту:

$$Q_{12} = a - (1-b_{12})(1-c_{12})(p_1+p_2) + d(p_3+p_4) \quad (3.7)$$

$$Q_{34} = a - (1-b_{34})(1-c_{34})(p_3+p_4) + d(p_1+p_2) \quad (3.8)$$

Де C_{12} – доля (частка) зниження тарифів внаслідок впливу аеропорту С;
 C_{34} – доля (частка) зниження тарифів внаслідок впливу аеропорту Д.

У цьому контексті ми аналізуємо ендогенне формування альянсів авіакомпаній та аеропортів. Наша модель відтворює просту ситуацію, де кожна з авіакомпаній обслуговує окремий маршрут. Крім того, два суміжні (доповнюючі) перевізники пропонують інтерлайн-поїздки для сполучних ринків. Послуга підключення будь-якої пари є заміною для іншої пари. Ми описуємо три етапну модель:

1. Авіакомпанії обирають свої відповідні тарифи (знижують), що максимізують прибуток, без співпраці.

$$Q_{12} = \alpha - (p_1 + p_2) + d(p_3 + p_4) \quad (3.9)$$

$$Q_{34} = \alpha - (p_3 + p_4) + d(p_1 + p_2) \quad (3.10)$$

2. Ситуація горизонтальних взаємовідносин (альянсів авіакомпаній).

Авіакомпанії 1 і 2 поводяться спільно при встановленні тарифів через аеропорт С (або авіакомпанії 3 і 4 взаємодіють при встановленні тарифів через аеропорт Д), виходячи зі спільного обсягу попиту, щоб залучити пасажирів від конкурентного інтерлайн рейсу до себе.

Авіакомпанії альтернативного маршруту відреагують на рішення конкурентів і укладуть подібні горизонтальні угоди. Подібні реакції призведуть до зниження тарифів, а оскільки попит є еластичним, це викличе зростання обсягів попиту на авіаперевезення від А до В на обох інтерлайн рейсах.

$$Q_{12} = a - (1 - b_{12})(p_1 + p_2) + d(p_3 + p_4) \quad (3.11)$$

$$Q_{34} = a - (1 - b_{34})(p_3 + p_4) + d(p_1 + p_2) \quad (3.12)$$

3. Ситуація додаткових вертикальних взаємодій.

Наявність потенційного попиту змушує авіакомпаній приймати рішення щодо подальшого зниження тарифів через взаємодію з проміжними аеропортами. Аеропорт, в свою чергу, зацікавлений в зростанні обсягу пасажиропотоку і приймає рішення щодо зниження вартості аеропортових зборів, або укладає договори про участь авіакомпаній у концесійних угодах. Авіакомпанії 1 та 2 спільно з аеропортом С знижують тариф на інтерлайн рейс маршруту 1-2. (або авіакомпанії 3 та 4 додатково взаємодіють з проміжним аеропортом Д на маршруті 3-4). Як реакція на зменшення ціни на одному інтерлайн-маршруті очікується відповідне зниження на альтернативному маршруті.

$$Q_{12} = a - (1-b_{12})(1-c_{12})(p_1+p_2) + d(p_3+p_4) \quad (3.13)$$

$$Q_{34} = a - (1-b_{34})(1-c_{34})(p_3+p_4) + d(p_1+p_2) \quad (3.14)$$

Одночасно зростають і незалежні перельоти пасажирів з аеропорту А до аеропортів С або Д (як пунктів прибуття) і початкові рейси з аеропортів С або Д до аеропорту В. Це додатково підвищує завантаженість літаків.

Ситуація буде розвиватися, як описано для випадку функціонування дуаполістів Курно, таким чином, що авіакомпанії будуть максимізувати свій прибуток при цінах на рівні граничних витрат: $p_1 = MC_1$; $p_2 = MC_2$; $p_3 = MC_3$; $p_4 = MC_4$.

Отже, обґрунтування стратегій розвитку підприємств авіатранспортної галузі в умовах глобального ринку потребує пошуку можливостей реалізації стратегій взаємодії і інтеграції, які мають прийти на зміну колишнім традиційним методам і моделям стратегічного планування [93]. Стратегії розвитку авіакомпаній і аеропортів вимагають удосконалення і адаптації до нових реалій ринку авіаційних перевезень, впровадження нових напрямів і методів, які дають можливість врахувати глобальні зміни в усіх аспектах соціально-економічного розвитку суспільства.

Перехід до глобальних стратегій у поточному постіндустріальному періоді обумовлений дією базових соціально-економічних законів розвитку суспільства, зокрема закону поділу праці, дія якого визначає тенденції до кооперації зусиль різних бізнес-структур, посилення інтеграційних процесів. Ці процеси найбільш яскраво виявляються у розвинених країнах, де робиться акцент на інноваціях та інтелектуальному капіталі, постійному удосконаленні на їх основі технічної бази виробництва, розвитку людського потенціалу. Вирішення цих масштабних завдань вимагає поєднання потенціалу і компетенцій у різних сферах діяльності (виробничій, інвестиційній, фінансовій, маркетинговій, науковій, освітній, правовій та ін.), виконання множинних операцій, що не може бути досягнуте одним підприємством чи організацією [93].

Реалізація стратегій взаємовідносин, поєднання результатів діяльності партнерів забезпечує стабільність сформованої структури і зниження ризиків виходу з неї учасників або їх недоброчесної поведінки на користь власним інтересам. Стабільність структури дає можливість скоротити витрати на пошук і встановлення нових відносин з іншими потенційними партнерами.

Незважаючи на відмову від фокусу на отримання конкурентних переваг при реалізації стратегії взаємодії, переваги досягаються іншим шляхом – внаслідок нагромадження потенціалу розвитку завдяки кооперативним зв'язкам. Стратегія взаємодії не вступає у протиріччя із конкурентним змаганням, а переводить його у інше русло – змагання конкурентних потенціалів на довгій дистанції. Діючи у рамках сформованих альянсів, учасники прагнуть раціоналізувати структуру, зробити її більш розгалуженою і стійкою, розширити зв'язки, що дасть перевагу перед конкурентами у довготривалій перспективі [93].

Дійсно, такі моделі процесів взаємодії транспортних підприємств дають можливість ефективно вибудовувати і керувати процесами авіакомпаній та аеропортів, за різними напрямками діяльності, використовуючи при цьому апарат економіко-математичного моделювання.

Складність управління взаємодіями авіатранспортних підприємств полягає у необхідності одночасного врахування численних взаємозв'язків та залежностей авіакомпаній та аеропортів із усіма складовими транспортно-логістичної системи, системи авіатранспортної галузі та ринку авіатранспортних перевезень, споріднених та пов'язаних галузей, а також із органами влади і суспільством:

- під час виконання комерційних операцій;
- при організації руху авіатранспортних засобів, переміщення пасажирів та вантажів;
- у роботі операційного персоналу та менеджерів;
- при технічному обслуговуванні і матеріально-технічному постачанні;
- при сполученні авіаційних перевезень з іншими видами транспорту;
- при забезпеченні роботи каналів збирання, обробки і обігу інформації;
- при роботі з клієнтами – пасажирами та власниками вантажів;
- при узгодженні дій з органами влади, отриманні офіційних дозволів, реалізації соціальних ініціатив тощо.

Варто зазначити, що у початковому стані суб'єкти галузі - авіакомпанії та аеропорти, які потенційно можуть вступати у стратегічні взаємодії, мають різні стартові умови, цілі, завдання та механізми розвитку. Отже, завдання налагодження стратегічних взаємодій на дво- та багатосторонніх засадах вимагає:

- узгодження генеральної та похідних цілей, завдань та мотивів у рамках спільної стратегії;
- прогнозування та планування розвитку у рамках стратегічної взаємодії;
- вироблення організаційно-економічних механізмів реалізації стратегії;
- оптимізації технічних, організаційних, фінансових та інших складових потенціалу спільного розвитку, приведення їх у сполучний стан;
- формування методичної бази та системи моніторингу і контролю стратегічної взаємодії.

Отже, дерегуляція, входження на ринок лоукост авіакомпаній та створення стратегічних альянсів посилять конкуренцію та призведе до зниження тарифів, що, у свою чергу, збільшить обсяги пасажиропотоків. В умовах відновлення авіатранспортної галузі України, враховуючи підтверджені попереднім аналізом висновки щодо проблем економічного стану, ця модель стратегічної взаємодії дозволить зберегти наявну аеропортову інфраструктуру та прискорить бізнес процеси в країні.

Висновки до розділу 3

1. Міжнародне підприємництво у авіаційній галузі визначено як об'єктивно зумовлені міжнародні економічні відносини між господарюючими суб'єктами авіаційної галузі, підприємствами і організаціями споріднених галузей (секторів) та державами, у сферах виробництва, обміну, розподілу та споживання, у процесі задоволення існуючого на рівні світового господарства попиту на пасажирські та вантажні авіаційні перевезення, постачання та обслуговування авіаційних суден, наземного обслуговування пасажирів та вантажів, забезпечення безпеки авіаційних перевезень та ін., на засадах міжнародного розподілу праці, спеціалізації та кооперації (інтеграції) виробництва.

2. Дослідження конкурентного середовища авіаринку України виявило структурні диспропорції аеропортової інфраструктури. Проведені розрахунки показують, що структура ринку аеропортів України була висококонцентрованою. Це демонструє нерівномірний розвиток авіаперевезень країною, а також той факт, що аеропортова інфраструктура використовувалась лише частково. Нерівномірний розвиток призводить до руйнування цілісної системи аеропортової інфраструктури і потребує відповідних рішень щодо усунення цих диспропорцій після відновлення авіаційного сполучення.

3. Конкурентна ситуація на міжнародному та внутрішньому ринку

авіаційних перевезень суттєво відрізнялася. Мережа внутрішніх маршрутів України не була достатньо розгалуженою, в тому числі, внаслідок несприятливого фіскального навантаження на внутрішньому ринку авіаперевезень. Одним з основних напрямків стимулювання розвитку національної авіатранспортної галузі має стати зміна законодавства в частині коригування ставки ПДВ до внутрішніх повітряних перевезень та відміни акцизу на авіаційне паливо. Проведений аналіз еластичності попиту дозволив спрогнозувати реакцію споживачів на зміни ціни та зробити висновки щодо ефективності пропозицій, оскільки при еластичному попиті на невеликих обсягах, які прогноуються після відкриття повітряного простору України, заходи щодо зниження тарифів призведуть до зростання обсягу попиту на авіапослуги та сукупних виторгів авіапідприємств.

4. Зміни парадигми економічного розвитку відображається на діяльності авіапідприємств, оскільки тільки мінімізація витрат може дозволити отримати позитивний результат. Отже, останніми роками відбувається стрімкий розвиток бюджетних авіаперевезень. Кількість авіакомпаній, що використовують лоукост модель, суттєво зросла. Сьогодні на долю лоукост компаній припадає більш ніж третина авіаційних перевезень. LCC запровадили нове розуміння експлуатаційних характеристик, які пізніше були скопійовані та прийняті рештою галузі, оскільки перевага у витратах бюджетної авіакомпанії порівняно з класичною є суттєвою. Крім того, ця модель передбачає використання другорядних аеропортів, що для розвитку регіональних аеропортів України є дуже привабливим аспектом. Впровадження діяльності лоукост авіакомпаній на українському ринку призведе до виникнення первинних і вторинних ефектів, а також викличе розвиток суміжних галузей та збільшить ефективність підприємств, які взаємодіють з авіакомпанією.

5. Взаємодія авіакомпаній та аеропортів щодо зменшення вартості авіапослуг призводить до зростання сукупних вигод. Аеропорти та авіакомпанії можуть співпрацювати у напрямку зниження аеропортових зборів,

вартості перевезення, оптимізації та поліпшення умов обслуговування, що сприятиме зменшенню загальної вартості авіапослуг. Такий підхід дозволить авіаперевізникам не тільки утриматися на плаву в умовах економічної нестабільності, а й стати більш привабливими для широкого кола споживачів, що, в свою чергу, сприятиме зростанню пасажиропотоку і зміцненню їхніх позицій на ринку.

6. Створення авіаційних альянсів є об'єктивним явищем через посилення міжнародних інтеграційних процесів. Стратегічні альянси між авіакомпаніями, так звані горизонтальні альянси, дуже поширені та є реакцією авіакомпаній на зміну економічних і регулятивних умов. Створення горизонтального альянсу призводить до зменшення рівня конкуренції між авіакомпаніями до такого рівня, що вони починають функціонувати як стратегічні партнери, а не конкуренти. У фазі циклу, коли альянс потужний і авіакомпанії функціонують як єдина компанія, їх послуги розглядаються як доповнення, а не замітники. Альянси авіакомпаній істотно впливають на стратегічні відносини між аеропортами, які конкурують між собою за розподіл пасажиропотоків. Аеропорти прагнуть за допомогою вертикальної угоди змінити поведінку авіакомпаній, для додаткового залучення пасажиропотоків. Отже, аеропорти, що конкурують, мають стимули ділитися доходами від концесій. Порівняння обсягів обслуговування та тарифів в аеропортах альянсу показують обернену кореляцію - ті аеропорти, у кого найбільше зросло обслуговування, мали найнижче зростання тарифів.

7. Метою вертикальної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі має бути створення умов ефективної співпраці для досягнення спільних цілей та максимізації вигод для всіх учасників, використання потенційних можливостей розвитку та протидія глобальним викликам. Ефективна взаємодія авіакомпаній та аеропортів полягає у пошуку та забезпеченні оптимального обсягу, що дозволить максимізувати прибутки від операційної діяльності. Встановлено особливості взаємодії між авіакомпаніями та аеропортами: нерозривність взаємодії, важливість координації та

неможливість відкладення у часі будь-якої складової технологічного процесу; залежність загального результату технологічного процесу від якості взаємодії авіакомпанії та аеропорту; зміна позицій сторін взаємодії як постачальника і споживача.

8. Визначено, що для регіональних і невеликих аеропортів обмежена кількість рейсів призводить до обмежень аеронавігаційних і комерційних доходів. Оскільки другорядним аеропортам потрібна критична маса пасажирів, а пасажирів таких аеропортів зазвичай мають нижчі доходи і більш чутливі до зміни цін, крім того, в таких аеропортах існують вільні ємності, менше заторів, що означає менше затримок та потенційно коротші періоди очікування в терміналі, найбільш прийнятна модель авіакомпанії для цих аеропортів - лоукост. Зазначимо, що аеропорти України не мають іншого вибору, крім пристосування до нового висококонкурентного середовища дерегуляції та LCC. Модель мінімальних послуг, яку використовують LCC, створює можливості для аеропортів збільшити продажі товарів і послуг на території аеропорту.

9. Майбутній розвиток авіатранспортної галузі України в умовах глобальних викликів вимагає формування та впровадження дієвих механізмів реалізації стратегічно-узгодженої економічної взаємодії всіх суб'єктів, що беруть участь у наданні комплексної авіатранспортної послуги на засадах вироблення спільної стратегії їх розвитку. Організаційною формою реалізації стратегії відносин визначено стратегічний альянс, що є добровільним об'єднанням авіакомпаній і аеропортів їх базування, у тому числі їх ресурсного, виробничого, управлінського і трудового потенціалу, для реалізації цілей економічного розвитку на засадах спільного надання комплексних авіатранспортних послуг. Визначено систему спільних стратегічних цілей формування альянсу суб'єктів авіатранспортної галузі.

РОЗДІЛ 4

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

4.1. Передумови і напрямки формування стратегії авіатранспортної галузі України в умовах глобальних змін

Аналітичне дослідження функціонування авіаційної галузі у національному та міжнародному контекстах, здійснене у попередніх розділах, дає можливість визначити основні передумови формування стратегії та механізмів стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України.

Авіатранспортна галузь є важливою складовою світового господарства та водночас робить вагомий внесок у глобальну соціально-економічну систему, значно впливаючи на загальні економічні, соціальні та політичні процеси. Попит на авіатранспортні послуги є не самостійним, а похідним від потреби задовольнити кінцеву мету подорожі. Авіаційний транспорт сприяє економічному розвитку країни, регіонів та окремих секторів за умови наявності платоспроможного попиту на товари та послуги, які пропонують країна, регіон або сектор.

Отже, рівень розвитку авіаційного транспорту має відповідати рівню розвитку національної, регіональної та секторальної економічних систем, а стратегії цих різнорівневих систем мають бути взаємопов'язаними. Недостатність або надлишок пропозиції послуг повітряного транспорту може стати джерелом проблем, які стримуватимуть ефективне зростання або спричинятимуть надлишкові витрати. Це також стосується більшості видів транспорту [386].

Глобальні тенденції у розвитку транспортних систем вказують на важливість швидкого інтегрування транспортних технологій. Ринкова конкуренція, ефективний розвиток і координація різних видів транспорту, а також впровадження ефективної системи державного регулювання та

управління створять основу для розвитку та функціонального зростання національної транспортної системи [387].

Розвиток авіатранспортної галузі відбувається у змінних глобальних умовах, що характеризуються порушеннями рівноваги на ринках, зміною технологічного укладу, політичними та соціальними зрушеннями, культурними протиріччями та ін. Нестабільність середовища значно впливає як на авіаційний транспорт, так і на його інфраструктурні складові. Водночас сама авіатранспортна галузь також багато в чому впливає на зміст та динаміку процесів глобалізації. Незважаючи на вторинність попиту на послуги авіатранспортних перевезень, їх залежність від умов розвитку інших секторів та інституційного середовища, авіаційний транспорт здійснює безпосередній вплив на глобальну соціально-економічну систему. Ці взаємоспрямовані впливи визначають певні соціально-економічні та суспільно-політичні результати, які проявляються, зокрема, в активізації бізнес-зв'язків та міжнародної торгівлі, посиленні міграційних тенденцій і мобільності населення. Крім прямих наслідків взаємовпливу авіаційного транспорту та глобального середовища, спостерігаються також непрямі, зокрема пов'язані з впливом авіаційного транспорту на стан екології.

Інтеграційні процеси у авіатранспортній галузі, створення стратегічних авіаційних альянсів, розвиток взаємного інвестування авіакомпаній, а також формування глобальних мережевих структур призводять до поступового зникнення меж між внутрішніми та міжнародними авіатранспортними перевезеннями. Прикладом цього є європейський ринок авіатранспортних перевезень, який поєднує внутрішні та міжнародні потоки у єдину ринкову систему.

Багатовимірність та динамічність глобальних трансформацій значно ускладнюють стратегічне планування та управління галузевим розвитком як на міжнародному, так і на національному рівнях. Це підкреслює необхідність виявлення та врахування причинно-наслідкових взаємозв'язків між процесами глобалізації та розвитком авіаційного транспорту.

Глобалізація є процесом, при якому локальні або національні явища, процеси та структури трансформуються в глобальні, що призводить до створення нових форм взаємодій, існування яких було неможливе поза глобальною суспільною системою. У широкому сенсі глобалізація охоплює суспільно-політичні, соціально-культурні, економічні, техніко-технологічні та інші процеси. У більш вузькому розумінні глобалізація розглядається як економічне явище, що передбачає інтеграцію господарств окремих країн у міжнародну економічну систему. Основними механізмами цього є міжнародна торгівля, прямі іноземні інвестиції, фінансові потоки, міграція працездатного населення, дифузія техніко-технологічних інновацій.

Глобалізація, по суті, пов'язана із зникненням національних економічних кордонів. При цьому відбувається перехід від регулювання ринку на основі порівняльних переваг, притаманного міжнародній торгівлі, до регулювання на основі абсолютних переваг, характерного для міжрегіональної торгівлі. Глобалізація сприяла вирівнюванню диспропорцій та умов конкуренції між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються [388]. Динаміка цих процесів посилюється, поглиблюючи інтеграцію ланцюгів створення вартості, розвиток аутсорсингу, торговельних мереж та ін. Але головною зміною є розвиток транспорту та комунікацій. В теперішній час уряди та міжнародні бізнес-структури відходять на другий план, а рушіями глобалізації стають люди та їхні компетенції, які мігрують у пошуку кращих персональних умов для життя і роботи.

Авіаційний транспорт тісно пов'язаний із процесами глобалізації та явищем, що отримало назву «телекомунікаційна революція» [389]. З одного боку, авіаційному транспорту належить значна роль у відкритті та інтеграції ринків праці, що стимулювало розвиток комунікаційних технологій, а з іншого, галузь повітряного транспорту отримала переваги від розвитку цих технологій, зокрема у частині управління повітряним рухом, аеронавігації та забезпечення безпеки польотів. Крім того, нові технології надали можливість покращити логістичне забезпечення авіакомпаній, сформувати глобальну

логістичну мережу авіаційного транспорту.

Ринок авіатранспортних перевезень в теперішній час стає все більш лібералізованим. Держави послаблюють та скасовують контроль за основними сферами функціонування перевізників, зокрема стосовно обсягів перевезень, тарифів і бар'єрів для входу нових учасників на ринок. Тренди у системі міжнародного контролю авіаційних перевезень тяжіють до формування моделі «відкритого неба» у широкому розумінні, що передбачає вільний доступ перевізників до ринків. Повітряний простір ЄС в теперішній час є найбільшим міжнародним вільним ринком авіатранспортних послуг.

У розвинених країнах тривають процеси залучення приватного капіталу у сферу авіатранспортної інфраструктури та роздержавлення аеропортових підприємств та систем управління повітряним рухом, що робить систему постачання та експлуатація авіаційного транспорту більш орієнтованою на вільний ринок [390].

За таких умов посилюється роль міжнародних організацій, що забезпечують взаємодію суб'єктів авіатранспортної галузі із національними урядами та міжурядовими установами. До таких організацій відносять Міжнародну асоціацію повітряного транспорту (International Air Transport Association, IATA), створену для підтримки справедливої конкуренції авіакомпаній та врегулювання тарифів, Міжнародну організацію цивільної авіації (International Civil Aviation Organization, ICAO), що займається організацією і координацією міжнародного співробітництва держав у всіх аспектах діяльності цивільної авіації, а також Міжнародну раду аеропортів (Airports Council International, ACI), яка забезпечує співробітництво аеропортів з авіаперевізниками та іншими організаціями галузі.

Глобальні зміни вплинули на світовий попит та пропозицію на авіатранспортні послуги. У структурі попиту відбулися значні зрушення в ціновому, географічному та якісному аспектах. Галузева пропозиція визначається важелями міжнародної координаційної політики держав, зокрема в питаннях безпеки польотів, прав пасажирів, захисту екології, а

також економічними трендами, інтеграційними процесами перевізників, виробників авіаційної техніки, постачальників палива та ін. ресурсів. Вплив цих факторів сформував нове інституційне середовище та техніко-технологічний базис функціонування авіаційного транспорту.

Серед наслідків глобальних інституційних змін в авіатранспортній галузі слід, перш за все, виділити тарифну політику авіаперевізників.

Враховуючи спрямування політики України на лібералізацію ринку авіаційних перевезень, прагнення повноцінно запровадити політику «відкритого неба» (The Open Skies policy), що закріплено в Угоді про Спільний авіаційний простір [391, 392], визначено базові передумови для формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі у післявоєнний період та на тривалу перспективу. Виходячи з цього, необхідно дослідити вплив змін на авіатранспортну галузь України у контексті глобальних перетворень (рис. 4.1) [393].

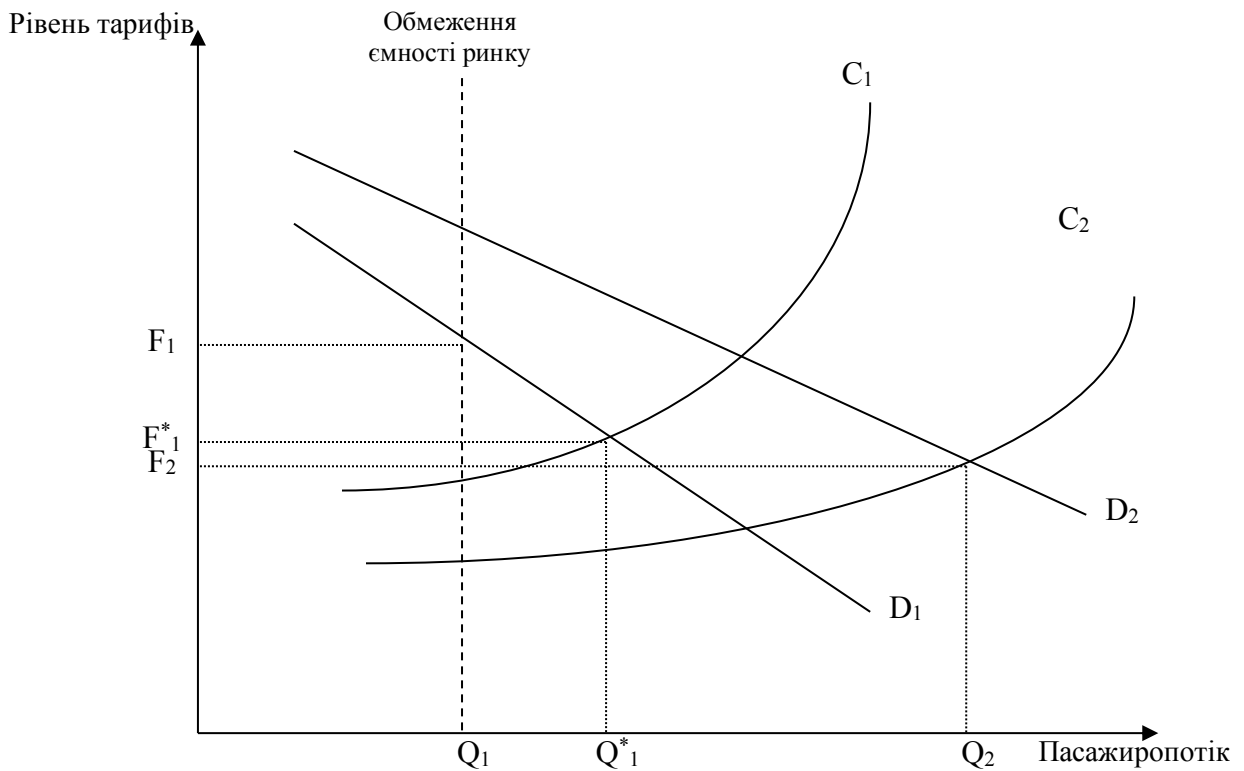


Рис. 4.1. Зміна попиту на міжнародні перевезення під час запровадження політики «відкритого неба» [393]

Модель характеризує вплив зміни попиту та тарифів на авіатранспортні перевезення між двома країнами при переході до політики «відкритого неба».

D_1 - базове положення кривої попиту на міжнародні авіатранспортні перевезення між двома країнами, що відповідає дії обмежувальних регуляторних режимів, які були типовими для сфери міжнародних авіаційних перевезень у минулому (до 80-х років ХХ ст.)

C_1 - крива середніх витрат на пасажирів, яка зростає швидше ніж лінійно у міру зростання кількості пасажирів;

В умовах жорсткого державного регулювання, ринкові сили (попит, пропозиція, конкуренція, загрози появи нових гравців та послуг-субститутів) не визначали рівень тарифів і обсяги перевезень (ємність ринку) через дію інституційних регуляторних важелів. Це обмеження ілюстровано на схемі лінією «Обмеження ємності ринку», яка відповідає максимально можливому рівню обсягу перевезень за таких умов - Q_1 . В умовах жорсткого регулювання обсяги перевезень пасажирів були обмеженими, а тарифи регульованими двосторонніми угодами.

F_1 – рівень тарифів, встановлених у рамках двосторонніх угод, який дає можливість авіаперевізникам відшкодувати їх витрати.

В реальності тарифи формувалися не на основі економічних критеріїв, а виходячи з загальних цілей країн щодо розвитку ринку авіаційних перевезень. Наприклад, країни Європи традиційно надавали протекцію національним авіаперевізникам. Також спостерігалися випадки, коли тарифи не покривали витрати авіаперевізників або були значно вищими.

F_1^* – рівень тарифів у рамках типової угоди про «відкрите небо» (за умови зняття обмеження ринку та скасування ціноутворення на базі двосторонніх угод). Цей шлях активізує конкуренцію авіаперевізників і формування моделей ціноутворення, які забезпечують відшкодування витрат авіакомпаній. Отже, тарифи стануть меншими при збільшенні обсягів перевезень.

Звичайно, ця модель не розкриває всіх наслідків цього процесу та не дає

можливості оцінити їх кількісно, а надає лише загальне уявлення про переваги лібералізації ринку авіатransпортних перевезень. Головне, що модель демонструє зміни на рівні тарифів та обсягів перевезень при переході до сучасних моделей регулювання авіатransпортного.

Враховуючи множинність авіатransпортних зв'язків країни, модель ринку, наведена на рис. 4.1., може бути вдосконалена шляхом додавання третього виміру. У такому випадку криві утворюють площі, а рівні тарифів і обсяги пасажиропотоку перетворюються на діапазони значень (рис. 4.2.).

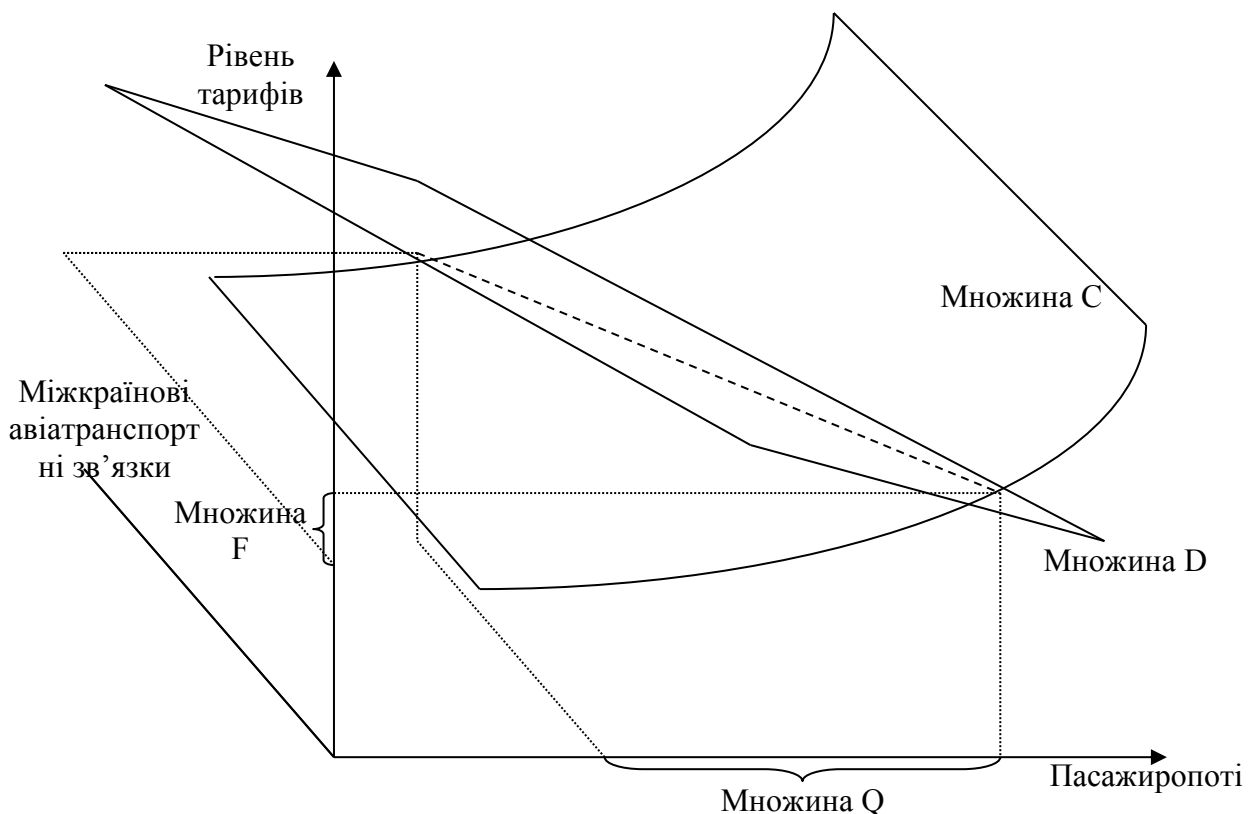


Рис. 4.2. Модифікована модель ринку авіатransпортних перевезень*

* Розроблено автором на основі [393]

Графічне представлення введення політики «відкритого неба» показано на рис. 4.3. Наведена модель є спрощеною інтерпретацією наслідків дерегулювання ринку авіатransпортних перевезень у контексті лібералізації. Однак вона наочно ілюструє множинність і складність цих змін, що підкреслює необхідність врахування множини взаємозв'язків наведених

параметрів у стратегічному плануванні.

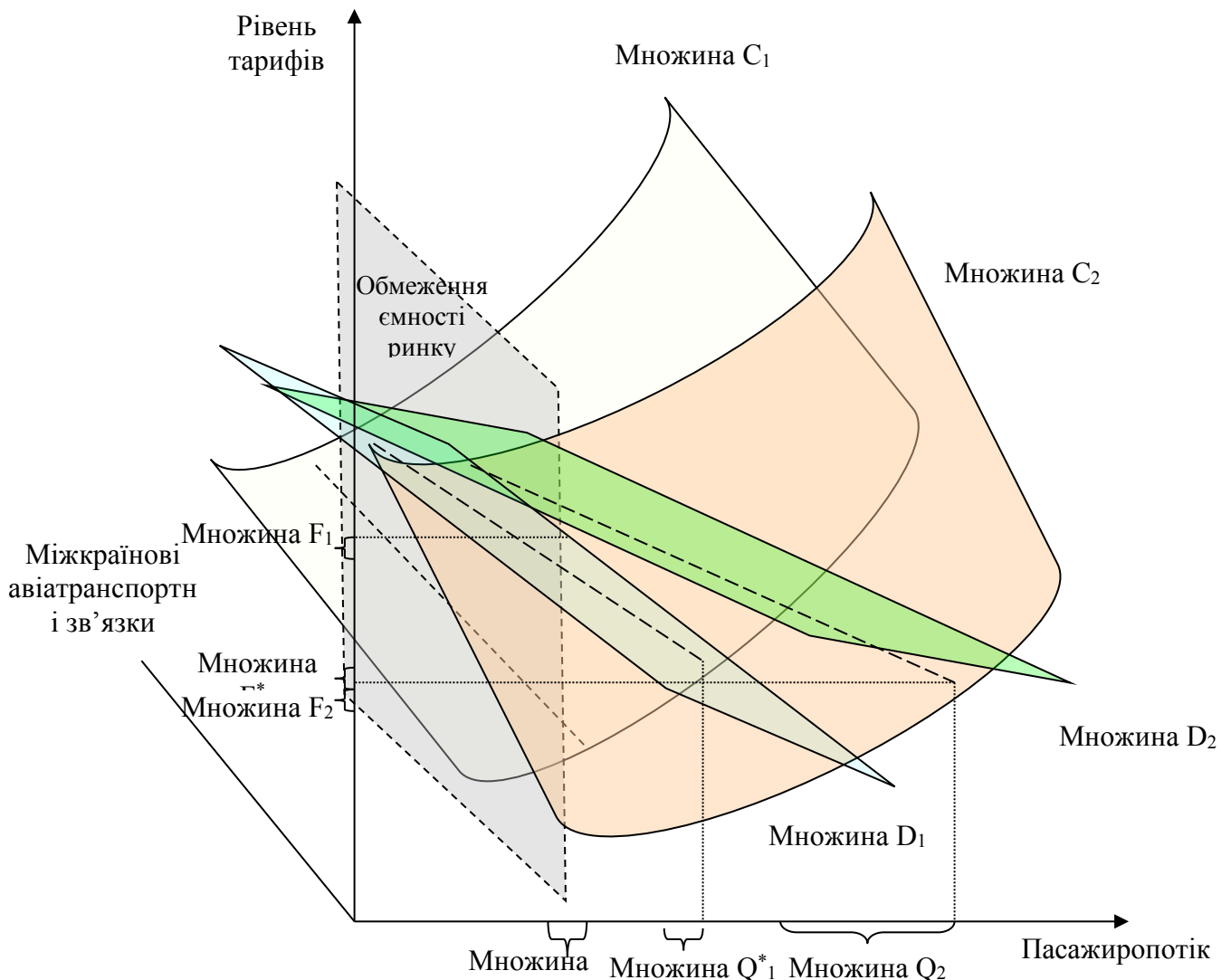


Рис. 4.3. Модифікована модель зміни попиту на міжнародні перевезення при впровадженні політики «відкритого неба»*

* Розроблено автором на основі [393]

Політика «відкритого неба», разом із дозволом на створення стратегічних альянсів авіаперевізників та інших суб'єктів ринку, не лише збільшує ємність ринку, але й змінює криві попиту і пропозиції на ринку міжнародних авіатранспортних перевезень між країнами. Завдяки свободі діяльності авіаційних компаній, реструктуризації бізнесу та створенню мережових структур - альянсів, їх ефективність зростає, а тарифи на перевезення знижуються, що призводить до зсуву лінії середньої вартості

перевезення пасажирів до позиції C_2 . Цей ефект зниження витрат посилюється спільним комбінованим тиском вільних регіональних ринків авіаперевезень і внутрішніх фідерних ринків країн. Зростання конкуренції та роздержавлення структур зменшують кількість і силу чинників, що підвищують ефективність авіатранспортної галузі.

Іншим ефектом політики «відкритого неба» є зростання попиту. Більш ефективна модель надання послуг міжнародних авіатранспортних перевезень, така як «dumb-bell» («dog-bone»), поєднує «віяльну» систему «hub and spoke» з довгими магістральними маршрутами. Ця модель ґрунтується на концентрації трафіку в міжнародних вузлових аеропортах, що забезпечує розширення географічних меж ринку та дозволяє отримати економію за рахунок ефекту масштабу (рис. 4.4).

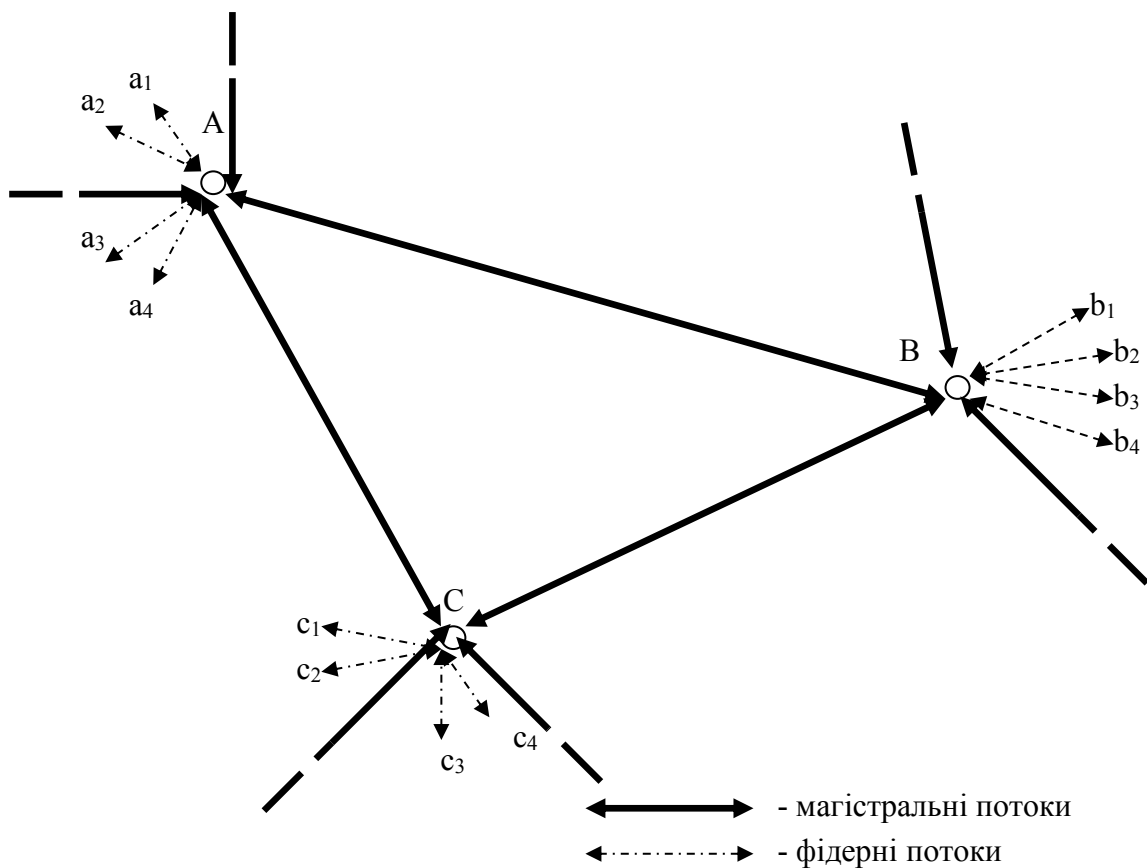


Рис. 4.4. Модифікована модель мережі міжнародних авіатранспортних перевезень «dumb-bell»*

* Розроблено автором на основі [393]

Зростання обсягу пасажирів та підвищення якості інтегральної авіатранспортної послуги призводить до переміщення кривої попиту до рівня D_2 . Скорочення витрат у поєднанні із зміщенням кривої попиту до позиції D_2 забезпечує ріст кількості пасажирів до рівня Q_2 та зниження рівня тарифів до рівня F_2 . Однак можливі ситуації, коли у вільних ринкових умовах тарифи на авіап перевезення не знизяться, а зростуть (тобто $F_2 \geq F_1^*$). Це може статися, якщо зростання попиту перевищує зростання пропозиції (що трапляється при стимулюванні попиту в умовах досягнутого потенційного рівня авіап перевезень) або через додаткові витрати на підвищення якості послуг, такі як збільшення частоти рейсів, запровадження бонусних програм, покращення квиткового сервісу тощо.

Якщо на ринку авіап перевезень є можливість отримати ефект економії від масштабу або концентрації пропозиції послуг авіатранспортних перевезень, відбудеться суттєве зниження тарифів.

Важливим наслідком дерегуляції ринків авіатранспортних перевезень та запровадження політики «відкритого неба» є посилення впливу авіакомпаній на структуру тарифу. На вільному ринку, в умовах реалізації політики «відкритого неба», тарифи на авіаційні перевезення встановлюються перевізниками на рівні, який забезпечує покриття витрат. Виходячи з цього, регулювання тарифів відбувається під впливом дій сил конкуренції та інтеграції (злиття) авіап перевізників. При цьому існує загроза конкуренції на ринках, де діє невелика кількість великих мережевих авіап перевізників та їх альянси. Такі ринки фактично втрачають ознаки вільних конкурентних ринків, що переважно стосується ринків магістральних перевезень. На них певною мірою існує конкуренція між альянсами авіап перевізників, але вона не є настільки гострою, як конкуренція на «віяльних» ділянках на кінцях магістральних маршрутів, де перевезення за схемою «hub and spoke» здійснює велика кількість перевізників, включно з бюджетними, які конкурують за пасажиропотік, забезпечуючи фідерний трафік від регіональних (місцевих) до вузлових міжнародних аеропортів.

Таким чином, авіаційні альянси сприяють монополізації ринку, отримуючи контроль над його певними сегментами. Авіаційні альянси прагнуть уникнути прямої конкуренції, диференціюючи послуги та розподіляючи між собою сегменти ринку. Це включає географічний розподіл (через обслуговування певних аеропортів), економічний (пропонуючи різні тарифні плани) та поведінковий сегментаційний підхід (орієнтуючи свої пропозиції на різні категорії пасажирів і пропонуючи бонусні програми тощо).

Зростання монопольної влади авіаційних альянсів може стати джерелом росту тарифів та наступного скорочення пасажиропотоку. Водночас монопольна влада має переваги при управлінні витратами авіаперевізників.

Подальший розвиток ринку авіатранспортних перевезень, на основі реалізації політики «відкритого неба», пов'язаний із формуванням повністю відкритого ринку, що передбачає:

- лібералізацію ринків капіталу і забезпечення міжнародної мобільності капіталу;
- підвищення гнучкості фідерних мереж на основі вільного доступу перевізників до ринків країн для реалізації власних послуг на обох кінцях магістральних маршрутів.

Це відкриє додаткові можливості для зниження витрат та отримання додаткового ефекту від збільшення пропозиції.

Інтернаціоналізація капіталу, іноземне інвестування дозволяє подолати нестабільність внутрішніх ринків та здійснювати інтегроване стратегічне планування розвитку авіатранспортної галузі та її інфраструктури на основі формування авіатранспортних мережевих структур, які забезпечують можливість маневрування фінансово-інвестиційними ресурсами між країнами. На ринку авіатранспортних перевезень це призведе до зниження тарифів, збільшення обсягів авіаперевезень та підвищення ефективності діяльності підприємств авіатранспортної галузі.

Глобалізація призвела до активізації міжнародної торгівлі, що, у свою чергу, викликало зростання попиту як на міжнародні, так і на внутрішні

авіаційні перевезення. Важливим аспектом дерегулювання та лібералізації ринку авіатransпортних перевезень є удосконалення зв'язку між його внутрішніми та міжнародними складовими.

У міжнародному вимірі глобалізація призводить до збільшення попиту на комерційні авіаційні перевезення пасажирів і вантажів між країнами, що стимулює пропозицію. Нові моделі організації перевезень, отримання економії на масштабі та більш ефективне використання наземної інфраструктури сприяють зниженню тарифів. У «післяковідному» зростанні обсягів туристичних потоків, активізації торгівлі (зокрема товарів з коротким терміном придатності) та підвищенні мобільності факторів виробництва провідну роль відіграє саме повітряний транспорт, перевагою якого є швидкість.

Другою невід'ємною складовою сучасної моделі міжнародних авіатransпортних перевезень є мережі внутрішніх фідерних потоків. Авіакомпанії, що обслуговують магістральні маршрути та міжнародні аеропорти, зацікавлені у формуванні мереж фідерних послуг, які «насихують» магістральні лінії завдяки концентрації внутрішнього пасажирського та вантажного трафіку у великих аеропортах, пов'язуючи їх з віддаленими регіонами. У вузлових аеропортах поєднуються внутрішні та зовнішні потоки, що забезпечує взаємний обмін пасажирями. Фідерні послуги можуть надаватися як самими міжнародними перевізниками, так і іншими авіакомпаніями на партнерських засадах, а також іншими видами транспорту, такими як залізничний або автомобільний.

Отже, зростання попиту на міжнародні перевезення пасажирів та вантажів веде до відповідного зростання обсягів внутрішніх перевезень. Іноді фідерні рейси навіть можуть виходити за межі країни.

Таким чином, глобалізація призвела до формування мережевої структури міжнародної авіатransпортної галузі, яка інтегрує в єдину систему міжнародні та внутрішні пасажиро- і вантажопотоки, а також аеропорти і підприємства інфраструктури, включаючи інші види транспорту. Мережевий

характер авіатранспортних послуг веде до того, що зміни в одному вузлі системи мають наслідки для інших її складових. Цей ефект К.Дж. Батон [393] називає «пульсаційним» впливом міжнародних авіап перевезень на конкуренцію на внутрішніх маршрутах. Основним джерелом змін є переважно міжнародні перевезення. Врешті-решт, цей вплив розповсюджується на всіх авіап перевізників як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку.

Це означає, що практично неможливо чітко виділити різні типи впливу глобальних змін на різні складові системи повітряного транспорту, оскільки всі ці ефекти є тісно і складно взаємопов'язаними.

Виходячи з цього ми можемо окреслити основні проблеми стратегічного планування та управління авіатранспортною галуззю України:

1. Перша проблема стратегічного планування та управління авіатранспортною галуззю України – неможливість чітко визначити вплив глобальних трансформацій на стан та перспективи розвитку системи повітряного транспорту відокремлено від загальної системи світового авіатранспортного ринку. У стратегічній перспективі її слід розглядати у комплексі з глобальною авіатранспортною галуззю.

Додаткову складність створює «зустрічність» ефектів. Відродження авіатранспортної галузі України у післявоєнний період буде відбуватися під впливом глобальних процесів у галузі, але і самі процеси її відродження матимуть значний вплив на глобальний ринок. Наслідками відкриття українського ринку будуть: повноцінне повернення на міжнародний ринок українських перевізників, вхід нових гравців, активізація пасажиро- та вантажопотоку, активізація супровідних сервісних потоків, зміни на ринку паливних ресурсів, праці, зростання попиту на капітал та ін. Значне зростання міжнародного авіаційного сполучення в результаті відновлення функціонування українського ринку, спричинить значні «пульсаційні» мережеві ефекти. Все це значно змінить ситуацію на ринку європейських та світових авіаційних перевезень.

2. Другим проблемним питанням є невизначеність та

непередбачуваність ситуації. Теперішній стан та умови існування української авіатранспортної галузі не дає можливість відповісти на питання: чи збережуться на час закінчення війни існуючі сьогодні тенденції розвитку світового авіатранспортного ринку або з'являться альтернативні сценарії? Невизначеність посилюється у зв'язку із такими глобальними ризиками:

- коливання цін на нафтопродукти, які викликані не лише економічними процесами (зростанням попиту), але й політичними причинами;

- посилення загальної «атмосфери страху», пов'язане із загостренням політичних конфліктів у багатьох точках земної кулі, сплеском тероризму, загрозою глобальних епідемічних криз. Все це веде до необхідності додаткових безпекових заходів, встановлення більш суворих візових обмежень і посилення прикордонного та митного контролю, що, у свою чергу, спричиняє зростання вартості авіатранспортних перевезень;

- екологічні проблеми. Відомо, що до повітряного транспорту світова спільнота висуває підвищені вимоги щодо запобігання забрудненню атмосфери, і ці вимоги будуть у подальшому лише посилюватися [394]. Вітчизняним перевізникам необхідно бути готовими до роботи в умовах більш жорсткого природоохоронного законодавства інших країн, яке може передбачати підвищення податкових платежів, індивідуальне квотування, перехід на нові екологічні стандарти, а також використання нових, значно дорожчих видів пального та альтернативних джерел енергії. Все це веде до зниження прибутковості авіатранспортних послуг.

3. Третім питанням, тісно пов'язаним із попереднім, є неможливість встановити точку відрахунку стратегічного плану у часі, тобто періоду з якого почнеться перезавантаження авіатранспортної галузі України. Навіть технічна екстраполяція минулих трендів чи формування прогнозів на основі реальних змін у глобальному середовищі наразі є недоступними, оскільки виклики, з якими стикнулася авіатранспортна галузь України, є унікальними.

Незважаючи на складність та невизначеність ситуації для стратегічного планування розвитку авіатранспортної галузі України в післявоєнний період,

доцільно вже сьогодні окреслювати перспективи та розробляти найбільш реальні сценарії. Вітчизняні перевізники, насамперед, стикнуться з питанням отримання стратегічних конкурентних переваг на ринку. Для вирішення цього питання варто звернутися до накопиченого досвіду, здобутого авіатранспортною галуззю.

Протягом тривалого часу функціонування в умовах глобальних викликів авіакомпанії розробили набір важелів і засобів реагування на них. З метою отримання стратегічних переваг розроблялися довгострокові механізми, використання яких стало можливим завдяки дерегуляції, що значно вплинуло на весь ринок авіатранспортних перевезень. До таких механізмів слід віднести:

1. Програми лояльності для споживачів – авіаперевізники на партнерських засадах і у рамках стратегічних альянсів запроваджують бонусні програми для постійних клієнтів, які передбачають більш зручний та економний доступ до широкого кола послуг. Недоліком цього механізму є поступова втрата стимулюючої сили, знецінення бонусів при їх надмірному поширенні.

2. Скорочення витрат – стратегія, яку використовували лоукостери для отримання конкурентних переваг. Зниження витрат до 30% досягається шляхом стандартизації і уніфікації операцій, збільшення продуктивності працівників, використання менш завантажених аеропортів, відмови від «надлишкового» сервісу, обмеження способів бронювання, введення додаткових платних послуг тощо [395]. Водночас є технічні межі скорочення витрат, які пов'язані із дотриманням вимог безпеки авіатранспортних послуг. Час показав, що хоча лоукост-модель надає певні переваги, вона в цілому не вирішує питання стабільності ринку авіатранспортних перевезень.

3. Дискримінаційне ціноутворення передбачає встановлення різних тарифів для різних груп пасажирів залежно від їхньої можливості та готовності платити. Сутність цього механізму полягає в збільшенні прибутковості шляхом пропозиції вищої ціни покупцям, які менш чутливі до рівня цін. Для реалізації цінової дискримінації необхідні певні умови: влада над ринком,

можливість сегментувати споживачів на групи та унеможливлення купівлі товару за іншою ціною в межах однієї групи [396].

Безпосередньо в авіатранспортній галузі цей механізм було запроваджено спочатку на внутрішньому ринку США, де він здобув значного розвитку і отримав розповсюдження на інших ринках, у тому числі на міжнародних. Серед найбільш розповсюджених форм цінової дискримінації у авіатранспортній галузі є «динамічне тимчасове ціноутворення», тобто зміна тарифу у процесі заповнення місць [397]. Використання такого інструменту «управління прибутковістю» стало можливим завдяки розвитку власних інформаційних систем, які дають можливість перевізникові вільно змінювати ціни на місця у міру їх продажу.

Враховуючи фінансово-економічний стан більшості авіакомпаній, науковці вважають, що використання цінової дискримінації є скоріш вимушеним кроком перевізників, які бажають отримати достатній прибуток для забезпечення покриття витрат та подальшого розвитку [393]. Цінова дискримінація у авіатранспортній галузі, враховуючи загальний невисокий рівень прибутковості, не має такого значного ефекту як у інших секторах. Крім того, розвиток глобальних систем онлайн-бронювання сприяє більшій поінформованості пасажирів, що зменшує можливості перевізників у маніпулюванні цінами.

4. Субсидіювання. Механізм субсидіювання для покриття капітальних витрат включає ряд стратегій і підходів, спрямованих на підтримку фінансової стабільності авіаційних перевізників та стимулювання інвестицій в інфраструктуру [398]. Пряме субсидіювання використовуються для відшкодування постійних витрат авіакомпаній. Проблемами для використання цього механізму в авіатранспортній галузі є те, що, по-перше, у діяльності авіаперевізників складно чітко ідентифікувати та виділити постійні витрати; по-друге, субсидіювання зменшує зацікавленість перевізників у підвищенні ефективності; а по-третє, знижується зацікавленість у максимальному задоволенні потреб споживачів, що стримує конкурентну боротьбу і негативно

впливає на зміст і якість послуг.

5. Використання інституційних механізмів встановлення влади над ринком. Отримання переваг монопольного становища на ринку можливе як за рахунок регуляторних дій державних органів, як це було у період до дерегуляції, так і за рахунок дій операторів ринку (авіаперевізників, постачальників ресурсів та ін.), які намагаються обмежити конкуренцію на певних маршрутах або ринках. Також можливе природне виникнення монопольних переваг у процесі злиття-поглинання. Об'єднання авіаперевізників у стратегічні альянси надає їм значну владу над ринком. Стратегічні альянси авіаперевізників по суті є картелями – формами монополістичної угоди між юридично і фінансово незалежними підприємствами [399]. Перевагою альянсів є гнучкість їх структури, що ускладнює планування та керування діями учасників. Серед пасажирських авіаційних альянсів найбільш впливовими є Star Alliance (до складу входить 27 авіакомпаній) [400], SkyTeam (19 авіакомпаній) [401], Oneworld (15 авіакомпаній) [402]. Ці три альянси контролюють близько 60% міжнародного пасажирського трафіку [386]. Відмітимо, що на ринку вантажних перевезень влада альянсів є не такою помітною. Серед великих альянсів вантажних авіаперевізників доцільно виділити SkyTeam Cargo (12 авіакомпаній) [403].

Звичайно, монополізація ринку йде у розріз із цілями держав, які традиційно прагнуть обмежити владу монополій, захистити конкуренцію як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Водночас ситуація на ринку авіаційних перевезень є специфічною. Сьогодні авіаперевізники використовують стратегічні альянси скоріше для виживання, ніж для отримання надприбутків, оскільки фінансово-економічний стан багатьох перевізників є незадовільним. Сила монопольної влади альянсів є недостатньою для загрози конкуренції на глобальному ринку.

6. Встановлення довгострокових договірних відносин авіаперевізників із споживачами. Авіакомпанії зацікавлені в укладанні довгострокових контрактів із великими клієнтами (туристичними операторами,

вантажовласниками, поштовими службами та ін.). Це дає можливість стабілізувати доходи. Такі довгострокові відносини більш притаманні сфері вантажних перевезень, оскільки специфіка пасажирських перевезень (індивідуальний характер замовлень, особливості роботи систем бронювання та ін.) не дозволяє повною мірою отримати переваги від таких угод.

7. Формування вертикально інтегрованих структур. Вертикальна інтеграція є одним з дієвих способів підвищення ефективності діяльності бізнес-структур, який використовується у багатьох секторах економіки. Перевагою інтеграції за технологічним принципом є оптимізація витрат, справедливий розподіл доходів у ланцюгу вартості, забезпечення високої якості на всіх етапах створення товару/послуги та ін. [404].

У авіатранспортній галузі вертикальна інтеграція дає можливість контролю функціонування ланцюга створення вартості шляхом підтримки слабких, але необхідних ланок за рахунок більш фінансово стабільних. Звичайно, це має сенс лише за умови життєздатності всього ланцюга. Основною умовою вертикальної інтеграції є перевищення сукупних доходів ланцюга створення вартості над сукупними витратами. При цьому конкретні форми і глибина вертикальної інтеграції можуть варіюватися від стратегічних альянсів до злиття-поглинання. Механізми покриття витрат слабких ланок також можуть різнитися: субсидіювання, пільгове кредитування, система авансових платежів, участь у концесіях, більш глибокий рівень розподілу прибутків, є так звані альянси акцій тощо.

Крім того, авіакомпанії отримують контроль над факторами виробництва, що у перспективі дає можливість отримати конкурентні переваги за витратами.

На наш погляд, вертикальна інтеграція поєднує в собі переваги всіх попередніх механізмів отримання стратегічних переваг і надає можливість реалізовувати їх як окремо, так і в комплексі.

У авіатранспортній галузі відомі приклади вертикальної інтеграції авіаперевізників із системами бронювання (American Airlines та Sabre), із

виробниками авіаційної техніки (Pan American та Boeing), із кейтеринговими компаніями та іншими видами транспорту (Lufthansa), і навіть із системами управління повітряним рухом за схемою державно-приватного партнерства (NATS, Великобританія) [393].

Незважаючи на очевидні переваги вертикальної інтеграції, слід вказати на незначне поширення такого досвіду у авіатранспортній галузі. Специфічність діяльності авіаперевізників стримує їх від входження у інші, хоча і споріднені, види бізнесу. Управління вертикально-інтегрованою структурою висуває значно вищі вимоги до системи менеджменту, структура якої суттєво ускладнюється. Це, на наш погляд, є основним стримуючим чинником інтеграції авіакомпаній із іншими елементами ланцюга створення вартості.

На нашу думку, одним з найбільш перспективних напрямків вертикальної інтеграції авіакомпаній є створення об'єднань зі структурами, які беруть безпосередню участь у здійсненні послуг авіатранспортного перевезення – із аеропортами. Звичайно, специфіка діяльності авіакомпаній і аеропортів не дає можливість утворювати жорсткі структури, тому необхідний пошук оптимальних форм взаємодії цих ключових ланок ланцюга створення вартості.

Отже, підсумовуючи дослідження передумов формування стратегії авіатранспортної галузі України у післявоєнні часи, доцільно конкретизувати їх. Авіатранспортна галузь України має змінитися, щоб відповідати викликам нових вимог, утворюваних на міжнародних ринках авіаційних перевезень.

Стратегія, на наш погляд, має виходити з таких стартових позицій:

1. Першою і головною передумовою виступає політика «відкритого неба» і загальна лібералізація ринку під впливом зовнішніх трендів. Це означає загострення конкурентної боротьби на міжнародних маршрутах, як за ціною, у якісному вимірі.

2. Сучасні міграційні процеси пов'язані зі знаходженням значної кількості громадян України в інших державах – майже 9 млн. за приблизними

оцінками [405]. Ця цифра включає трудових мігрантів (2,5-3 млн. осіб) та біженців (4,2 млн. осіб) у країнах ЄС та у інших країнах. При цьому прогнозується, що половина цих громадян не повернеться в Україну. За різними оцінками, по закінченні війни за кордоном залишаться 1,4- 2,3 млн. українців [406].

Для авіаційної галузі це означатиме значне збільшення пасажирського і поштового трафіку, оскільки активізуються взаємні подорожі між членами родин, що перебувають у різних країнах. Цей фактор, безумовно, є позитивним у аспекті стимулювання попиту на авіатранспортні перевезення.

3. Демографічна криза. У післявоєнний період прогнозується значне скорочення кількості населення країни. Значне скорочення населення прогнозувалося і до початку війни [407], а в теперішніх умовах ці прогнози значно погіршуються. Так, якщо на початок 2022 р. кількість населення становила 41,13 млн. осіб [408], то у наступні 15 років очікується скорочення чисельності населення до 30,5 млн. осіб. [409]. Істотно погіршиться і демографічна структура: спостерігається збільшення частки людей похилого віку в загальній кількості. Це є негативно вплине на розвиток авіатранспортної галузі. Насамперед скоротиться внутрішній попит на авіаперельоти. Крім того, це означає зменшення туристичного потоку з України та потоку трудових мігрантів.

4. Пожвавлення бізнес-активності. Інтеграційні процеси у післявоєнному періоді позитивно впливатимуть на попит на послуги авіаційного транспорту. По-перше, це стосується бізнес-польотів та вантажних перевезень, які активізуються із ростом експортно-імпорتنих операцій. По-друге, зростання економіки пов'язується із надходженням значних обсягів іноземних інвестицій, як на відбудову країни, так і у розвиток бізнесу [410].

Саме ці позиції, визначені нами на основі побудованих у аналітичному розділі регресійних моделей пасажиро- та вантажопотоку, є ключовими характеристиками стартових позицій стратегічного планування розвитку

авіатранспортної галузі. Виходячи з загальних передумов формування стратегії авіатранспортної галузі, необхідно сконцентруватися на інтеграційних механізмах, зокрема на вертикальній інтеграції у ланцюгу вартості, яка у перспективі дасть можливість вітчизняним авіакомпаніями, аеропортам та інфраструктурним підприємствам і службам реалізувати потенціал ефективності у нових глобальних умовах ринку.

4.2. Концепція і стратегічне бачення розвитку авіатранспортної галузі

Як зазначалося раніше, на момент відкриття авіатранспортного ринку України вітчизняні авіакомпанії стартуватимуть зі слабких позицій, а їхні можливості конкурентної боротьби на міжнародних напрямках будуть обмеженими. Концепція стратегічного управління розвитком національної авіатранспортної галузі під впливом глобальних викликів і загроз передбачає адаптацію до нових умов після відновлення діяльності авіаційної галузі в післявоєнний період, а також реагування на глобальні виклики через запровадження гнучких управлінських рішень. Важливим є протистояння загостренню конкуренції, особливо в ціновому сегменті та з боку іноземних учасників ринку. Концепція також включає формування єдиної авіатранспортної мережі, що об'єднує внутрішніх і міжнародних перевізників для створення інтегрованої транспортної системи, забезпечуючи ефективну координацію між суб'єктами ринку задля досягнення стійкості. Важливою складовою є застосування сучасних бізнес-моделей, які дозволять адаптуватися до змін попиту та нових викликів, зменшити витрати та підвищити прибутковість, використовуючи інноваційні економічні підходи для оптимізації операційної діяльності підприємств. Концепція передбачає реалізацію синергетичних переваг через спільну розробку інтеграційних стратегій між національними та міжнародними учасниками ринку, що

сприятиме об'єднанню ресурсів та капіталу для підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Додатково, концепція фокусується на підвищенні стійкості та ресурсного потенціалу шляхом відновлення та оптимізації матеріальних і людських ресурсів, а також залучення інвестицій для модернізації технічної бази та розширення авіапарку. Розширення міжнародної присутності через активну інтеграцію у світову авіатранспортну систему та поглиблення міжнародних зв'язків забезпечить стабільний розвиток галузі. Цей підхід спрямований на створення умов для стійкого розвитку авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів, що потребують інноваційних і інтеграційних рішень.

Як свідчить еволюція форм мережевої організації бізнесу, що властива глобалізованому бізнесу, саме стратегічний альянс є найбільш ефективною формою міжфірмової взаємодії. Він органічно поєднує переваги гнучкості та керованості процесів у ланцюгу створення вартості [411].

Стратегічні альянси, як зазначають теоретики стратегічних шкіл [412], поєднують економічну, виробничу, організаційну та політичну складові. Це сприяє контролю ринкових процесів та зменшенню негативних аспектів ринкового саморегулювання (при відсутності державного контролю). Однак існує певна небезпека суттєвого послаблення конкуренції та створення перешкод для появи нових операторів. На сучасному етапі розвитку ринку міжнародних і внутрішніх авіатранспортних перевезень ця небезпека не є критичною в порівнянні з перевагами міжфірмового співробітництва в рамках альянсів. Оскільки рівень прибутковості авіаперевізників низький, головним питанням залишається забезпечення загальної ефективності ланцюга створення вартості, а також оптимізація розподілу доходів та витрат між його учасниками [413].

Отже, на нашу думку, стратегічний альянс є найефективнішою формою мережевого інтеграційного об'єднання для досягнення стратегічних цілей

розвитку авіатранспортної галузі України. Такий підхід забезпечує оптимальні умови для інтеграції і сприяє реалізації ключових завдань у цьому секторі.

Стратегічний альянс у авіатранспортній галузі (або стратегічний авіатранспортний альянс – САА) трактується нами як єдиний мережевий виробничий комплекс, інтегрований за технологічним принципом (за ланцюгом створення вартості), що складається з авіакомпаній і аеропортів, інфраструктурних, постачальницьких та збутових підприємств і організацій, науково-дослідних та проектно-конструкторських установ, фінансових організацій та інших зацікавлених бізнес-структур.

Ядром і локомотивом авіатранспортного стратегічного альянсу мають стати авіакомпанії та аеропорти як основні учасники ланцюга створення вартості. Водночас їх не слід розглядати як визначальні у прийнятті рішень, оскільки мережевий характер структури альянсу передбачає забезпечення рівної участі всіх акторів у прийнятті рішень для досягнення загального результату. Такий підхід дозволяє враховувати інтереси всіх учасників і забезпечує більш збалансоване і ефективне управління ресурсами і процесами. Рівна участь у прийнятті рішень сприяє кращій інтеграції різних ланок ланцюга створення вартості, що дозволяє досягати оптимальних результатів і покращувати загальну ефективність альянсу.

Синергетичний підхід є основним у концепції мережевої моделі організації авіатранспортного бізнесу, що передбачає спільне створення цінності на засадах взаємоув'язування діяльності учасників і виконання кожним відведеної йому ролі, що робить його участь необхідною для інших, а також дає кожному певну «владу» над іншими. Ця влада зумовлена специфікою ланцюга вартості, сформованого в авіатранспортній галузі, де значну роль відіграють не тільки авіаційні компанії, але й суб'єкти неавіаційної діяльності, такі як фірми з технічного і сервісного обслуговування, хендлінгові компанії, туристичні оператори, фінансово-кредитні установи, органи державного регулювання та інші.

Важливість взаємодії з зазначеними «неавіаційними» структурами

продиктована галузевою специфікою формування міжфірмових взаємовідносин у авіатранспортній галузі. У сфері авіатранспортних перевезень постачальники ресурсів і сервісні фірми мають дуже сильні ринкові позиції. Окремі інфраструктурні підприємства перебувають у винятковому становищі, що дозволяє їм суттєво впливати на ефективність діяльності основних ланок ланцюга вартості.

Отже, рівень залежності структуроутворюючих підприємств (особливо авіакомпаній) від постачальників є доволі високим. В таких умовах авіакомпанії повинні приділяти особливу увагу співпраці з постачальниками для забезпечення стабільного надходження необхідних ресурсів (палива, матеріалів, запасних частин та ін.), а також для отримання сервісного та технічного обслуговування транспортних засобів.

При формуванні стратегічного альянсу в авіатранспортній галузі важливо приділити особливу увагу оптимальному вибору партнерів, оскільки успішна діяльність на ринку авіатранспортних перевезень залежить від злагодженої та відповідальної роботи всіх учасників ланцюга вартості.

Нині найвищий рівень тісноти міжфірмової взаємодії забезпечують глобальні авіаційні альянси, які переважно є горизонтально-інтегрованими [344]. Ми вважаємо, що додавання вертикальної інтеграції до таких структур може посилити їхній вплив на ринок та більш повно використовувати потенціал галузевого розвитку. Напрями інтеграції у рамках мережевої структури стратегічного авіатранспортного альянсу (САА) структуровані на рис. 4.5. Наведена схема в цілому характеризує ланцюг створення вартості авіатранспортної послуги та взаємозв'язок усіх його учасників. Згідно схеми, мережева структура альянсу передбачає можливу участь у ній організацій, які є основними ланками авіатранспортного комплексу, а також споріднених секторів. Інтеграція таких організацій у рамках стратегічного авіатранспортного альянсу дозволяє забезпечити злагодженість всіх етапів ланцюга вартості. Це створює умови для більш ефективного управління ресурсами, оптимізації витрат та підвищення якості послуг.

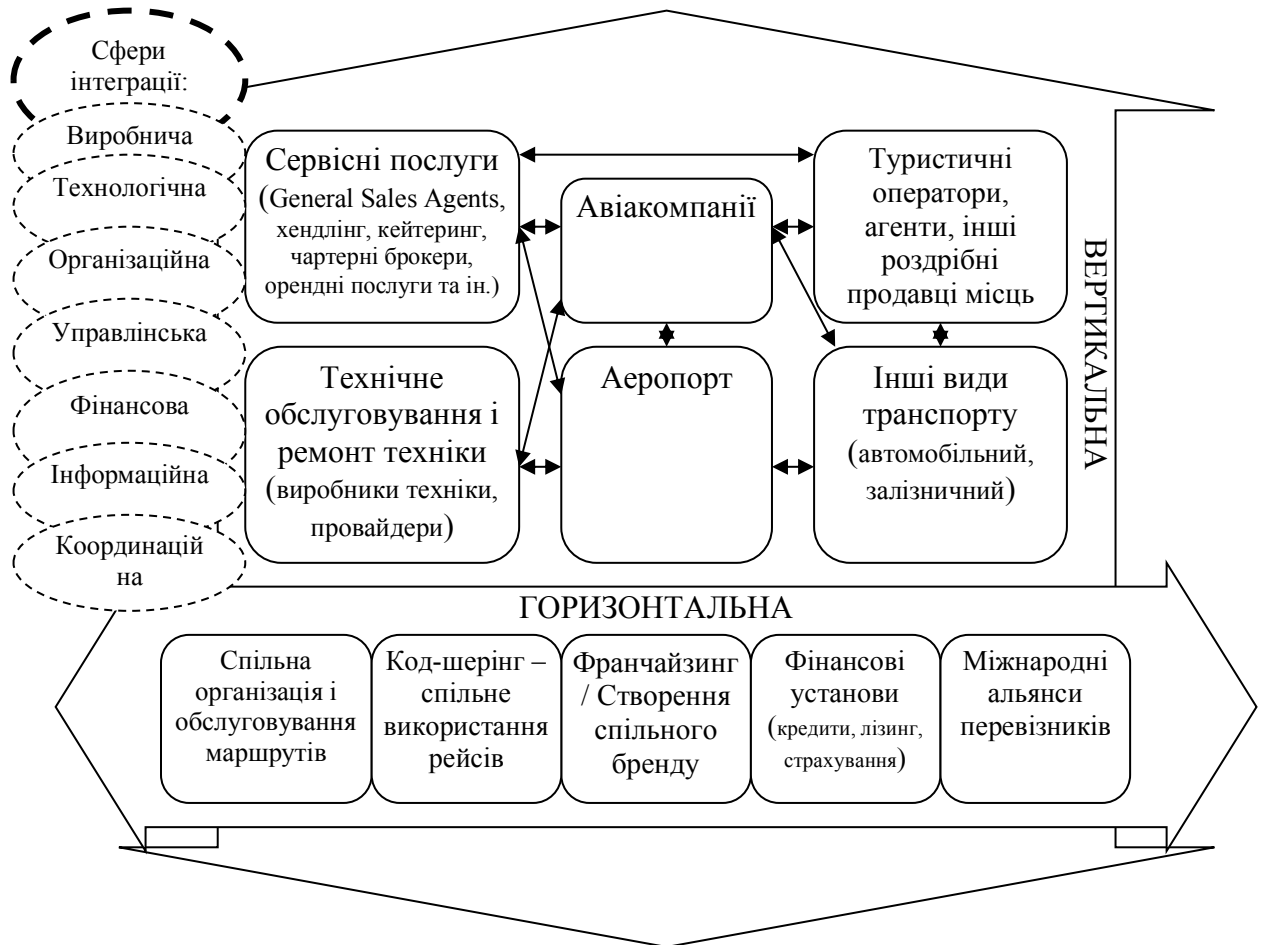


Рис. 4.5. Напрями міжфірмової інтеграційної взаємодії у рамках стратегічного авіатранспортного альянсу*

*Розробка автора

Вважаємо за доцільне більш детально розглянути зміст інтеграційних відносин між учасниками авіатранспортного альянсу:

I. Вертикальна інтеграція.

I-I. Взаємодія авіакомпанії та аеропорту її базування – передбачає концентрацію управління авіатранспортною та аеропортовою діяльністю у єдиному центрі.

Переваги:

1. Координація діяльності авіакомпанії і аеропорту, своєчасність і гарантованість надання послуг у аеропорті базування.

2. Полегшення доступу до аеропортової інфраструктури і наземних послуг. Безоплатне користування авіакомпанією інфраструктурою базового аеропорту.

3. Перерозподіл і оптимізація витрат, забезпечення економічно-доцільного розподілу прибутків.

4. Розвиток мережі фідерних маршрутів

5. Залучення додаткових транзитних пасажирів для аеропорту базування.

Загрози:

1. Отримання монопольної влади над ринком країни чи регіону. Контроль маршрутів. Створення бар'єрів для допуску інших перевізників. В умовах України, коли більша частина трафіку була сконцентрована у столичних аеропортах, ця загроза є особливо серйозною і потребує врегулювання.

2. Неоптимальність розподілу витрат і доходів, втрата аеропортами частини доходів, які йдуть на покриття витрат перевізника, зміна фінансових результатів авіакомпаній у бік покращення.

3. Втрата стимулів для підвищення ефективності діяльності авіакомпаній.

4. Втрата гнучкості і обмеження вибору аеропортів для авіаперевізника та клієнтів (пасажирів і власників вантажу).

I-II. Взаємодія авіакомпаній з туристичними операторами, агентами, мережами роздрібних продавців – забезпечує спільну координацію пасажиропотоку туроператорами та перевізниками.

Переваги:

1. Для туроператорів:

- стабільна пропозиція місць у літаках навіть у пікові сезони.

- отримання конкурентних переваг (за рахунок більш низьких цін на авіабілету, або надання додаткових послуг).

2. Для авіакомпаній:

- стабільний попит і забезпечення зайнятості місць.

Загрози:

1. Для туроператорів: часткова втрата гнучкості, через обмеженість вибору перевізника.

2. Для авіакомпаній:

- часткова втрата доходів при продажу місць через посередників;

- залежність від постачальників клієнтів.

I-III. Взаємодія авіаперевізників з іншими видами транспорту - забезпечує можливість організації змішаних перевезень пасажирів, мультимодальних та інтермодальних перевезень вантажів із використанням авіаційного і наземного транспорту.

Переваги:

1. Розширення мережі фідерних маршрутів за рахунок наземного транспорту.

2. Збільшення обсягу пасажиро- і вантажопотоку.

3. Оптимізація маршрутів і скорочення часу на транспортування, за рахунок стикування рейсів.

4. Отримання доступу до ринків регіонів і інших держав.

Загрози:

1. Проблеми узгодження норм правового регулювання роботи різних видів транспорту на національному та міжнародному рівнях.

2. Труднощі у розподілі відповідальності перед пасажирами і вантажовласниками.

3. Технічні проблеми стикування різних видів транспорту, потреба у додаткових капіталовкладеннях.

4. Труднощі у забезпеченні стабільності роботи змішаних мереж через залежність авіарейсів від погодних умов.

I-IV. Взаємодія з організаціями, що виконують технічне обслуговування і ремонт техніки – передбачає співпрацю на постійних засадах із виробниками техніки щодо постачання авіатранспортних засобів і запасних частин, із

провайдерами послуг з технічного обслуговування літаків.

Переваги:

1. Гарантоване отримання послуг за високими стандартами та оптимальною ціною.

Загрози:

1. Залежність авіаперевізника від провайдера послуг з технічного обслуговування.

2. Труднощі організації при використанні літаків різних виробників.

II. Горизонтальна інтеграція

II-I. Спільна організація і обслуговування маршрутів – передбачає спільне обслуговування маршрутів кількома перевізниками із використанням кількох базових аеропортів.

Переваги:

1. Розширення мережі альянсу за географією та кількістю учасників.

2. Розвиток мережі маршрутів, об'єднання і оптимізація міжнародних і внутрішніх маршрутів

3. Збільшення обсягу пасажиро- і вантажопотоку.

4. Оптимізація витрат і доходів.

Загрози:

1. Ускладнення управління більш громіздкою структурою альянсу.

2. Отримання надмірної влади над ринком.

II-II. Код-шерінг - угода про спільну комерційну експлуатацію рейсів авіакомпаніями.

Переваги:

1. Дозволяє авіакомпаніям розширювати свою мережу маршрутів без необхідності додаткових витрат на нові рейси.

2. Покращення якості обслуговування («підтягування» рівня послуг слабшого партнера до стандартів сильнішого).

3. Отримання маркетингових переваг і підвищення корпоративного іміджу учасників.

4. Спільне використання рейсів дозволяє знизити операційні витрати.

Загрози:

1. Проблеми розподілу відповідальності партнерів перед пасажирами і власниками вантажу.

2. Збої у роботі через неузгодженість дій різних перевізників.

II-III. Франчайзинг / Створення спільного бренду – передбачає використання відомого бренду одного із учасників альянсу іншими учасниками або створення і спільне використання нового бренду.

Переваги:

1. Здолання бар'єрів для входу на нові ринки.

2. Оптимізація витрат на маркетинг.

3. Поєднання і взаємне посилення маркетингових переваг учасників.

4. Поширення бренду і зміцнення корпоративного іміджу.

Загрози:

1. Створення єдиних правил і обмежень для всіх учасників альянсу зменшує гнучкість діяльності його учасників.

2. Додаткові витрати учасників на дотримання єдиних маркетингових стандартів.

II-IV. Взаємодія з фінансово-кредитними установами - забезпечення учасників альянсу всім спектром фінансових послуг (платежі, страхування, кредитування, лізинг, факторинг, гарантії, валютні операції, операції з цінними паперами та ін.).

Переваги:

1. Отримання доступу до фінансових послуг на пільгових умовах.

2. Забезпечення моніторингу і контролю над операціями альянсу.

Загрози:

1. Порухення умов фінансової незалежності учасників альянсу.

2. Загроза конфіденційності фінансових операцій учасників альянсу.

3. Обмеженість вибору джерел фінансових ресурсів.

II-V. Взаємодія з міжнародними альянсами перевізників – передбачає

співпрацю у широкому спектрі видів діяльності:

- код-шерінг;
- спільне використання майна авіакомпаній і аеропортів;
- контроль і розподіл пасажиропотоку;
- маркетинг і збут;
- тарифна політика і ціноутворення;
- бонусні програми;
- організація наземного обслуговування та ін.

Переваги:

1. Скорочення витрат завдяки узгодженню і уніфікації операцій.
2. Оптимізація мережі маршрутів і розкладів рейсів.
3. Контролювання і більш ефективний розподіл пасажиропотоку.

Загрози:

1. Труднощі в узгодженні бізнес-моделей різних альянсів, що може завадити співробітництву, викликати збої у роботі.
2. Додаткові витрати на узгодження корпоративних стандартів і уніфікацію операцій, технологій, оптимізацію використання льотного парку.

Слід звернути увагу на те, що запропонована нами схема є перспективною з погляду розвитку мережі та подальшої інтеграції у глобальну галузеву систему взаємодії та не спрямована на співпрацю самого авіатранспортного альянсу із глобальними альянсами перевізників.

Узагальнена характеристика напрямків інтеграційної взаємодії підприємств і організацій у рамках авіатранспортного альянсу, їх сильні сторони та загрози, наведені у табл. 4.1.

Систематизація основних напрямків і форм інтеграційної взаємодії підприємств і організацій у мережевій структурі авіатранспортного альянсу вказує на те, що основним проблемним питанням формування вертикально-горизонтально інтегрованої структури є загроза отримання нею надмірної влади над ринком та пов'язані з цим питання порушення основних засад антимонопольної політики, що може викликати суперечки

із урядами.

Таблиця 4.1

Характеристика напрямків міжфірмової інтеграційної взаємодії у рамках стратегічного авіатранспортного альянсу*

Напрямки інтеграції	Характеристика	Переваги	Загрози і проблеми
1	2	3	4
Вертикальна інтеграція			
Авіакомпанії та аеропорти їх базування	Концентрація управління операціями у єдиному центрі	- координація діяльності - доступ до аеропортової інфраструктури і послуг - перерозподіл і оптимізація витрат і прибутків - розвиток мережі фідерних маршрутів	- монополізація ринку - неоптимальність розподілу витрат і доходів - втрата стимулів для підвищення ефективності авіакомпаній. - втрата гнучкості у виборі аеропортів
Авіакомпанії та туроператори	Координація пасажиропотоку	- стабільність попиту і пропозиції - отримання конкурентних переваг	- часткова втрата гнучкості і доходу, через взаємну залежність перевізника і туроператора
Авіаперевізники та інші види транспорту	Змішані перевезення пасажирів і вантажів (мульти- та інтермодальні)	- розширення мережі фідерних маршрутів - збільшення обсягу пасажиро- і вантажопотоку - оптимізація маршрутів і часу на перевезення - отримання доступу до нових ринків	- колізії правових норм регулювання різних видів транспорту - розподіл відповідальності - технічна складність стикування різних видів транспорту - труднощі стабільного функціонування змішаних мереж
Авіаперевізники та фірми з технічного обслуговування і ремонту техніки	Забезпечення технікою, запчастинами та сервісним обслуговуванням	- надання гарантовано якісних і своєчасних послуг за оптимальною ціною	- залежність від постачальника - труднощі обслуговування літаків різних виробників
Горизонтальна інтеграція			
Організація і обслуговування маршрутів	Обслуговування маршрутів кількома авіакомпаніями та базовими аеропортами	- розширення структури альянсу - розвиток мережі маршрутів, - збільшення обсягу пасажиро- і вантажопотоку - оптимізація витрат і доходів	- труднощі управління великою організаційною структурою - загроза монополізації ринків
Код-шерінг	Спільна експлуатація рейсів	- доступ до нових ринків - покращення якості обслуговування - маркетингові переваги - зниження операційних витрат внаслідок спільного використання рейсів	- розподіл відповідальності партнерів - неузгодженість дій різних перевізників

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4
Франчайзинг / Створення спільного бренду	Спільне використання існуючого або нового бренду	- полегшення входу на нові ринки - оптимізація витрат на маркетинг - посилення маркетингових переваг - покращення корпоративного іміджу	- труднощі уніфікації правил і обмежень для учасників альянсу - додаткові витрати на брендинг
Взаємодія з фінансово-кредитними установами	Забезпечення фінансовими послугами на партнерських засадах	- спрощений доступ до фінансових послуг - пільгові умови - моніторингу і контроль операцій	- загроза фінансовій незалежності учасників - загроза конфіденційності операцій - обмеженість вибору джерел фінансових ресурсів
Взаємодія з міжнародними авіаційними альянсами	Співпраця у широкому спектрі видів діяльності	- економія на витратах - оптимізація мережі маршрутів і розкладів - контроль і розподіл пасажиропотоку	- конфлікт бізнес-моделей різних альянсів - збільшення витрат на узгодження стандартів і уніфікацію операцій

*Складено автором

Як зазначалося раніше, в теперішніх умовах уряди мають бути зацікавлені у повному відновленні обсягів повітряного сполучення і подальшому нарощуванні пасажиро- і вантажоперевезень. Питання монополізації ринку наразі не є гострими, оскільки авіаперевізники перебувають у дуже вразливому становищі та потребують протекції, яка може бути надана прямо – у вигляді державного фінансування, субсидій тощо, або непрямо - шляхом стимулювання інтеграційних процесів і підтримки стратегічних авіатранспортних альянсів.

Різні напрями інтеграційної взаємодії мають різний ступінь загроз та вигод, що слід враховувати при виборі пріоритетів стратегічного розвитку альянсу. На етапі створення інтегрованої структури перевагу слід надавати тим видам взаємодії, які забезпечують найбільші переваги при помірному рівні загроз. Для оцінки пріоритетів у напрямках інтеграційної взаємодії учасників стратегічного авіатранспортного альянсу, скористуємось матрицею, наведеною у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Оцінка пріоритетів інтеграційної взаємодії суб'єктів у структурі стратегічного авіатранспортного альянсу*

Параметри	Вертикальна				Горизонтальна					РАЗОМ
	Авіакомпанії та аеропорти їх базування	Авіакомпанії та туроператори	Авіаперевізники та інші види транспорту	Авіаперевізники та фірми з ТО і ремонту техніки	Організація і обслуговування маршрутів	Код-шерінг	Франчайзинг / Створення спільного бренду	Взаємодія з фінансово-кредитними установами	Взаємодія з міжнародними авіаційними альянсами	
Розвиток мережі маршрутів	+	+	+		+	+	+		+	7
Збільшення частки ринку	+	+	+			+	+		+	6
Розширення системи Каналів збуту	+	+	+			+	+		+	6
Стандартизація і уніфікація операцій	+		+	+	+	+			+	6
Уніфікація парку авіаційної техніки				+			+	+	+	4
Оптимізації системи управління	+	+	+	+	+		+	+	+	8
Оптимізація організаційної структури	+				+	+	+		+	5
Розвиток програм лояльності	+	+	+				+		+	5
Підвищення якості обслуговування	+	+	+			+	+		+	6
Покращення технічного обслуговування				+			+	+	+	4
Підвищення бізнес-іміджу	+	+	+		+	+	+	+	+	8
РАЗОМ	9	7	8	4	5	7	10	4	10	

*Складено автором на основі експертних опитувань

Як видно з наведених даних, пріоритетним напрямком вертикальної інтеграції, що забезпечує найбільшу кількість корисних ефектів, є співпраця між авіакомпаніями та аеропортами. Другим за важливістю є інтеграція з іншими видами транспорту. Третім – із драйверами пасажиропотоку, такими як туроператорами та інші збутові організації.

Водночас мова йде лише про комплексність та кількість різноякісних ефектів від взаємодії. Основний результат будь-якої взаємодії має вимірюватися, перш за все, фінансовими показниками. Гонитва за максимальним фінансовим результатом не завжди виправдана у

стратегічному аспекті. У перспективі важливо забезпечити надійність діяльності альянсу, що є гарантією стабільних доходів. Як відомо, для великого бізнесу стабільність позитивного результату є важливішою за його рівень [414].

З точки зору горизонтальної взаємодії, перевагу слід віддати співпраці із глобальними альянсами перевізників і формуванню, а також спільному просуванню бренду, що забезпечить найбільші результати від інтеграції.

Особливу увагу слід приділити роботі з глобальними альянсами (такими як Star Alliance, SkyTeam та Oneworld) та міжнародними авіахолдингами, оскільки в теперішній час саме вони визначають стан та вектори розвитку світового ринку авіаційних перевезень. Автори [415, 416] вважають їх оптимальною формою мережевої організації і кооперації авіаперевізників.

Дійсно, ринкова влада глобальних альянсів є сильною. Це надає їм значні переваги в умовах конкуренції, таких як можливість впливати на ціноутворення, контролювати великі частини ринку та формувати правила гри в авіаційному секторі. Для українських перевізників стратегічно важливо уникати прямого суперництва з такими потужними структурами.

Водночас ми наголошуємо на важливості саме вертикального напрямку інтеграції, який жодним чином не вступає у протиріччя із горизонтальним вектором. І ядром вертикальної інтеграції має стати зв'язка «авіаперевізнак – аеропорт базування».

У зв'язку з цим необхідно детальніше розглянути ланцюжки створення вартості у відносинах між цими основними бізнес-одинацями авіатранспортного альянсу – авіакомпаніями і аеропортами.

Досвід розвитку галузей світового господарства, у тому числі й авіаційної, довів перевагу мережевих форм організації бізнесу над традиційними. Бізнес-мережі, як більш ефективна та гнучка форма господарських відносин, дають можливість отримати синергетичний ефект практично у всіх сферах взаємодії:

- активізувати інноваційний процес та впроваджувати нові технології;

- успішно протидіяти зовнішнім чинникам невизначеності і ризику;
- зміцнити позиції на ринку, отримати можливості виходу на нові ринки;
- покращити фінансово-економічні результати;
- здобути нові компетенції і навички [417].

Збільшення і ускладнення мережевої структури веде до труднощів при узгодженні, ухваленні та реалізації стратегічних і тактичних рішень, а також при оцінці результатів їх втілення.

За таких умов важливого значення набуває вибір бізнес-моделі та формування ефективного організаційно-управлінського механізму створюваної мережевої структури, яка об'єднує суб'єкти різних видів діяльності.

4.3. Організаційно-економічний механізм формування авіатранспортного альянсу і етапи стратегічних галузевих трансформацій

Стратегічний розвиток авіатранспортної галузі України має передбачати розширення сфери її впливу на ринках, нарощування обсягів перевезень пасажирів і вантажів, покращення рівня надання послуг і, як результат, підвищення ефективності діяльності. У зв'язку з цим пріоритетну роль мають відігравати стратегічні взаємодії, що формуються в новій мережевій галузевій структурі, втіленням якої може стати авіатранспортний альянс. Чинники стратегічної взаємодії формують своєрідний нематеріальний актив, який забезпечує конкурентні переваги і не може бути запозичений конкуруючими фірмами.

Таким чином, важливим завданням є формування механізмів реалізації стратегії взаємодії між учасниками мережевої інтегрованої структури авіатранспортного альянсу, насамперед авіакомпаній та аеропортів, а також сервісних, збутових та інших організацій.

У своєму становленні і розвитку мережева структура авіатранспортного

альянсу проходить кілька послідовних етапів. Логічно, що еволюція організаційно-управлінського механізму відносин учасників альянсу має бути пов'язана з цими етапами та відповідати їм, забезпечуючи життєдіяльність структури на кожній стадії шляхом прийняття і виконання найбільш ефективних рішень (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Завдання організаційно-управлінського механізму авіатранспортного альянсу за етапами його формування і розвитку*

*Розробка автора

При формуванні альянсу треба правильно ідентифікувати мотиви кожного учасника інтеграційної взаємодії. На нашу думку, спільними мотивами для всіх учасників альянсу є такі:

- операційний результат - стабілізація і збільшення обсягу пасажиро- і вантажопотоку, забезпечення регулярності і ритмічності руху;
- фінансовий результат – оптимізація витрат, збільшення доходів, підвищення оборотності коштів, покращення структури капіталу;
- інвестиційний результат – оптимізація вкладень, збільшення віддачі від інвестицій, отримання нових джерел фінансування інвестицій;
- соціальний результат – покращення умов роботи працівників і рівня оплати праці;
- ринковий результат – збільшення частки ринку, отримання доступу до нових ринків.

Реалізація стратегії взаємодії розпочинається з проектування майбутньої структури авіатранспортного альянсу, в якому провідну роль відіграє аналіз і оцінювання потенціалу стратегічної взаємодії учасників мережевої структури. Реалізувати завдання проектування структури альянсу доцільно за логічною схемою, наведеною на рис. 4.7.

Завданням проектування є визначення складу основних учасників структури авіатранспортного альянсу, забезпечення узгодженості їх функцій, мотивів, максимізація сукупного стратегічного потенціалу розвитку інтегрованої структури. Згідно наведеної схеми процес проектування передбачає кілька послідовних етапів:

Крок 1. Перший етап наведеної схеми пов'язаний із функціональним аналізом діяльності потенційних учасників альянсу.

Основним завданням першого кроку є визначення об'єкта (об'єктів) стратегічної взаємодії потенційних учасників проектованої структури авіатранспортного альянсу на засадах всебічного аналізу і оцінювання їхньої діяльності.

Основною складовою ринку авіатранспортних послуг є перевезення пасажирів регулярними рейсами. Пасажир відіграє ключову роль як замовник, що багато в чому визначає зміст послуги, і як безпосередній споживач формованої споживчої цінності.

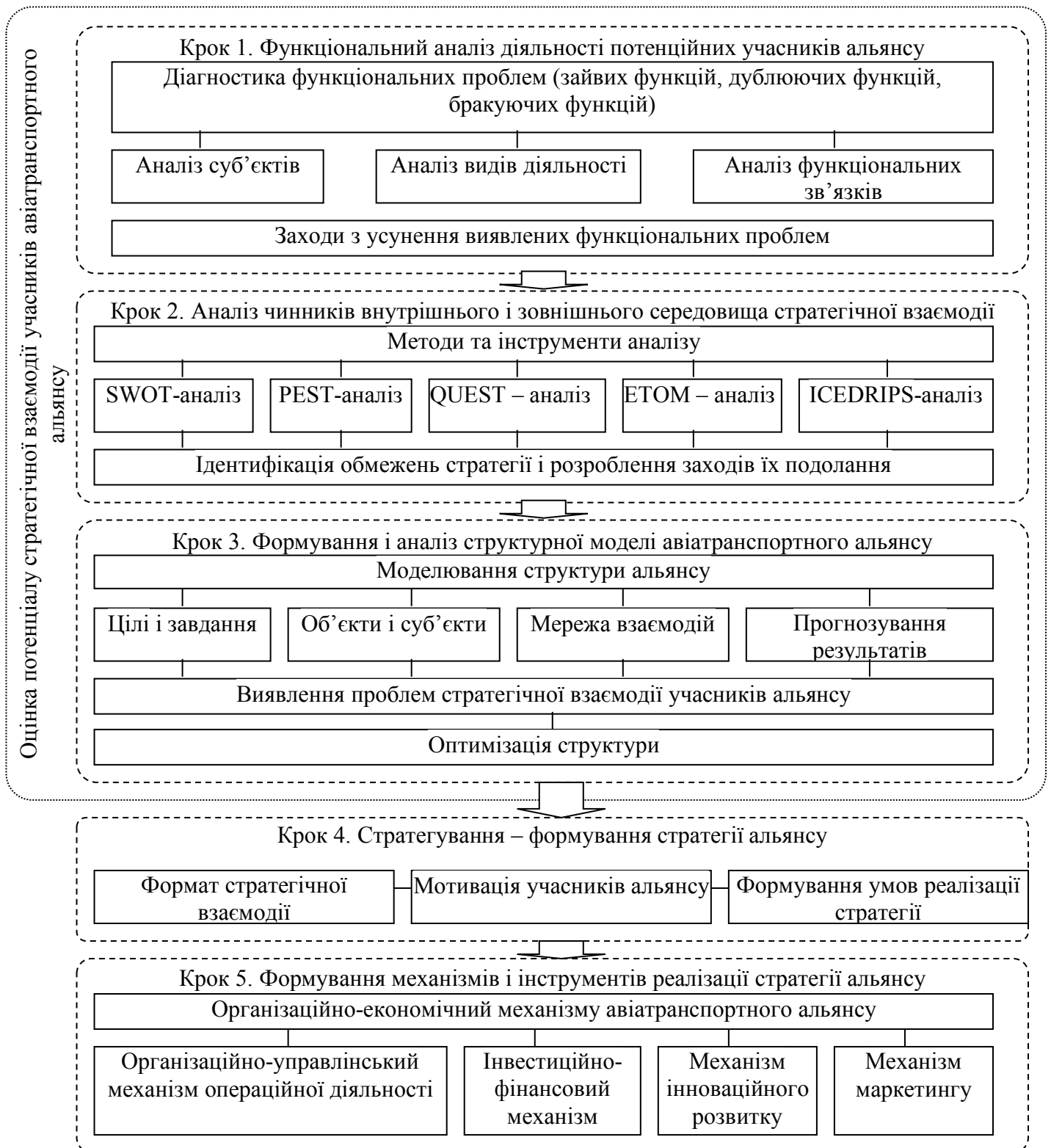


Рис. 4.7. Схема проектування структури стратегічного авіатранспортного альянсу*

*Розробка автора

Отже, при аналізі взаємодії учасників ланцюга формування вартості (авіаперевізників, аеропортів, провайдерів послуг, операторів туристичного

ринку та ін.) фокус має бути націлений на споживача. З цієї позиції визначаються функції ланок ланцюга вартості, а отже, і учасників авіатранспортного альянсу (Рис. 4.8).

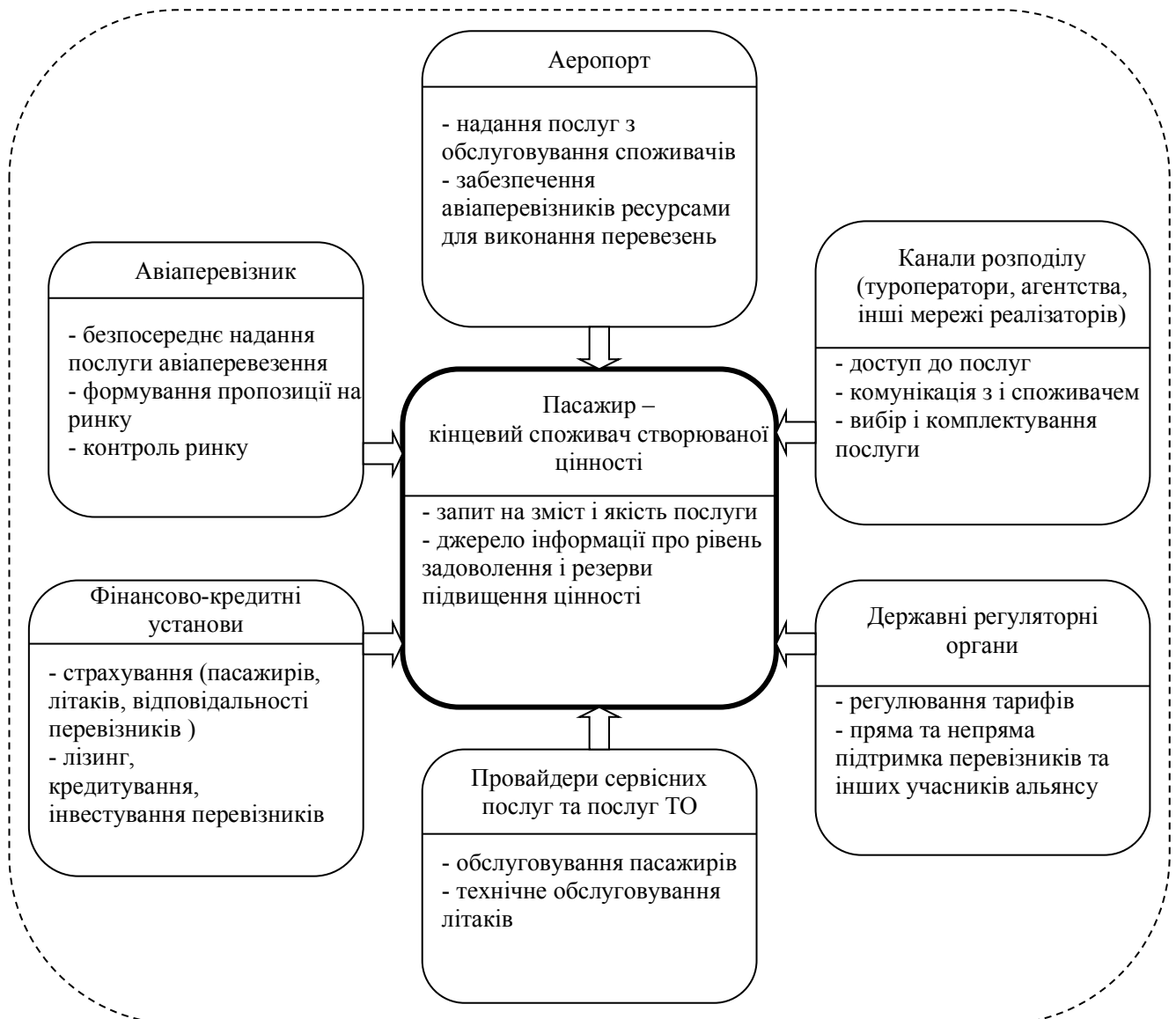


Рис. 4.8. Функції учасників авіатранспортного альянсу при формуванні споживчої цінності*

*Розробка автора

Об'єктом (об'єктами) стратегічної взаємодії є чітко окреслені і обмежені сфери діяльності учасників інтегрованої структури у рамках здійснення взаємодії. Об'єкти можуть бути визначені як за напрямками діяльності – операційна, фінансова, інвестиційна, інноваційна, маркетингова, так і за функціональними сферами або «полями».

Функціональні «поля» - це функціонально виокремлені основні вектори і сфери взаємодій між його учасниками, які необхідно ідентифікувати і враховувати при проектуванні мережевої структури авіатранспортного альянсу:

- внутрішнє функціональне поле охоплює керування операційними процесами взаємодії між системами управління підрозділами, службами аеропортів, авіакомпаній та інших підприємств альянсу при виконанні процесів ресурсного забезпечення, перевезення пасажирів і вантажів, техніко-технологічної підготовки і супроводження основних процесів;

- функціональне поле взаємодії учасників альянсу з іншими підприємствами і організаціями транспортної системи, а також суміжних секторів;

- функціональне поле взаємодії учасників альянсу з ринковим середовищем – споживачами, конкурентами тощо;

- функціональне поле взаємодії з інституційним середовищем – регуляторними органами, державними структурами та ін.

Така деталізація дозволяє конкретизувати функціональні зв'язки і здійснювати їх аналіз по кожному функціональному полю. Єдина інформаційна система альянсу значно спрощує і підвищує контрольованість процесів взаємодії у всіх означених функціональних полях.

Крок 2. Другий етап пов'язаний із аналізом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища стратегічної взаємодії, що передбачає не лише виявлення особливостей, ідентифікацію та дослідження впливу чинників, які визначають розвиток авіатранспортної галузі, але і виявлення проблем і обмежень розвитку інтегрованої структури та пошук шляхів їх подолання. У цьому зв'язку важливим є застосування всього арсеналу інструментів стратегічного планування, насамперед проведення аналізу слабких сторін і загроз, а також можливостей розвитку авіатранспортного альянсу на засадах виявлених переваг.

Одним з найбільш відомих інструментів стратегічного планування є техніка SWOT(Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)-аналізу. Схеми застосування цього виду аналізу стратегічних позицій необхідно привести у відповідність зі специфікою інтеграції суб'єктів авіатранспортної галузі, зокрема у частині ідентифікації і врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища учасників альянсу.

Ліва частина SWOT-матриці охоплює аналіз чинників внутрішнього середовища і містить результат аналізу сильних і слабких сторін бізнес-суб'єкта, що характеризують його потенціал до стратегічної взаємодії та вектори формування і реалізації стратегії. Права частина SWOT-матриці містить аналіз чинників зовнішнього середовища альянсу (чинників, які перебувають поза впливом альянсу або вплив на які обмежений) та націлена на виявлення можливостей та загроз стратегічного розвитку (табл. 4.3).

Урахування всіх чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які визначають зміст і заходи реалізації стратегічної взаємодії учасників авіатранспортного альянсу, є необхідною умовою і запорукою його життєздатності і успішного функціонування [418].

Оскільки ми відштовхуємося від галузевого підходу в організації інтегрованої структури альянсу, при аналізі стратегічних позицій авіатранспортного альянсу необхідно враховувати територіальне розташування його основних учасників, яке витікає з географічного розташування і геополітичної ролі України. Саме це визначає особливості організації маршрутів, специфіку попиту, а також спонукальні мотиви пасажирів та вантажовласників як всередині країни, так і у міжнародному сполученні. Звичайно, переваги українських аеропортів можуть бути повною мірою оцінені лише після закінчення війни, втім вже зараз можна окреслити найбільш важливі з них. При формуванні стратегії розвитку авіатранспортного альянсу слід враховувати сприятливе територіальне розташування, що зумовлює наявність значного транзитного потенціалу і відкриває можливості для формування розгалуженої мережі авіаційних маршрутів.

Таблиця 4.3

Напрямки SWOT-аналізу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища при формуванні стратегії взаємодії учасників авіатранспортного альянсу*

Група чинників	Чинник	Прояв чинника		Група чинників	Чинник	Прояв чинника	
		Сильні сторони	Слабкості			Можливості	Загрози
1	2	3	4	5	6	7	8
Внутрішні				Зовнішні			
Чинники операційної діяльності	Рівень використання виробничого потенціалу (завантаження потужностей)	Можливості збільшення кількості пасажирів, маршрутів, рейсів.	Підвищення операційних витрат	Галузеві та міжгалузеві чинники	Межі галузі (продуктові, адміністративні, цінові, часові, продуктові)	Обмеження конкуренції на цільових ринках	Міжгалузеві протиріччя у розвитку різних складових альянсу
	Рівень забезпечення площами та обладнанням	Наявність резерву для збільшення обсягів операцій	Зростання рівня необоротних активів і запасів, нестача оборотного капіталу		Рівень спеціалізації	Оптимізація операційних ланцюгів на засадах поглиблення спеціалізації	Зростання взаємозалежності учасників альянсу
	Стан матеріально-технічної бази (ступінь фізичного і функціонального зносу парку авіаційної техніки, будівель і	Забезпечення якісної комплексної послуги із високим рівнем безпеки	Невідповідність послуг сучасним вимогам якості і безпеки		Галузева диверсифікація	Оптимізація ризиків	Ускладнення управління і ресурсного забезпечення диверсифікованої структури
	Можливості диверсифікації діяльності (у тому числі неавіаційної)	Стабілізація доходів, подолання ризиків і невизначеності	Ускладнення управління, зростання витрат і неможливість максимізації доходів через надмірну диференціацію видів діяльності	Економічні чинники	Прояв економічних циклів	Зростання попиту, опанування нових сегментів ринку авіатранспортних перевезень	Зниження попиту на авіатранспортні перевезення у періоди спаду
	Рівень операційних витрат (на пасажирів, на од. вантажу, на операцію)	Наявність резервів для зниження операційних витрат	Висока вартість і низька конкурентоспроможність послуги, обмеження прибутковості		Країнові чинники	Перехід від секторальної структури авіатранспортної галузі до мережевої	Негативний вплив чинників національного господарства (ВВП, інфляція, безробіття)

Продовження табл.4.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Техніко-технологічні і інноваційні чинники	Обсяг і динаміка інтелектуальних активів	Наявність потенціалу інноваційного розвитку	Відставання у технологічному розвитку, обмеження конкурентоспроможності	Економічні чинники	Поведінка споживача	Налагодження сталих відносин зі споживачем шляхом просування програм лояльності	Зростання влади і вимог споживача Висока конкуренція на міжнародних маршрутах
	Частка витрат на дослідження та інновації	Отримання довгострокових конкурентних переваг	Брак сучасної техніки та обладнання		Вплив конкурентів	Перехід від змагання до співробітництва Встановлення влади над	
	Інвестиції у оновлення матеріально-технічної бази	Можливість прийняття найбільш ефективних, обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень		Неефективність рішень, конфлікти секторів розвитку альянсу та механізмів їх реалізації	Регуляторні чинники	Зміни нормативно-правового поля та інші прямі і непрямі адміністративні і економічні важелі	Підтримка з боку держави
Система обґрунтування і ухвалення управлінських рішень	Гнучкість та адаптивність системи управління					Повільна реакція на зміни, неоптимальність бізнес-процесів	Зовнішньоекономічні чинники
Корпоративний імідж	Висока швидкість реакції системи на зміни, прийняття ефективних рішень для оптимізації діяльності	Вади зовнішніх та внутрішніх комунікацій недостатній рівень довіри до альянсу	Міжнародна конкуренція	Зростання обсягів міжнародних перевезень на засадах співпраці з авіаційними альянсами	Загострення конкуренції з боку іноземних перевізників (насамперед авіаційних альянсів)		
Мотивація персоналу (зокрема рівень оплати праці)	Стабільний вмотивований колектив	Висока плінність і нестача кваліфікованих кадрів	Вплив міжнародних регуляторів	Експансія на зовнішні ринки, що відкриває політика відкритого неба	Стримування експансії альянсу на міжнародні ринки з боку міжнародних інституцій		
Кадрові чинники	Розвиток компетенцій	Можливості розвитку компетенцій персоналу	Соціальні чинники	Демографічні чинники	Зростання попиту на послуги альянсу, покращення кадрового забезпечення	Скорочення попиту, кадровий дефіцит	
	Розвиток соціальної сфери	Покращення умов праці і побуту, підвищення рівня мотивації і продуктивності персоналу		Низька мотивація персоналу, зниження продуктивності	Мобільність населення		Зростання попиту на авіаційні перевезення (внаслідок зростання мережі маршрутів та ін.)

*Складено автором

Отже, стратегічне позиціонування альянсу насамперед пов'язане із розташуванням його базового (базових) та фідерних (регіональних) аеропортів. Їх основними характеристиками, які треба брати до уваги, є:

- географічні: місцезнаходження аеропорту, географія рейсів, зона обслуговування (мережа фідерних маршрутів);

- виробничі: кількість базових перевізників, динаміка пасажиро- і вантажопотоку, кількість і структура рейсів (магістральні, міжрегіональні, місцеві), частка трансферних пасажирів, рівень безпеки [290];

- маркетингові: імідж, рівень обслуговування, спектр і комплексність (повнота) наданих послуг, частка ринку, система просування послуг;

- організаційно-управлінські: кваліфікація керівників і персоналу, скоординованість діяльності підрозділів, рівень кадрового забезпечення, рівень оплати праці;

- техніко-технологічні: рівень використання технологій і автоматизація процесів (оснащення сучасним обладнанням, інформатизація процесів), якість матеріально-технічної бази (технічний стан основних засобів, оновлення технологічних і інформаційних систем).

Відкриття українського ринку авіатранспортних перевезень забезпечить притік іноземних інвестицій, зокрема у розвиток магістральних аеропортів. Наявність державної та комунальної форми власності відкриває широкі можливості для розвитку державно-приватного партнерства у цій сфері, створення потужної аеропортової інфраструктури. Вітчизняні аеропорти можуть диверсифікувати діяльність шляхом обслуговування бізнес-авіації, участі у проєктах безпілотної авіації, розвитку неавіаційних видів діяльності. Також слід відмітити наявність бази для підготовки і перепідготовки кадрів.

При стратегічному позиціонуванні альянсу з точки зору авіакомпаній, які входять до його складу, необхідно акцентувати увагу на таких моментах:

- географічні: розташування базового аеропорту, географія обслуговуваних маршрутів, частка трансферних пасажирів;

- виробничі: структура авіарейсів, рівень безпеки польотів, кількість

прибуткових маршрутів, динаміка обсягів пасажирських і вантажних перевезень, частка затриманих рейсів.

- маркетингові: імідж, рівень обслуговування, спектр і комплексність (повнота) наданих послуг, частка ринку, система розподілу і просування послуг;

- організаційно-управлінські: рівень кадрового забезпечення, кваліфікація персоналу (льотного персоналу, управлінців), плинність кадрів, рівень оплати праці;

- техніко-технологічні: стан парку літаків, рівень техніки і технологій (оснащення сучасним обладнанням).

Стратегічна взаємодія авіакомпаній і аеропортів у рамках альянсу відкриває можливості для: оптимізації системи наземного обслуговування і залучення найбільш ефективних провайдерів послуг, об'єднання маркетингових програм і каналів просування послуг, розроблення програм залучення трансферних потоків тощо [344].

Крок 3. На етапі формування і аналізу структурної моделі авіатранспортного альянсу, зокрема при встановленні цілей і визначенні сфер стратегічної взаємодії, слід враховувати, що між учасниками альянсу формується мережа міжсуб'єктних зв'язків, що базуються на партнерських відносинах. У рамках цих зв'язків утворюються матеріальні, грошові та інформаційні потоки та відбувається їх регулювання.

При формування структури альянсу слід ідентифікувати типи сформованих зв'язків між його учасниками, зокрема:

- жорстко сформовані зв'язки підприємств - насамперед це зв'язки «авіаперевізник – аеропорт», які важко варіювати. Аеропорти, як зазначалося раніше, є статичними утвореннями у структурі альянсу. Вибір авіакомпанією аеропорту є обмеженим, часто безальтернативним;

- гнучкі зв'язки, такі як зв'язки між аеропортом та авіакомпанією з операторами аеропорту, такими як хендлінгові компанії. Такі зв'язки є гнучкими і можуть бути адаптовані під потреби основної ланки – «авіаперевізник – аеропорт». Авіакомпанії і аеропорти можуть обирати найкращий варіант

взаємодії з виконавцями технологічних чи сервісних операцій. Це може бути як фірми і організації, які надають послуги на території аеропорту (оператори аеропорту), так і організації, що надають фінансові, маркетингово-збутові та інші послуги.

Стратегічні взаємодії між учасникам альянсу можуть бути всеохоплюючими або виникати при виконанні окремих операцій, але головною умовою, яка визначає доцільність участі того чи іншого бізнес-суб'єкта у структурі альянсу, є систематичність взаємодії. Крім того, на різних рівнях взаємодії, однакові функції можуть виконувати різні учасники, наприклад, це стосується сервісних послуг на внутрішніх і міжнародних рейсах або при робіт з різними групами споживачів. Втім, ядром і основним замовником послуг, що визначає їх обсяг, зміст та якість, залишається зв'язка «авіакомпанія-аеропорт».

На цьому кроці, для забезпечення формування оптимальної структури авіатранспортного альянсу, необхідно оцінити індивідуальний і сукупний потенціал стратегічної взаємодії його учасників.

Потенціал стратегічної взаємодії учасників авіатранспортного альянсу розуміється нами як наявність у них можливостей, які забезпечують реалізацію спільної стратегії за встановленими напрямками. Тобто це можливості формування об'єкта стратегічної взаємодії.

При оцінці потенціалу стратегічної взаємодії необхідно враховувати чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, зазначені на попередньому етапі. Це дозволяє визначити можливості кооперації у рамках інтегрованої структури як з точки зору власних резервів, так і з точки зору ринкових можливостей суб'єктів.

Крок 4. Стратегування – формування стратегії альянсу.

На цьому етапі виникає питання формування стратегії взаємодії учасників авіатранспортного альянсу з урахуванням цілей і завдань, які стоять перед інтегрованою структурою.

Як відомо з теорії і практики стратегічного управління, кількість стратегічних цілей має бути невеликою, а до них самих висуваються вимоги:

- чіткість і конкретність формулювання – однозначність і зрозумілість для всіх учасників процесу стратегічного управління;
- реалістичність - досяжність цілей;
- вимірюваність – можливість кількісної оцінки процесу і результату реалізації поставлених цілей;
- обмеженість у часі – визначеність часових рамок досягнення цілей [419, 420].

Реалізація стратегічних цілей бізнес-суб'єкта пов'язана із ефективною трансформацією його ресурсного потенціалу в економічний процес за допомогою всього арсеналу організаційно-управлінських, матеріальних, технічних, фінансових та інших засобів, а також взаємодії з оточуючим середовищем для забезпечення ефективного використання вхідних ресурсних потоків і реалізації продукту. Що стосується стратегічної співпраці, то її цілями є нагромадження і реалізація сукупного потенціалу економічного розвитку учасників на засадах досягнення більш високих конкурентних позицій та отримання стабільного прибутку.

Теорією стратегічного управління запропоновано загальні принципи формування стратегічних планів бізнес-структур [421]. Втім, доцільно виділити такі специфічні принципи, яких слід дотримуватися при стратегічному плануванні розвитку авіатранспортного альянсу:

- дотримання оптимальних міжгалузевих пропорцій у ланцюгу створення вартості на засадах виявлення ключових ланок – авіакомпаній та аеропортів, які мають сформувати «ядро альянсу» і стати стрижнем його операційної діяльності;
- забезпечення єдності стратегічного планування і прогнозування для всіх учасників альянсу;
- формування спільної інтегрованої системи реалізації стратегії, а також моніторингу виконання планових завдань і контролю результатів.

На наш погляд, генеральною метою стратегічної співпраці учасників авіатранспортного альянсу є досягнення спільного економічного результату

шляхом створення конкурентоспроможної комплексної послуги (споживчої вартості) на засадах раціонального використання їх сукупного ресурсного потенціалу і бізнес-компетенцій, консолідація яких забезпечується організаційно-економічним механізмом мережевої інтегрованої структури альянсу. В результаті реалізації цієї мети досягається не лише підвищення ефективності діяльності підприємств і організацій у структурі альянсу, а також забезпечується суттєвий внесок у розвиток регіонів (регіонів базування та регіонів, пов'язаних авіалініями), авіатранспортної галузі, зовнішньоекономічного сектору і держави в цілому.

Головною умовою реалізації визначеної генеральної мети взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі у рамках стратегічного альянсу є нарощування пасажиро- і вантажопотоку, обслуговуваного основними операційними ланками альянсу – аеропортами та авіаперевізниками.

Деталізація генеральної мети дає можливість визначити ключові стратегічні напрямки взаємодії учасників авіатранспортного альянсу:

1. Техніко-технологічний напрямок (розвиток матеріально-технічної бази, удосконалення технологій). Мета – підвищення технічного потенціалу альянсу. Для підвищення загальної ефективності операційних процесів, покращення рівня обслуговування споживачів та покращення конкурентних позицій, у рамках цього напрямку учасники альянсу мають спрямовувати зусилля на:

- підвищення ефективності технологічних операцій, їх оптимізацію;
- забезпечення більш ефективного використання ресурсів (у тому числі ресурсу часу);
- модернізацію технічної бази авіакомпаній, аеропортів та сервісних організацій, насамперед - оновлення повітряного парку, парку спецтехніки тощо;
- реконструкцію та будівництво нових інфраструктурних об'єктів;
- впровадження нових технологій забезпечення безпеки на повітряному транспорті;
- залучення капітальних інвестицій.

Основний акцент слід робити на впровадження сучасних технологій, зокрема інформаційних, здатних покращити і прискорити виконання технологічних операцій.

2. Маркетинговий напрямок (орієнтація на споживача, підвищення лояльності). Мета – нарощування ринкової частки, вихід на нові ринки. Увага має бути сфокусована на просування комплексних авіатранспортних послуг на засадах розроблення і реалізації спільної стратегії маркетингу, розвитку мережі каналів збуту, залучення нових груп клієнтів і нових потоків пасажирів (нових туристичних потоків, збільшення міжсезонних потоків), пошуку перспективних географічних напрямків, диверсифікації видів діяльності (зокрема шляхом розвитку неавіаційних напрямків).

3. Операційний напрямок (розвиток мережі авіаліній та збільшення кількості рейсів, підвищення якості обслуговування). Мета – ефективне використання експлуатаційного потенціалу альянсу. У рамках цього напрямку необхідно зосередитися на розвитку і оптимізації маршрутної мережі, збільшенні частоти рейсів, скороченні рівня витрат і зниженні тарифів, покращенні обслуговування повітряних суден (у вимірах якості, терміновості та вартості), підвищенні рівня обслуговування і комфорту пасажирів.

4. Організаційно-управлінський напрямок (оптимізація функціональної структури). Мета – оптимізація і постійне удосконалення системи організації і управління альянсом, забезпечення її гнучкості і адаптивності до змінних умов функціонування. Фокус цього напрямку має бути орієнтований на оптимізацію взаємодії як усередині альянсу так і з зовнішнім середовищем, зокрема:

- орієнтація на споживача, підвищення якості обслуговування, зростання лояльності клієнтів;

- впровадження інтегрованих систем управління якістю, які охоплюють всю структуру альянсу;

- забезпечення стабільності маршрутів і регулярності рейсів;

- розширення сфер діяльності (зокрема неавіаційних видів послуг).

5. Ресурсний напрямок (забезпечення стабільності і безперебійності

постачання ресурсів). Мета – нагромадження і максимально ефективно використання ресурсного потенціалу. Цей напрямок передбачає оптимізацію ресурсних потоків, зниження витрат на ресурсне забезпечення за рахунок більш ефективної організації систем постачання. Як вже вказувалося раніше, обмеженням тут є потреба забезпечення необхідного рівня безпеки польотів, а тому на першому місці стоїть надійність системи постачання, а не економія ресурсів. Важливим є пошук і використання резервів ресурсозабезпечення.

Кожен з вказаних напрямків є визначальним для досягнення генеральної мети стратегічного альянсу суб'єктів авіатранспортної галузі, і у рамках кожного напрямку можна визначити систему цілей відповідного порядку, реалізація яких забезпечує досягнення спільної мети. Таким чином, кожен з вказаних сфер слід розглядати як напрям дії організаційно-економічного механізму альянсу, для якого необхідно:

- сформулювати систему цілей і спонукальних мотивів учасників стратегічної взаємодії;
- визначити об'єктно-суб'єктний склад і зміст стратегічної взаємодії ;
- виконати декомпозицію мережевих зв'язків учасників альянсу у рамках реалізації цілей конкретного напрямку;
- деталізувати стратегічний план для кожного напрямку (завдання, механізми, очікувані результати та ін.);
- сформувати моделі та виконати програмування і прогнозування ходу реалізації стратегії за напрямком.

Крок 5. Формування механізмів і інструментів реалізації стратегії альянсу.

Основою функціонування стратегічного авіатранспортного альянсу має бути єдиний організаційно-економічний механізм, який забезпечуватиме:

- формування споживчої вартості та її реалізацію кінцевому споживачеві;
- економічно доцільний розподіл доходів між учасниками організаційної структури альянсу.

При цьому, економічна доцільність трактується з позиції максимізації ефекту всього альянсу, а не окремих учасників. На наш погляд, саме

перевищення спільного результату над сумою результатів учасників альянсу робить цю модель привабливою і життєздатною.

Організаційно-економічний механізм управління інтегрованою мережевою структурою стратегічного авіатранспортного альянсу наведено на рис. 4.9.

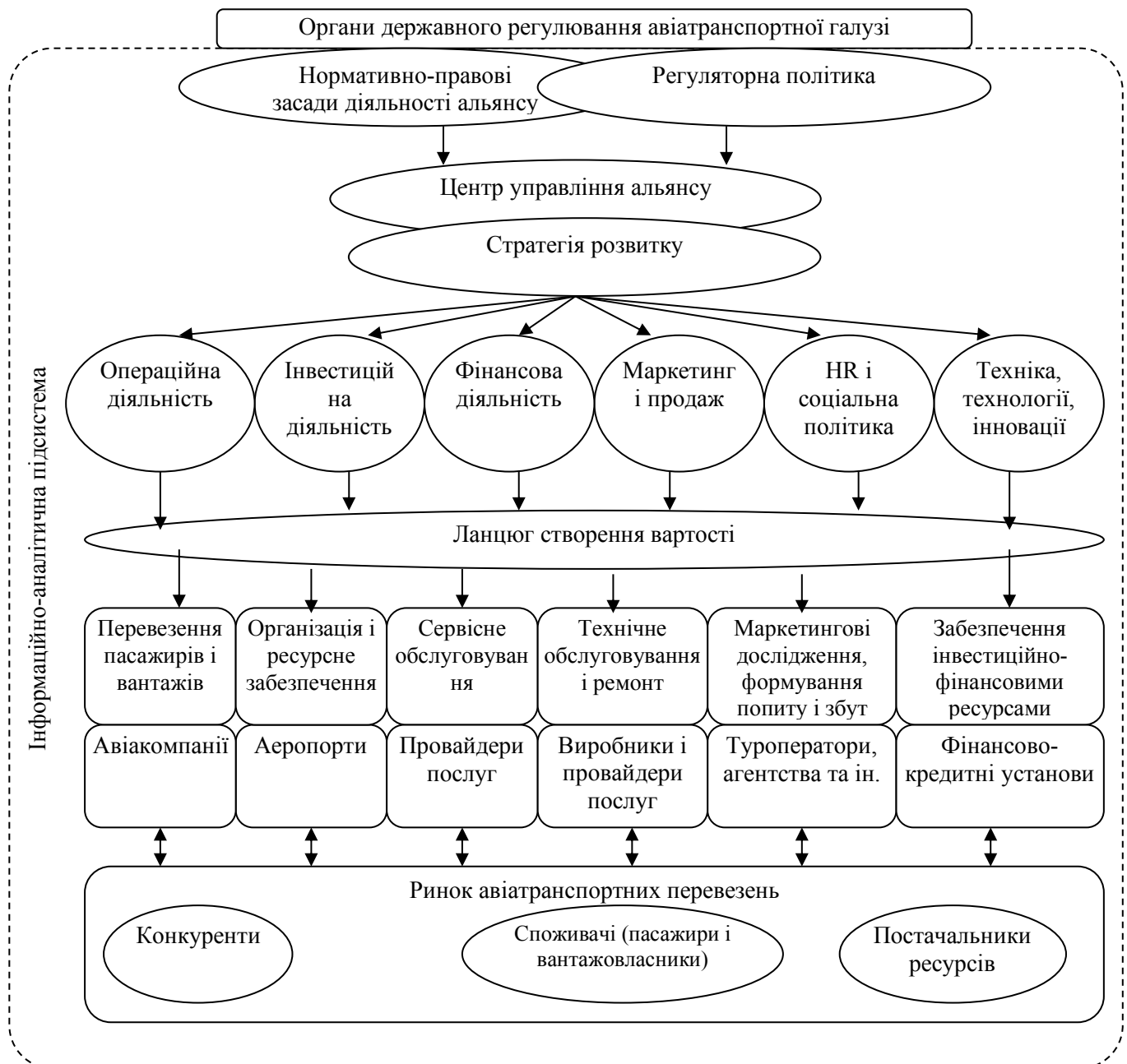


Рис. 4.9. Організаційно-економічний механізм управління інтегрованою мережевою структурою стратегічного авіатранспортного альянсу.*

*Розробка автора

Основним завданням центру управління авіатранспортного альянсу є формування стратегії розвитку, процес виконання якого має охопити всі аспекти і етапи діяльності бізнес-структур, що входять до складу альянсу, а також врахувати їх потенціал, обмеження, ризики і загрози. У вирішенні цього завдання ключову роль має відіграти спільна інформаційно-аналітична підсистема. Вона має бути створена вже на попередніх етапах побудови інтегрованої структури, оскільки аналітична робота передуює проектуванню структури альянсу.

4.4. Моделювання і оцінювання ефективності стратегічного розвитку авіатранспортної галузі на засадах формування інтегрованих мережевих структур

Аналіз і оцінка результативності міжфірмової співпраці є важливою складовою організаційно-аналітичної роботи на всіх етапах формування і розвитку авіатранспортного альянсу (від проектного – до етапу завершення). Проектування і контроль результатів є запорукою успішності функціонування складної мережевої структури альянсу. Отже, однією з основних передумов успішної діяльності альянсу є забезпечення доступу до інформації і організація системи контролю за елементами ланцюга створення вартості, що в результаті має забезпечити ефективність реалізації спільної стратегії.

Одним із перших питань при створенні мережевої структури є можливість застосування цієї моделі до конкретної групи потенційних учасників стратегічного альянсу. З цією метою аналітична робота має бути спрямована на розв'язання таких проблемних питань:

1. Визначення оптимальної структури стратегічного альянсу з точки зору максимізації ефекту, а саме:

- максимізації сукупного позитивного ефекту учасників ланцюга вартості. Слід зазначити, що відносини тривалої взаємодії між бізнес-структурами створюють додаткову цінність, яка виражається у підвищенні конкурентних позицій учасників і підвищенні вартості їх бізнесу [422]. Це повною мірою

стосується і авіатранспортного альянсу, коли спільна робота, окрім прямого ефекту, що виражається у підвищенні сукупних прибутків, отримуваних партнерами, приносить додаткові ефекти у вигляді підвищення вартості бізнесу. Отже, при прийнятті рішення про інтеграційну взаємодію, вибір моделі спільної роботи, а також при моніторингу діяльності мережевої структури альянсу, необхідно враховувати всі види ефектів.

- максимізації створюваної цінності для споживача. При цьому слід диференціювати підходи до визначення і оцінювання споживчої вартості по групах споживачів, орієнтуючись на індивідуальний підхід у формуванні пропозиції і створення комплексного продукту. З цього погляду виправданий підхід до формування споживчої цінності авіатранспортної послуги у контексті «корисності» за Дж. Фон Нейманом та О. Моргенштерном [423]. Дійсно, вартість авіатранспортної послуги формується з множини параметрів, таких як швидкість перевезення, зручність, своєчасність, можливість отримання додаткових послуг, комфорт тощо. Сукупність цих складових формує загальне уявлення пасажирів про цінність послуги, а вартісна оцінка є основою для прийняття рішення про вибір послуги. Отже, конкурентоспроможність авіатранспортних послуг альянсу формується під впливом множини уявлень клієнтів про її корисність. Оскільки фізично неможливо охопити і врахувати всі можливі індивідуальні уподобання пасажирів, вихід полягає у створенні комплексної і максимально гнучкої послуги. Це, звичайно, потребує додаткових витрат, а також передбачає деяку втрату ефективності. Водночас, як показує практика ведення бізнесу, такий підхід забезпечує більший рівень задоволення споживачів [424, 425]. Навіть якщо пасажир не скористається всім комплексом доступних послуг, їх наявність створює додаткову цінність, оскільки сама можливість скористатися додатковими послугами є цінністю.

2. Формування і моніторинг ефективності організаційно-економічного механізму взаємодії учасників альянсу. Складовою частиною цього механізму є:

- система управління операційною, фінансовою, інвестиційною та маркетинговою діяльністю альянсу;

- система внутрішніх розрахунків між учасниками альянсу;
- система перерозподілу витрат та прибутків між учасниками структури;
- інформаційно-комунікаційна система альянсу;
- система кадрового забезпечення;
- система інноваційного розвитку та ін.

Функції і завдання інформаційно-аналітичної підсистеми стратегічного авіатранспортного альянсу на різних рівнях його створення і функціонування наведені на рис. 4.10.

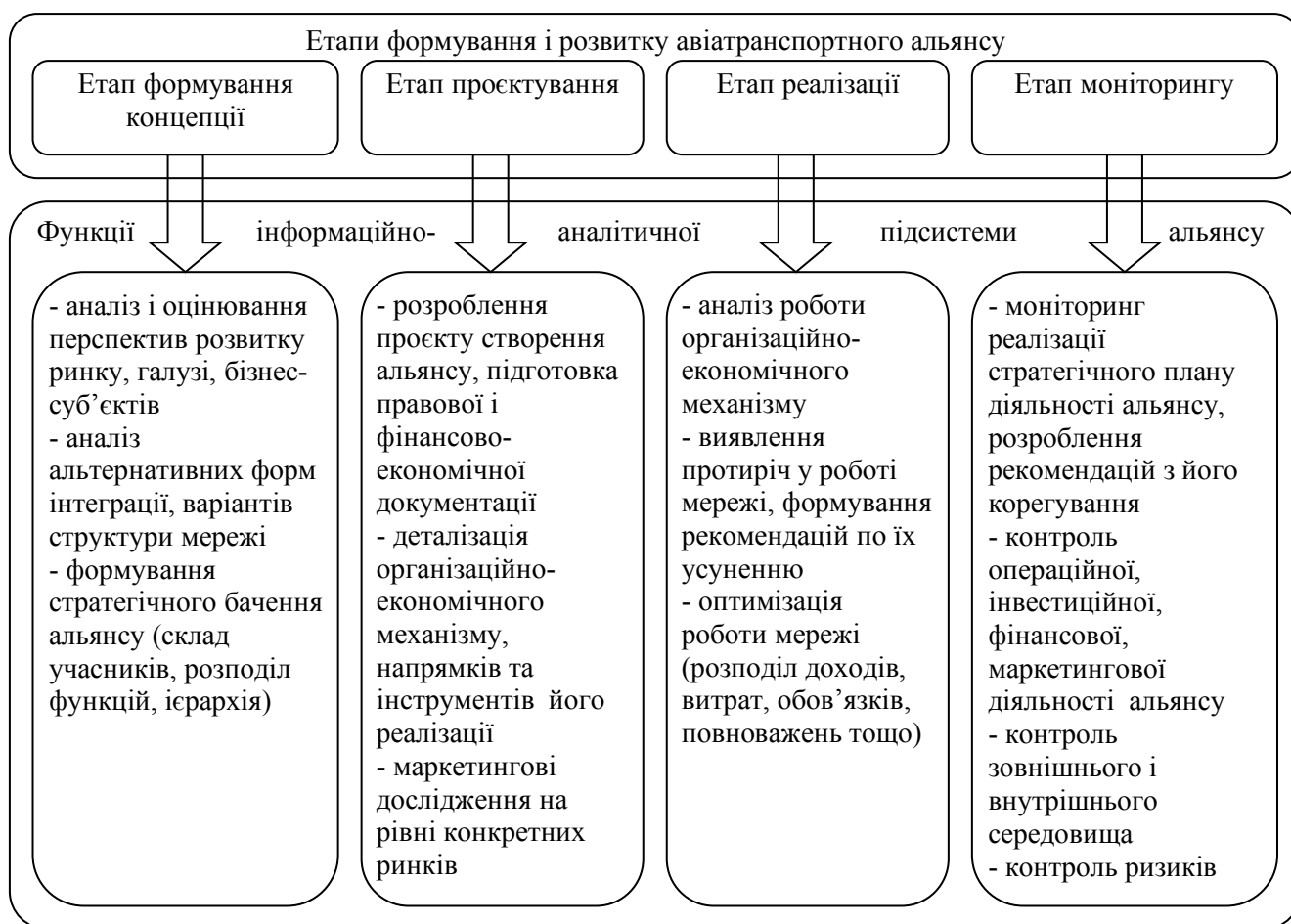


Рис. 4.10. Функції інформаційно-аналітичної підсистеми авіатранспортного альянсу*

*Складено автором

Робота інформаційно-аналітичної підсистеми розпочинається з аналізу ринку авіатранспортних перевезень. Аналіз ринку слід проводити протягом усього часу існування альянсу.

Важливим елементом аналізу, який присутній як на етапі формування концепції так і на проектному етапі, є визначення структури мережі альянсу, складу його учасників, а головне – ключових ланок, що формують ядро альянсу. Як ми наголошували раніше, такими ланками є авіакомпанії та аеропорти. Саме ці ланки є домінуючими у ланцюгу вартості як на міжнародних, так і на внутрішніх маршрутах. Вони безпосередньо обслуговують пасажирів, тобто формують споживчу цінність у його сприйнятті. Крім того, авіакомпанії і аеропорти виконують координуючу функцію у ланцюгу вартості. Завданням аналізу є визначення оптимальної моделі взаємодії між авіаперевізниками і аеропортами, до якої надалі додаються інші учасники мережі, формуючи таким чином структуру альянсу.

Отже, базовою умовою формування альянсу є узгодження потужностей його учасників по обслуговуванню трафіку – авіакомпаній та аеропортів. Розв'язання цього завдання передбачає багатоваріантний аналіз способів організації пасажиро- і вантажопотоку та їх техніко-економічного забезпечення.

Завдання логістичного управління пасажиро- і вантажопотоками з метою максимізації прибутку і мінімізації витрат у системі інтегрованої структури авіатранспортного альянсу є складним методичним завданням через участь у структурі альянсу взаємодіючих суб'єктів, що належать до різних секторів і розташовані у різних локаціях. Необхідно врахувати всі можливі варіанти поєднання їх потенціалу на всій сукупності напрямків перевезення пасажирів й упорядкувати їх взаємодії із урахуванням специфіки їх операційної діяльності.

Розглянемо модель співробітництва учасників авіатранспортного альянсу у ланцюгу обслуговування пасажирів «фідерний трафік – аеропорт – магістральний трафік», що відповідає моделі «dumb-bell».

Мережева структура альянсу дозволяє об'єднати ці складові у межах однієї операційної системи і організаційної структури. Транспортування пасажирів на фідерних та магістральній ділянках може здійснюватися одним або кількома перевізниками, які входять до структури альянсу. Кожна наступна ланка у ланцюгу приймає і опрацьовує пасажиропотік, який постачає попередня ланка.

При цьому кожна ланка має певні обмеження по пропускній здатності. Важливо, що перевезення пасажирів за одним напрямком (від точки відправлення до кінцевої точки прибуття) може здійснюватися різними маршрутами із залученням потужностей різних учасників. Тобто ми маємо справу з багатоваріантним завданням, яке потребує визначення найбільш раціональних моделей поєднання суб'єктів.

Для ефективного функціонування системи авіатранспортного альянсу необхідно забезпечити оптимальне співвідношення між вигодами і витратами на всіх етапах перевезення пасажирів. Вектор на максимізацію економічного ефекту і раціоналізацію використання ресурсів дозволить системі наблизитися до найбільш стійкого стану.

У інтегрованій структурі авіатранспортного альянсу необхідно сформувати таку систему внутрішніх зв'язків, яка забезпечить оптимальне використання його сукупних потужностей.

Для розв'язання поставленого методичного завдання доцільно використати інструменти економіко-математичного моделювання, зокрема побудувати економічну модель, яка дасть можливість описати пасажиро- і вантажопотоки у формованій системі альянсу. Розділимо процес моделювання на два етапи:

I. Першим етапом моделювання є побудова моделі інтегрованої структури авіатранспортного альянсу, яка забезпечує вибір найбільш оптимального варіанту поєднання його учасників за потужністю. Оптимізаційним критерієм є обсяг отриманого прибутку у інтегрованій структурі авіатранспортного альянсу.

Як обмежувальні чинники максимізації прибутку виступають:

- вхідні обсяги пасажиропотоку, які визначаються попитом на авіаційні перевезення;
- потужності учасників альянсу по обробці пасажиропотоку – наявність місць у літаках, місць очікування та обслуговування в аеропортах, здатність інфраструктурних підприємств забезпечити потреби пасажирів;

- можливості узгодження потужностей учасників альянсу, що визначаються специфікою їх операційних процесів, наявністю транспортних засобів, іншої техніки і обладнання.

Стабільно функціонуюча система альянсу має забезпечити узгодженість потужностей суб'єктів на маршрутах перевезення пасажирів. Важливо зазначити, що сумарний обсяг прибутку авіатранспортного альянсу має бути оптимальним для забезпечення його успішного функціонування і розвитку в стратегічній перспективі. Таким чином, оптимізація структури авіатранспортного альянсу передбачає постановку задачі максимізації прибутку при різних варіантах поєднання потужностей його учасників у рамках маршрутної мережі:

$$\sum_{q=1}^Q \sum_{j=1}^K P_{qj} \times U_{qj} \times \mu_{qj} \rightarrow \max, \sum_{j=1}^{K_i} \mu_{qj} \leq 1; \mu_{qj} \in \{0,1\}, \quad (4.1)$$

де K – кількість варіантів поєднання потужностей учасників альянсу на напрямку (під напрямком ми розуміємо сукупність варіантів маршрутів, які забезпечують потрапляння пасажира з точки відправлення у точку призначення у встановлений інтервал часу);

Q – кількість напрямків, що обслуговує альянс;

μ_{qj} – коефіцієнт коригування інтенсивності пасажиропотоку за q -напрямом перевезення при j -варіанті поєднання потужностей учасників (характеризує вплив специфічних чинників для кожного напрямку та варіанту поєднання суб'єктів у ланцюгу перевезення пасажира);

P_{qj} – прибуток від перевезення одного пасажира q -напрямом при j -варіанті організації перевезення (поєднання потужностей учасників альянсу на маршрутах);

U_{qj} – обсяг перевезення пасажирів за q -напрямком при j -варіанті поєднання потужностей учасників альянсу при обмеженнях:

1. Діяльність авіатранспортного альянсу має бути беззбитковою:

$$\sum_{q=1}^Q \sum_{j=1}^K I_{qj} \times U_{qj} \times \mu_{qj} - \sum_{qi=1}^Q \sum_{j=1}^K O_{qi} \times U_{qj} \times \mu_{qj} \geq 0, \quad (4.2)$$

де U_{qj} – обсяг перевезення пасажирів при j -варіанті організації перевезення (сукупності потужностей учасників) на q -напрямку перевезення;

I_{qj} – дохід, отримуваний альянсом від перевезення одного пасажирів q -напрямом при j -варіанті організації перевезення (поєднання потужностей учасників альянсу на маршрутах);

O_{qi} – витрати з обслуговування одного пасажирів, що прямує q -напрямом при j -варіанті організації перевезень.

2. Діяльність суб'єктів альянсу - аеропортових підприємств, авіакомпаній та підприємств інших секторів, які беруть участь у транспортуванні пасажирів, має бути беззбитковою:

$$\sum_{q=1}^{Qm} \sum_{j=1}^{Km} I_{qjm} \times U_{qjm} \times \mu_{qj} - \sum_{q=1}^{Qm} \sum_{j=1}^{Km} O_{qjm} \times U_{qjm} \times \mu_{qj} \geq 0, \quad (4.3)$$

де U_{qjm} – обсяг перевезення пасажирів при j -варіанті залучення m -суб'єкта (аеропортового підприємства, авіакомпанії та ні.) до забезпечення q -напрямку перевезення;

I_{qjm} – дохід, отримуваний m -суб'єктом від перевезення одного пасажирів q -напрямом при j -варіанті організації перевезення (поєднання потужностей учасників альянсу на маршрутах);

O_{qjm} – витрати з обслуговування одного пасажирів m -суб'єктом, що слідує q -напрямом при j -варіанті організації.

3. Обсяг операцій, виконуваних кожним m -суб'єктом – учасником альянсу, має бути не нижчий за обсяг, що відповідає точці беззбитковості:

$$\sum_{q=1}^{Q_m} \sum_{j=1}^{K_m} U_{qjm} \geq BEP_m \quad (4.4)$$

де BEP – Break-Even Point – обсяг операцій, що відповідає точці беззбитковості.

Слід зазначити, що в умовах конкурентного ринку авіатранспортних перевезень можливості цінової конкуренції є обмеженими. Структура альянсу відкриває широкі можливості для підвищення конкурентоспроможності за рахунок оптимізації витрат учасників. Другий етап моделювання передбачає пошук найбільш раціональних варіантів структури альянсу з точки зору мінімізації витрат. По суті, перший етап моделювання передбачає встановлення обмежень за рівнем прибутковості, що є основою для реалізації другого етапу.

II. Другим етапом є моделювання оптимізації системи авіатранспортного альянсу з точки зору економії ресурсів, зокрема мінімізації сукупних витрат на обслуговування пасажиропотоку. Пасажиропотік у цьому ланцюгу вимірюється у однакових величинах – кількості пасажирів, що забезпечує однорідність одиниць виміру.

Математична модель оптимального ланцюга «фідерний трафік – аеропорт – магістральний трафік» у рамках стратегічного авіатранспортного альянсу складається з цільової функції $F(x)$, що виражає загальні мінімальні очікувані витрати на обслуговування пасажирів у регіональних та базовому аеропортах та перевезення авіаційним маршрутом:

$$F(x) = \sum_{k=1}^l E_k x_k + \sum_{k=1}^l E_k^* x_k^* + \sum_{k=1}^l \sum_{i=1}^r E_{ki} x_{ki} + \sum_{k=1}^l \sum_{i=1}^r \sum_{m=1}^p \sum_{s=1}^q E_{kims} x_{kims} + \sum_{s=1}^q \sum_{m=1}^p E_{sm} x_{sm} \rightarrow \min, \quad (4.5)$$

У наведеній моделі використовуються такі умовні позначення:

k – один з множини $(1, 2, 3, \dots, k, \dots, l)$ аеропортів (як правило регіональних), які є джерелом «фідерних» потоків пасажирів на ділянці «hub and spoke» - від регіонального аеропорту до базового (Хабу);

i – одна з множини $(1, 2, 3, \dots, i, \dots, r)$ авіакомпаній, що обслуговують

«фідерний» трафік;

m – одна з множини $(1, 2, 3, \dots, m, \dots, p)$ авіакомпаній, що здійснює магістральні перевезення;

s – один з множини $(1, 2, 3, \dots, s, \dots, q)$ магістральних маршрутів перевезення пасажирів з базового аеропорту;

E_k – витрати на обслуговування одного пасажирів у k -ому регіональному аеропорті;

E_k^* – витрати, пов'язані із залученням додаткового пасажиропотоку до k -го регіонального аеропорту;

E_{kims} – витрати у базовому аеропорті на обслуговування пасажирів, що прибув з k -го регіонального аеропорту r -перевізником і слідує s -маршрутом на m -перевізнику;

E_{ki} – витрати на перевезення одного пасажирів з k -го регіонального аеропорту до базового аеропорту;

E_{sm} – витрати на перевезення одного пасажирів з базового аеропорту у магістральному напрямку s , авіакомпанією m ;

a – найбільший обсяг пасажиропотоку, який мають забезпечити всі l регіональні аеропорти;

A – найбільший обсяг пасажиропотоку, який можуть перевезти від усіх r перевізників, що обслуговують «фідерний трафік» від усіх l регіональних аеропортів;

V – найбільший обсяг пасажиропотоку, який може прийняти і обробити базовий аеропорт від усіх r «фідерних» перевізників;

x_k – обсяг пасажиропотоку, який забезпечує k -й регіональний аеропорт;

x_{ki} – обсяг пасажиропотоку, який перевозиться з k -й регіонального аеропорту до базового перевізником i ;

x_k^* – додатковий обсяг пасажиропотоку, який залучається до k -ому регіональному аеропорту;

x_{kims} – кількість пасажирів, що доставляються з k -го регіонального аеропорту i -м перевізником та слідує у напрямку s перевізником m ;

x_{sm} – обсяг пасажиропотоку, що транспортується з базового аеропорту у магістральному напрямку s , авіакомпанією (Рис. 4.11).

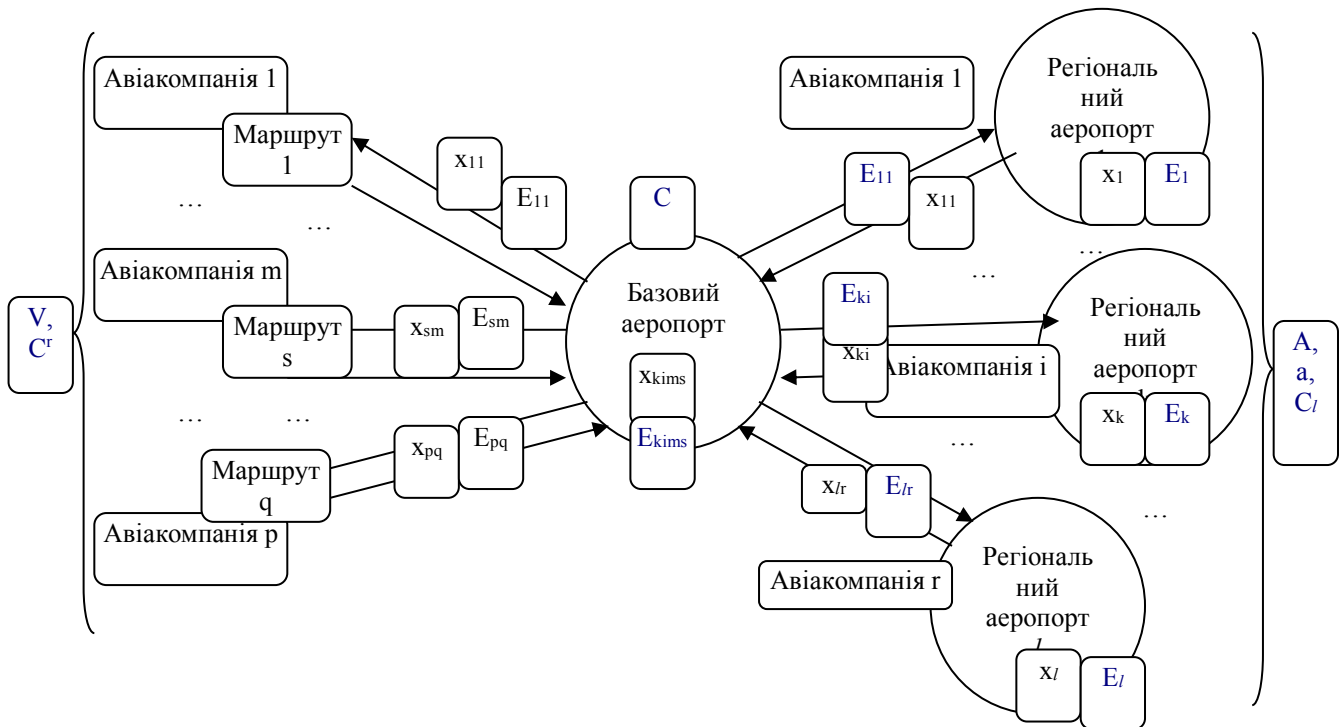


Рис. 4.11. Елементи моделі оптимізації діяльності учасників авіатранспортного альянсу у ланцюгу обслуговування пасажирів*

*Розробка автора

Обмеження моделі:

1. Загальна кількість пасажирів, що прибувають з усіх l регіональних аеропортів повинна бути узгоджена із усіма r перевізниками:

$$\sum_{k=1}^l (x_k + x_k^*) \leq a ; \quad (4.6)$$

2. Загальна кількість пасажирів, що прибуває з усіх l регіональних аеропортів не повинна перебільшувати можливості їх обслуговування всіма r перевізниками:

$$\sum_{k=1}^l \sum_{i=1}^r x_{ki} \leq A ; \quad (4.7)$$

3. Загальна кількість пасажирів, що прибувають всіма r перевізниками не повинна перебільшувати можливості їх обслуговування базовим аеропортом:

$$\sum_{i=1}^r \sum_{m=1}^p x_{im} \leq V; \quad (4.8)$$

Крім того, для забезпечення коректності умов задачі, має дотримуватися нерівність:

$$a \leq A \leq V. \quad (4.9)$$

У сформульованій постановці задачі критерієм оптимальності виступає мінімум витрат на транспортування і обслуговування пасажирів [426].

При забезпеченні збалансованості транспортної задачі, вона є закритою. За таких умов слід додати таке обмеження:

4. Загальна кількість пасажирів, що відправляються з усіх l регіональних аеропортів повинна відповідати сумарній можливості їх обслуговування всіма перевізниками і аеропортами:

$$\begin{aligned} \sum_{k=1}^l x_k &= C^l \\ \sum_{i=1}^r x_k &= C^r = C^k \\ \sum_{k=1}^l \sum_{i=1}^r x_{kims} &= C \quad ; \\ \sum_{m=1}^{pl} \sum_{s=1}^q x_{kims} &= C^s \end{aligned} \quad (4.10)$$

C^l – потужність l регіональних аеропортів з обслуговування пасажирів.

C^k – потужність k -регіонального аеропорту з обслуговування пасажирів;

C^r – потужність r -перевізників з обслуговування пасажирів на маршруті з k -регіонального аеропорту до базового;

C – потужність базового аеропорту з обслуговування пасажирів з l регіональних аеропортів;

C^s – потужність магістральних перевізників обслуговуючих магістральний напрямок s .

У динамічній постановці (тобто при віднесенні задачі до певного часового періоду - року) побудована модель приймає вигляд:

$$Z(x, t) = \sum_{t=1}^T F_t(x) \rightarrow \min, \quad (4.11)$$

де t – одна з множини $(1, 2, 3, \dots, t, \dots, T)$ років планового періоду розвитку інтегрованої структури авіатранспортного альянсу.

$F_t(x)$ означає, що параметр t слід додати до всіх параметрів і змінних функції $F(x)$:

$$Z(x, t) = \sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^l E_{tk} x_{tk} + \sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^l E_{tk}^* x_{tk}^* + \sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^l \sum_{i=1}^r E_{tki} x_{tki} + \sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^l \sum_{i=1}^r \sum_{m=1}^p \sum_{s=1}^q E_{tkims} x_{tkims} + \sum_{t=1}^T \sum_{s=1}^q \sum_{m=1}^p E_{tsm} x_{tsm} \rightarrow \min \quad (4.12)$$

Динамічній сценарій розвитку системи передбачає щорічне нарощування пасажиропотоку. Відповідно, мають виконуватися такі співвідношення:

$$\begin{aligned} 0 &\leq x_{tk} \leq x_{(t+1)k}, \\ 0 &\leq x_{tkims} \leq x_{(t+1)kims}, \\ 0 &\leq x_{tsm} \leq x_{(t+1)sm}. \end{aligned} \quad (4.13)$$

Побудована модель є «експортною» моделлю, або моделлю «відправлення», тобто описує процес обслуговування і перевезення пасажирів, які вибувають з базового аеропорту. Модель передбачає, що завдяки спільному маркетингу, у регіональних аеропортах можливе залучення додаткових пасажирів x_k^* .

Окремої уваги заслуговують пасажирів, які потрапляють одразу у базовий аеропорт, минаючи регіональні. Для того щоб урахувати їх у моделі, слід ввести ще одну умову:

$$p \in N \quad (4.14)$$

$$N = \{1, 2, 3, \dots, k, \dots, l\}$$

Де p – базовий аеропорт;

N – множина аеропортів, що формують «фідерний потік»

За таких умов, витрати з обслуговування пасажирів у базовому аеропорті і є витратами на обслуговування у «фідерному» аеропорті, а витрати на транспортування пасажирів з «фідерного» аеропорту до базового дорівнюють 0. Тобто:

$$E_k \equiv E_{kims}; E_{ki} = 0; \quad (4.15)$$

Для повноти картини необхідно доповнити модель моделлю «прибуття», яка є дзеркальною відносно моделі «відправлення»:

$$Z(y, t) = \sum_{t=1}^T \sum_{s=1}^q \sum_{m=1}^p E_{ism} y_{ism} + \sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^l \sum_{i=1}^r \sum_{m=1}^p \sum_{s=1}^q E_{tkims} y_{tkims} + \sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^l \sum_{i=1}^r E_{tki} y_{tki} + \sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^l E_{tk} y_{tk} \rightarrow \min \quad (4.16)$$

У цій «дзеркальній моделі» символом y позначені «вхідні» потоки пасажирів, які прибувають у базовий аеропорт по магістральних лініях і розподіляються через мережу «фідерних» маршрутів.

Система управління альянсу повинна одночасно опрацьовувати обидва потоки – «вхідний» та «вихідний» і забезпечувати мінімізацію витрат по цих напрямках. Тобто:

$$Z(x, t) + Z(y, t) \rightarrow \min \quad (4.17)$$

Розроблена економіко-математична модель дає можливість більш ефективно планувати та прогнозувати розвиток мережевої інтегрованої структури авіатранспортного альянсу, зокрема у частині основної операційної діяльності із перевезення пасажирів, враховувати вплив змін основних складових системи і вносити відповідні зміни у процеси.

Таким чином, наведена система моделей узагальнено описує

взаємопов'язану систему учасників альянсу, які беруть участь у обслуговуванні пасажиропотоків. Це задача лінійного цілочислового програмування, розв'язання якої вимагає застосування програмних засобів та обчислювальних потужностей для оптимізації роботи конкретної сукупності підприємств у складі альянсу.

У моделі є певні обмеження, які слід враховувати при її використанні. Основним параметром моделі є показник витрат, який має поріг зменшення визначений вимогами безпеки. Крім того, управління інтегрованою структурою авіатранспортного альянсу вимагає узгодження показника витрат з показником доходу, що дозволить повною мірою оцінити результати інтеграційної взаємодії.

На першому етапі формування авіатранспортного альянсу, в результаті проведеного аналізу та моделювання, має бути створена концептуальна модель майбутнього альянсу. Ця модель повинна забезпечувати максимальний рівень цінності для споживача, найвищу ефективність для всієї структури та оптимальний розподіл вигод і витрат. Саме на цьому етапі можуть бути використані запропоновані моделі.

Результатом аналітичної роботи на етапі проектування має стати не просто бачення нової структури, а конкретний проєкт її формування, основою якого є деталізований механізм взаємодії учасників мережевої структури. На цьому етапі необхідно визначитися із завданнями механізму, його структурою, важелями (технологіями взаємодії учасників), формами та засобами контролю. Це є головним завданням всього етапу, а ключову роль тут відіграє саме інформаційно-аналітична підсистема.

На етапах реалізації проєкту створення авіатранспортного альянсу та моніторингу його функціонування фокус аналітичної роботи має бути зміщений у бік ідентифікації та усунення протиріч і збоїв у діяльності системи створення цінності, а також оптимізації структури.

Важливо, що така форма інтеграційної взаємодії як стратегічний авіатранспортний альянс передбачає юридичну та фінансову незалежність

учасників об'єднання, а це означає неминучу появу численних протиріч, які вимагатимуть дій щодо їх узгодження з боку центру управління.

До складу труднощів, які є джерелом збоїв у функціонуванні організаційно-економічного механізму альянсу, слід віднести:

1. Конфлікти мотивів та інтересів учасників. Кожен учасник прагне максимізувати власну вигоду і покращити своє положення на ринку. Водночас система перерозподілу доходів і витрат має бути націлена на максимізацію сукупного результату у вигляді створеної цінності для споживача, яка перетворюється у доход альянсу.

2. Прийняття неефективних рішень через відсутність достатнього інформаційного забезпечення пов'язане з труднощами збору, обробки та поширення інформації у складній організаційній мережевій структурі.

3. Неузгодженість стандартів та технічних можливостей різних учасників альянсу. Це протиріччя найбільш гостро відчуватиметься на перших етапах створення цієї структури і вимагатиме витрат для подолання розбіжностей.

4. Відмінності у механізмах державного регулювання діяльності різних учасників альянсу, що пов'язано з їх різними організаційно-правовими формами, системами оподаткування, належністю до різних секторів та підпорядкованістю/підзвітністю різними структурам.

5. Надання пріоритету цілі максимізації прибутку, що може призвести до економії на якісній складовій авіатранспортної послуги. Необхідно знайти баланс між економією ресурсів та забезпеченням високої якості послуг, що визначатиме конкурентні переваги альянсу на ринку авіатранспортних перевезень. Це протиріччя найбільш гостро відбуватиметься на магістральних лініях, де пасажери більш вимогливі до повноти і якості отримуваних послуг [427].

На етапі моніторингу діяльності стратегічного авіатранспортного альянсу важливе місце у аналітичній роботі займає оцінювання досягнутих результатів спільної роботи, оцінювання роботи всієї системи, її злагодженості, скоординованості.

Ефекти від стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі у інтегрованій мережевій структурі альянсу наведені на рис. 4.12.



Рис. 4.12 Сукупність ефектів стратегічної взаємодії у мережевій структурі авіатранспортного альянсу*

*Розробка автора

Інтеграція суб'єктів авіатранспортної галузі до системи стратегічного альянсу забезпечить можливість підвищити рівень прибутковості всіх учасників, перерозподілити фінансові потоки з метою підтримки «слабких» ланок, а також здійснювати контроль над загальною ефективністю та її складовими. У рамках інтегрованої структури виникає можливість маневрування тарифами, що надає перевагу перед конкурентами на певних ринках. Крім того, охоплення структурою альянсу всіх складових ланцюга вартості дає можливість знизити собівартість авіатранспортних послуг. Інтегрована структура авіатранспортного альянсу забезпечує більш швидке і спрощене врегулювання конфліктів бізнес-інтересів учасників альянсу.

Система показників оцінювання ефективності стратегії взаємодії у рамках структури альянсу має враховувати численні умови і чинники, які визначають результати діяльності інтегрованої структури та всіх її учасників – суб'єктів авіатранспортної галузі та інших підприємств.

Для цілей стратегічного планування розвитку авіатранспортної галузі на засадах мережевої інтеграції система показників ефективності має забезпечувати вирішення таких аналітичних завдань:

- визначення варіантів розвитку авіатранспортного альянсу та оцінка синергетичного ефекту із урахуванням ймовірності кожного варіанту;

- обґрунтування планових значень основних показників, які характеризують рівень досягнення цілей стратегічної взаємодії;

- моніторинг і контроль результатів, оцінювання рівня і причин відхилення фактично досягнутих результатів від планових значень показників ефективності, виявлення причин відхилень показників від нормативів, виявлення і оцінювання впливу цих відхилень на узагальнені результати стратегічної взаємодії;

- коригування стратегічних і поточних планів, перерозподіл доходів і витрат, оптимізація ресурсних потоків, координація діяльності учасників авіатранспортного альянсу на засадах виявлених взаємозв'язків і залежностей їх показників;

- посилення мотивації працівників підприємств і організацій альянсу за результатами оцінювання результатів спільної діяльності.

Формування системи оціночних показників ефективності стратегії, яка вирішує поставлені завдання, висуває певні вимоги до неї та її складових:

1. Ієрархічність цілей – передбачає багаторівневу систему виміру ефективності діяльності авіатранспортного альянсу відповідно до встановленої ієрархії цілей. Вищий рівень – комплексна узагальнена оцінка результату функціонування системи альянсу, другий і наступні рівні – показники, які забезпечують деталізацію основного результату, відповідно тому, як магістральна ціль деталізується і конкретизується цілями нижчого порядку.

Однією з основних проблем при формулюванні стратегічних цілей є

вимірюваність рівня їх досягнення, оскільки не всі стратегічні цілі можуть бути кількісно оцінені. Це ускладнює загальну оцінку ефективності стратегічної взаємодії, а також деталізацію цілей і показників. У разі встановлення «м'яких» стратегічних цілей доцільне використання експертних методів, що дає можливість формалізувати процеси їх досягнення і вимірювання результату.

Можливе визначення стратегічних планових показників у вигляді певного діапазону допустимих значень. Крім того, стратегічні цілі можуть задаватися динамічно, тобто не у вигляді нормативного значення, а у вигляді індикатора зростання (темп зростання, індекс) певного показника.

2. Узгодженість показників. При вимірі різних аспектів діяльності альянсу (операційна, фінансова, інвестиційна, маркетингова діяльність) та його окремих структурних складових можливі колізії у значеннях і векторах оціночних індикаторів, що ускладнює узагальнену оцінку і обґрунтування прийняття рішень. Для забезпечення інформативності отриманих результатів і можливості їх практичного використання в управлінському процесі необхідно узгодити показники.

3. Релевантність і актуальність. Основною вимогою, що висувається для будь-якої системи оціночних показників, є відповідність отриманих формальних оцінок реальному стану досліджуваної системи, а також своєчасність отриманих результатів. Рівень відповідності показників реаліям насамперед визначається інформаційною базою (вихідними даними) та використовуваними методами оцінювання. Крім того, важливим є вибір періодичності проведення моніторингу і оцінювання результатів. Складність отримання вихідних даних, їх обробки і аналізу унеможлиблює постійний контроль всіх показників. Отже, необхідно визначитися із набором ключових контрольних індикаторів ходу реалізації стратегії.

4. Порівнянність. Складність пов'язана із тим, що показники, що досліджуються в різних структурних одиницях альянсу, повинні бути сумісними, а отже, придатними для порівняння. Ця вимагає уніфікації систем та методів аналізу всіх підприємств та організацій альянсу, забезпечення єдності складу

оціночних індикаторів та синхронності обчислення показників. З іншого боку, необхідно забезпечити спільність аналізу чинників ефективності стратегії.

5. Сполученість суб'єктів інтеграційної взаємодії у операційному (ресурсному, технологічному та ін.) та маркетинговому аспектах. Ця вимога до системи показників оцінки ефективності стратегічної взаємодії передбачає поєднаність, спряженість і взаємну доповненість ресурсного та виробничого потенціалу учасників мережевої структури альянсу, що визначає можливості отримання максимального синергетичного ефекту від інтеграції.

Оскільки однією з основних вимог для стратегічних цілей є їх вимірюваність, то для кожного напрямку стратегічної взаємодії, визначеного нами, необхідно визначити склад індикаторів, які чисельно описують цільові орієнтири та дозволяють оцінювати хід реалізації стратегії взаємодії у рамках альянсу (табл. 4.4).

До цільових показників розвитку авіатранспортного альянсу слід віднести:

- зростання пасажиро- і вантажопотоку;
- підвищення прибутку;
- зростання мобільності населення і доступності регіонів.

Для узагальненої оцінки роботи альянсу можна використати два принципово різні підходи:

1. Поелементний аналіз - оцінювання роботи кожного елемента системи у динаміці.

2. Поточковий аналіз - параметри грошового, фізичного та інформаційного потоків. При цьому провідну роль тут зазвичай відіграє грошовий потік (cash-flow) від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [428].

Основним джерелом грошового потоку виступає операційна діяльність, а саме фізичний потік (обсяги реалізації послуг, мережа маршрутів, її пропускна здатність, завантаженість). Інформаційний потік (маркетингова інформація, внутрішня інформація) відіграє обслуговуючу роль, проте він у значній мірі визначає рівень інтегрованості системи.

Таблиця 4.4

Індикатори реалізації напрямків стратегії авіатранспортного альянсу*

Індикатори	Напрямки реалізації стратегії				
	Техніко-технологічний	Маркетинговий	Операційний	Організаційно-управлінський	Ресурсний
Рівень соціально-економічного розвитку регіону базування		+	+		+
Мобільність населення регіону		+			
Кількість повітряних суден	+		+	+	+
Кількість і довжина злітно-посадкових смуг	+				+
Кількість злітно-посадкових операцій	+		+	+	
Частка транзитних та трансферних пасажирів	+	+	+	+	
Кількість рейсів		+	+	+	
Кількість маршрутів		+	+	+	
Індекс географії польотів (обсяг пасажирів до кількості рейсів за різними напрямками)		+	+	+	
Коефіцієнт зайнятості крісел	+		+		
Коефіцієнт зношеності основних засобів	+		+		+
Пасажиропотік		+	+	+	
Вантажопотік		+	+	+	
Пропускна спроможність (потужність) системи альянсу і її складових	+		+	+	+
Продуктивність праці персоналу			+	+	
Обсяг витрат на одного пасажирів /одиницю вантажу			+	+	
Річна виручка на одного пасажирів/одиницю вантажу			+	+	
Рівень задоволеності клієнтів		+	+	+	
Час доставки багажу	+		+	+	
Втрати часу від затримки літаків	+		+	+	+
Час проходження контролю	+		+	+	
Час стикування	+		+	+	
Рівень безпеки польотів (кількість пригод на одиницю операцій)	+		+	+	
Чисельність персоналу			+	+	+
Виручка від авіаційних послуг		+	+	+	
Виручка від неавіаційної діяльності			+	+	
Маржинальний прибуток			+	+	
Рентабельність послуг			+	+	
Обсяг інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази	+		+	+	+

*Складено автором

На стику цих підходів може бути оцінений синергетичний ефект від інтеграції бізнес-структур у єдину систему. Якщо загальний результат,

отриманий за допомогою потокового підходу, перевищує сукупність результатів, отриманих за допомогою поелементного аналізу, можна зробити висновок про загальну ефективність інтеграції, а різниця цих результатів характеризує синергетичний ефект:

$$C_{\Sigma} \geq \sum C_i \quad (4.18)$$

$$Syn = C_{\Sigma} - \sum C_i \quad (4.19)$$

Де C_{Σ} - загальний спільно досягнутий результат діяльності авіатранспортного альянсу;

$\sum C_i$ – сума результатів діяльності складових системи - учасників ланцюга створення вартості, отримана за поелементним підходом;

Syn- синергетичний ефект.

Методичною проблемою є забезпечення сумісності результатів [429]. Для оцінки і порівняння інших параметрів, а також для сукупної оцінки можна використовувати експертні методи, які дають можливість обійти питання порівнянності результатів, використовуючи бальні оцінки.

На наш погляд, слід вирізняти загальний синергетичний ефект, що утворюється в результаті діяльності інтегрованої структури авіатранспортного альянсу та додатковий ефект, отримуваний кожним учасником мережі. Додатковий ефект від взаємодії – це індивідуальний акцесорний результат кожного учасника, який він не отримав би, працюючи відокремлено. Його можна виміряти гіпотетично, порівнюючи діяльність суб'єкта у межах альянсу та поза альянсом.

При цьому, синергетичний ефект є більш широким поняттям, оскільки він поєднує в собі не лише акцесорні ефекти учасників, але і додатковий результат всієї структури, яка функціонує як єдина організаційно-економічна одиниця.

У нашій роботі ми виходимо з загальногалузевого підходу, тому вважаємо більш доцільним акцентувати увагу на загальному синергетичному ефекті від інтеграційної взаємодії учасників авіатранспортного альянсу. Враховуючи

стратегічне значення авіаційного транспорту та важливість завдань, що постануть перед ним після війни, основним орієнтиром розвитку має стати максимізація сукупного синергетичного ефекту від реалізації стратегії взаємодії. Оцінка акцесорних ефектів учасників є другорядним завданням у рамках галузевого підходу.

Посилення консолідації учасників ланцюга вартості в рамках нової організаційної форми – авіатранспортного альянсу- може стати дієвим інструментом для забезпечення ефективного розвитку вітчизняної авіатранспортної галузі в умовах глобальних трансформацій на стратегічну перспективу. Посилення кооперативних зв'язків дозволяє подолати конкуренцію з боку іноземних перевізників, які нині перебувають у кращому стані та матимуть вищі позиції при відкритті українського ринку. Крім того, консолідація ресурсів і потужностей, оптимізація функцій та служб, дає можливість зменшити експлуатаційні витрати і підвищити ефективність авіаційних перевезень. Отже, основним проблемним питанням залишатиметься необхідність узгодження і постійного удосконалення динамічно розвинутої, гнучкої та адаптивної структури альянсу, що висуває відповідні вимоги до його організаційно-економічного механізму та управлінського інструментарію.

Висновки до розділу 4

1. У процесі дослідження визначено основні тренди розвитку міжнародного ринку авіатранспортних перевезень, які формуються при переході до сучасних моделей регулювання авіатранспортного ринку (зокрема політики «відкритого неба») під впливом процесів глобалізації. Запропоновано модифіковані моделі ринку та мережі міжнародних авіатранспортних перевезень, які демонструють зміни, що відбуваються при впровадженні політики «відкритого неба» на рівні попиту, тарифів і обсягів перевезень.

2. Визначено передумови формування стратегії авіатранспортної галузі України у післявоєнні часи, і обґрунтовано доцільність застосування

інтеграційних механізмів розвитку галузі на засадах вертикальної інтеграції в ланцюгу вартості. Це дозволить вітчизняним авіакомпаніями, аеропортам, а також інфраструктурним підприємствам і службам реалізувати потенціал ефективності в нових глобальних умовах ринку.

3. Обґрунтовано концепцію розвитку авіатранспортної галузі із застосуванням синергетичного підходу на основі формування вертикально-інтегрованої структури – стратегічного авіатранспортного альянсу – єдиного мережевого виробничого комплексу, інтегрованого за технологічним принципом (за ланцюгом створення вартості), який складається з авіакомпаній і аеропортів, інфраструктурних, постачальницьких та збутових підприємств і організацій, науково-дослідних та проектно-конструкторських установ, фінансових організацій та інших зацікавлених бізнес-структур.

4. Запропоновано логічну схему проектування структури стратегічного авіатранспортного альянсу, що складається з послідовних кроків: функціональний аналіз діяльності потенційних учасників альянсу; аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища стратегічної взаємодії; формування і аналіз структурної моделі авіатранспортного альянсу; стратегування; формування механізмів і інструментів реалізації стратегії альянсу. Деталізовано зміст кожного етапу та запропоновані інструменти для їх реалізації.

5. Розроблено організаційно-економічний механізм формування та управління інтегрованим вертикальним об'єднанням у формі авіатранспортного альянсу, який системно охоплює всі аспекти і етапи діяльності бізнес-структур, що входять до його складу, враховує їх потенціал, обмеження, ризики і загрози, а також забезпечує ідентифікацію, комплексне оцінювання і реалізацію пріоритетних напрямків інтеграційної взаємодії (техніко-технологічний; маркетинговий; операційний; організаційно-управлінський; ресурсний), максимізацію створеної споживчої вартості, раціональне використання сукупного потенціалу і бізнес-компетенцій, економічно доцільний розподіл доходів його учасників.

6. У рамках формування стратегії авіатранспортного альянсу визначено специфічні принципи, цілі, умови та напрямки його розвитку. Визначено і деталізовано ключові напрямки стратегічної взаємодії учасників авіатранспортного альянсу: техніко-технологічний; маркетинговий; операційний; організаційно-управлінський; ресурсний. Для кожного напрямку визначено склад індикаторів, які чисельно описують цільові орієнтири та дозволяють оцінювати хід реалізації стратегії взаємодії у рамках альянсу.

7. Розроблено економіко-математичну модель співробітництва учасників мережевої структури авіатранспортного альянсу у ланцюгу обслуговування пасажирів, яка дозволяє більш ефективно планувати та прогнозувати розвиток мережевої інтегрованої структури авіатранспортного альянсу, зокрема у частині основної операційної діяльності з перевезення пасажирів. Модель враховує вплив змін основних складових системи та дозволяє вносити відповідні корективи у процеси.

8. Визначено підходи до моніторингу та оцінювання ефективності діяльності стратегічного авіатранспортного альянсу: поелементний аналіз, який передбачає оцінювання роботи кожного елемента системи у динаміці та потоковий аналіз, що включає параметри грошового, матеріального, клієнтського та інформаційного потоків. На стику цих підходів може бути оцінений синергетичний ефект від інтеграції бізнес-структур у єдину систему.

РОЗДІЛ 5

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

5.1. Оцінка потенціалу та готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії

В умовах сучасних глобальних викликів успішна реалізація цілей у рамках сформульованих стратегій розвитку авіатранспортної галузі на засадах інтеграційної взаємодії та отримання запланованих результатів вимагає здійснення необхідних організаційно-управлінських трансформацій для ефективного використання наявного потенціалу її суб'єктів. З огляду на це, галузеві зміни повинні спиратися на попередню оцінку готовності суб'єктів галузі до реалізації стратегічних перетворень, всебічне вивчення їх найбільш важливих організаційних характеристик та економічних показників.

Оцінку потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі та готовності їх бізнес-процесів до інтеграційних змін доцільно проводити із урахуванням складових, наведених на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Складові оцінки потенціалу розвитку суб'єктів авіатранспортної галузі і готовності до інтеграції*

*Побудовано автором

Керуючись наведеними складовими, вже на проєктній стадії можна оцінити основні характеристики суб'єктів – потенційних учасників авіатранспортного альянсу, які дозволять визначити успішність реалізації стратегії інтеграційної взаємодії. У випадку, коли суб'єкт не володіє необхідними параметрами для успішної інтеграції з іншими у структурі авіатранспортного альянсу, необхідне проведення відповідних організаційно-економічних змін. Водночас високий рівень динамічності змін оточуючого політичного, ринкового, господарського середовища суб'єктів авіатранспортної галузі значно ускладнює успішну реалізацію змін. Крім того, суттєвим бар'єром інтеграції може стати недостатній рівень компетентностей керівників і персоналу суб'єкта.

Основними складовими оцінки потенціалу розвитку суб'єктів авіатранспортної галузі і готовності до інтеграції є такі:

1. Стратегії розвитку – основні стратегічні завдання, які поставили перед собою суб'єкти авіатранспортної галузі. Магістральний вектор стратегічного розвитку розкривається у таких завданнях як скорочення витрат, диверсифікація діяльності, диференціація послуг, забезпечення високої якості, фокус на інновації та ін.

2. Організаційні особливості.

- 2.1. Одним з основних питань є врахування особливостей структури управління і, зокрема, налагодженість системи координації дій всіх підрозділів. Успішна координація, у свою чергу, залежить від ефективної організації комунікацій із всіма учасниками та зацікавленими сторонами, що є невід'ємною вимогою отримання стійких конкурентних позицій. Навпаки, вади координації, відсутність командної взаємодії і злагодженості у роботі веде до зниження ефективності як окремих складових, так і всього ланцюга вартості, створюючи бар'єри на шляху досягнення стратегічних цілей. Отже, інтеграційні зміни, створення нових властивостей системи авіатранспортної галузі, вимагають узгоджених змін всіх її складових елементів.

2.2. Успішна реалізація стратегії інтеграційної взаємодії також вимагає набуття менеджментом і персоналом високого рівня компетентності. Компетентність не лише визначає спроможність реалізувати поставлені стратегічні завдання, але і здатність створювати вартість для споживача у відповідності із високими вимогами стандартів і запитів клієнтів. Набуття необхідних компетентностей вимагає постійного розвитку кадрового потенціалу як з позиції особистісного зростання, так і покращення командної роботи. Причому в умовах інтеграції команда робота передбачає не лише роботу у рамках своєї організації, але і з працівниками інших структурних складових альянсу.

2.3. Корпоративна культура відображає сукупність цінностей, які прийняті і поділяються персоналом організації. Рівень корпоративної культури (зокрема склад цінностей і способів їх реалізації) кожного підприємства-учасника інтегрованої структури має відповідати загальному рівню і примножувати його. Рівень корпоративної культури багато в чому визначає можливості протистояти загрозам та загальну спроможність менеджменту вирішувати поставлені завдання. Формування високого рівня корпоративної культури альянсу вимагає відповідної підготовки керівників.

Важливою складовою корпоративної культури є адаптивність - готовність до змін. Ефективність інтеграційних змін багато в чому залежить від дієвості організаційних важелів, які, у свою чергу, реалізуються конкретними керівниками та працівниками. Авіатранспортна галузь – це не просто транспортна система, а також складна соціальна система з високим рівнем невизначеності. Забезпечення готовності колективів працівників до змін є складним управлінським завданням, яке передбачає інформування, залучення, здолання опору змінам.

2.4. Успішна організаційна підготовка суб'єктів авіатранспортної галузі до інтеграції вимагає налаштування їх організаційно-управлінських важелів, які використовуються менеджментом для реалізації напрямків їх діяльності. До складу цих важелів слід віднести:

- Операційні важелі, що забезпечують підготовку і організацію виконання виробничих операцій – проектування і формування структури виробничих процесів, спеціалізацію, взаємодію, визначення складу робіт і зон відповідальності та ін.

- Центри прийняття рішень – керівні підрозділи у структурі управління, які відповідають за обґрунтування, ухвалення і реалізацію рішень на різних рівнях. Інтеграція вимагає модифікації та перерозподілу влади і відповідальності, зміну статусів підрозділів у структурі управління.

У цьому зв'язку також велике значення має лідерство. Інтеграційні перетворення, безумовно, є одним з ключових та складних етапів галузевої трансформації, успішне проходження якого залежить від спроможності керівництва залучити персонал у діяльність щодо докорінних структурних змін. Отже, керівники мають володіти не лише владою і компетенціями, але і особистими лідерськими якостями, що дозволить подолати неузгодженість у роботі всіх інших підсистем під час трансформацій.

- Управління людським потенціалом. Успішна трансформація структури авіатранспортної галузі на засадах інтеграції багато в чому визначається ефективною роботою персоналу, що, у свою чергу, залежить від рівня організації роботи з персоналом, створення умов для реалізації людського потенціалу для трансформації бізнес-процесів у відповідності із стратегічними напрямками змін. Збільшення структури вимагає відповідного рівня кадрової роботи, підвищення вимог до систем управління персоналом кожного структурного елемента альянсу.

- Інформаційно-комунікаційна система. У рамках інтегрованої структури авіатранспортного альянсу робота його структурних складових – суб'єктів авіатранспортної та суміжних галузей набуватиме нового змісту, що зумовлюватиме необхідність створення нових підсистем управління. Такою новою підсистемою має стати інформаційно-комунікаційна система альянсу, яка поєднає всі процеси і структурні елементи ланцюга вартості. Рівень інформаційних підсистем всіх учасників альянсу на момент інтеграції має бути

відповідним загальним вимогам, що дасть можливість передусім забезпечити інформаційну інтеграцію.

3. Ресурсні характеристики. Звичайно, кожен суб'єкт, який має стати частиною інтегрованої структури, повинен мати можливість вбудуватися у спільну систему ресурсного забезпечення – матеріально-технічного, кадрового тощо.

На наш погляд, враховуючи кризовий стан авіатранспортної галузі України, важливою складовою оцінки ресурсного потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі є аналіз їх фінансово-економічного стану.

У процесі змін одне з ключових місць займає такий ресурс як час. Достатність часу для реалізації змін є невід'ємною умовою успіху. Отже, під час аналізу і оцінювання рівня готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до стратегічних змін необхідно оцінити часові рамки їх здійснення. Стратегія передбачає довготривалий горизонт планування. Стратегічний альянс формується на довгий термін, отже, етап підготовки має бути ретельним. Втім, надто великі витрати часу на підготовчі етапи відкладають вирішення стратегічних завдань розвитку і дають можливість конкурентам зміцнити свої позиції. Крім того, можливі зміни у зовнішньому середовищі, які створюють нові виклики. Вітчизняна авіатранспортна галузь, перебуваючи на етапі призупинення діяльності, потребує підготовки до процесів відновлення.

4. Стейкхолдери. Успіх будь-якої організації залежить від рівня задоволеності всіх зацікавлених сторін. При формуванні інтегрованої структури неминуче виникатимуть протиріччя між інтересами стейкхолдерів як на рівні кожного окремого структурного елементу, так і на рівні міжорганізаційної взаємодії та альянсу в цілому.

- Клієнти – пасажери та вантажовласники. Як до, так і у процесі інтеграційних змін необхідно здійснювати оцінку рівня їх задоволеності. Саме вони визначають успішність стратегії у довгостроковому періоді. Але ці стейкхолдери не відчують потреби у змінах і не беруть у них безпосередньої участі. Навпаки, зміни можуть створити незручності для споживачів. Отже,

необхідно розуміти рівень співпраці кожного суб'єкта зі споживачами і за необхідності посилювати її, застосовувати не лише традиційні (економічні, інформаційні та ін.), але й пропагандистські методи заохочення споживачів до позитивного сприйняття змін.

- Власники та інвестори. Держава, як власник та/або інвестор багатьох суб'єктів авіатранспортної галузі, зацікавлена у стабільній роботі авіатранспортної галузі як складової національної транспортної системи, виконанні нею не лише транспортних економічних, але і соціальних, і безпекових функцій. Якщо мова йде про недержавні структури, то вони перш за все є орієнтованими на максимізацію та швидке отримання прибутку. Така позиція не сприяє планомірному втіленню стратегічних змін. За таких умов саме держава має взяти на себе роль узгодження і збалансування інтересів власників та інвесторів [430].

- Працівники. Успішність реалізації інтеграційної стратегії багато в чому залежить від мотивації персоналу до результативної роботи. Мотивація передбачає не лише матеріальне стимулювання, але і задоволеність змістом та якістю праці. Персонал має розуміти необхідність змін і бути залученим до цього процесу. Узгодженість дій працівників із стратегічними завданнями, що постають перед організацією, забезпечується лише за умови розуміння співробітниками загальної стратегії [289]. Лише розуміючи загальний задум, вони будуть здатні проявити стратегічне мислення. У іншому випадку працівники концентруватимуться на поточних завданнях, що не сприятиме успіху інтеграційної трансформації.

Висока мотивація і залученість співробітників є потужним чинником змін. Отже, однією з вимог до кожного структурного елемента альянсу є спроможність консолідувати співробітників, поєднати їх у рамках єдиного задуму.

- Керівники. Зміни розробляються і втілюються керівниками організацій. Від їх роботи безпосередньо залежить процес змін, його динаміка та успішність. Готовність керівництва суб'єктів до інтеграції є одним з найбільш важливих передумов формування інтегрованих структур типу стратегічного

авіатранспортного альянсу. Вимогою до керівників суб'єктів галузі мають стати: здатність поєднати нові стратегічні орієнтири з існуючими, забезпечити поступальний планомірний перехід системи з одного стану у інший, здатність працювати разом з керівниками інших організацій на умовах партнерства, а не змагання. У разі невідповідності керівників цим вимогам, вони мають бути замінені на більш прогресивних.

Проведення аналізу фінансового стану суб'єктів є одним з основних і обов'язкових елементів оцінки потенціалу інтеграції та успішної реалізації стратегії розвитку авіатранспортної галузі. У рамках аналізу фінансового стану визначається прибутковість, стабільність та платоспроможність підприємства. Проведення фінансового аналізу на різних етапах реалізації стратегії інтеграційної взаємодії має різні цілі:

- на етапі проектування майбутньої структури інтегрованого утворення – авіатранспортного альянсу - завданням фінансового аналізу є оцінка складових фінансового потенціалу суб'єктів, виявлення параметрів, за якими вони не відповідають вимогам фінансово стійкої діяльності альянсу, а також розроблення заходів щодо покращення фінансового стану;

- на етапі реалізації проекту створення інтегрованої структури фінансовий аналіз проводиться із метою контролю за фінансовим станом суб'єктів, своєчасного виявлення негативних трендів та запобігання їх посиленню.

Процедура аналізу фінансового стану суб'єкта передбачає:

- розрахунок показників агрегованого (укрупненого) балансу;
- розрахунок показників фінансового стану підприємства;
- оцінку відповідності показників встановленим граничним значенням та динаміку їх зміни [431-433].

Вихідними даними для проведення аналізу фінансового стану підприємства слугують дані бухгалтерської звітності.

У рамках оцінки потенціалу інтеграційної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі нами було проведено аналіз фінансового стану провідних авіакомпаній та аеропортів України. Агреговані баланси провідних

авіакомпаній, розраховані за даними їх звітності, наведені у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Агреговані баланси найбільших авіакомпаній України*, тис. грн.**

Показник	ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»		ТОВ «Авіакомпанія Скайап»		ТОВ «Авіаційні компанія «Роза Вітрів»	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Статутний капітал	103034	103034	1000	1000	31392	31392
Активи						
Необоротні активи	1408874	806394	532891	482294	1635859	1380163
Оборотні активи	865008	833725	1929146	3204953	239763	216224
У т.ч.- Запаси	330487	318937	243137	331176	88582	85849
- Грошові кошти	534521	514788	1686009	2873777	151181	130375
Загальна сума активів	2273882	1640119	2462037	3687247	1875622	1596387
Пасиви						
Поточні зобов'язання	16234465	16664120	2720075	3640495	3679843	4396028
Довгострокові зобов'язання	4282346	4273610	51729	45526	1408572	1163649
Власний капітал	-18242929	-19297611	-309767	1226	-3212793	-3963290
Загальна сума пасивів	2273882	1640119	2462037	3687247	1875622	1596387
Дебіторська заборгованість	40710	56749	466040	1566442	26664	14236
Короткострокові позики			189622	97235	74885	51801
Результати виробничої діяльності						
Виручка від реалізації	1755938	9468	2756804	3915480	772133	894749
Втрати на виробництво	1735846	224465	3088304	3670908	1479356	1161525
Результат від реалізації	20062	-214997	-331500	244 572	-707223	-266776
Балансовий прибуток/збиток	-7232232	-1052864	-720 517	331 892	-1545994	-738069
Платежі до бюджету			123801	-26773	-6509	-12428
Чистий прибуток/збиток	-7234050	-1054682	-596 716	305 119	-1552503	-750497

*З аналізу виключено одну з провідних авіакомпаній за результатами 2023 р. - ПрАТ «Авіакомпанія «Українські вертольоти», через специфіку її діяльності, яка пов'язана із використанням вертольотів для збереження природних багатств та гуманітарних місій, зокрема під егідою ООН та інших міжнародних організацій.

** Складено автором з використанням [434, 435]

Результати розрахунку показників фінансового стану авіакомпаній – рентабельності, платоспроможності та ліквідності - наведений у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Показники фінансового стану провідних авіакомпаній України за даними агрегованих балансів**

Показники фінансового стану	ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»		ТОВ «Авіакомпанія Скайап»		ТОВ «Авіаційні компанія «Роза Вітрів»	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Показники рентабельності						
Рентабельність активів (ROA)	-3,18	-0,64	-0,34	0,10	-0,82	-0,45
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,40*	0,05*	2,73*	292,55	0,48*	0,18*
Рентабельність інвестицій (ROI)	0,52*	0,07*	3,27*	7,67	0,85*	0,26*

Продовження таблиці 5.2

Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)	0,52*	0,07*	12,34*	2,49	0,89*	0,26*
Рентабельність продаж (ROS)	0,01	-22,71	-0,12	0,06	-0,92	-0,30
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів (ITR)	5,25	0,70	12,70	11,08	16,70	13,53
Платоспроможність підприємства						
Сума зобов'язань/сума активів (DAR)	9,02	12,77	1,13	1,00	2,71	3,48
Сума зобов'язань/Власний капітал (DER)	-1,12*	-1,08*	-8,95*	3006,54	-1,58*	-1,40*
Індекс виплати податків (TIE)	-	-	-5,82*	12,40	-237,52*	-59,39*
Коефіцієнт оборотності надходжень (RT)	43,13	0,17	5,92	2,50	28,96	62,85
Показник ймовірності банкрутства (Z-показник Е. Альтмана):	-22,82*	-15,15*	-0,78*	1,35*	-6,04*	-5,17*
Ліквідність						
Поточна ліквідність (CR)	0,05	0,05	0,71	0,88	0,07	0,05
Коефіцієнт "критичної оцінки" (QR)	0,03	0,03	0,62	0,79	0,04	0,03
Чистий оборотний капітал (NWC)	-15369457	-15830395	-790929	-435542	-3440080	-4179804

* - «парадоксальні» значення показників фінансового стану, можливість отримання яких не передбачалося методикою розрахунку

** Складено автором з використанням [434,435]

Дослідження фінансових показників провідних авіакомпаній показало, що лише ТОВ «Авіакомпанія Скайап» у звітному 2023 році продемонструвала прибуткову діяльність. Хоча стан компанії покращився, не всі показники відповідають встановленим критеріям. Якщо підприємство зможе підтримати тенденцію зростання, є ймовірність подальшого поліпшення фінансового стану та досягнення позитивних значень показників. Щодо інших провідних перевізників, ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» та ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів», їх діяльність залишалася збитковою, хоча відзначено певні покращення.

Слід вказати, що отримані значення багатьох індикаторів фінансового стану набувають парадоксальних значень з таких причин:

1. Критична збитковість діяльності авіакомпаній у попередні періоди призвела до нагромадження значних сум нерозподіленого збитку, що, у свою чергу, зробило значення показника «Власний капітал» від'ємним. Це не вписується у загальноприйнятну методику оцінки фінансового стану, а тому викликає парадоксальні значення окремих показників, таких як рентабельність

власного капіталу (ROE), рентабельність інвестицій (ROI) та інвестованого капіталу (ROIC), коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів (DER).

2. Отримання авіакомпанією «Скайап» надходжень з бюджету, що суттєво вплинуло на розмір збитку і зміст такого показника як «Індекс виплати податків» (TIE). Через відсутність розрахунків з бюджетом у авіакомпанії «МАУ» цей показник неможливо розрахувати.

3. Показники: рентабельність активів (ROA), Рентабельність власного капіталу (ROE), Рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність інвестованого капіталу (ROIC), рентабельність продажів (ROS) характеризують відповідно ефективність використання активів підприємства, власного капіталу, інвестованого капіталу (що складається з власного капіталу, довгострокових зобов'язань та короткострокових позик), ефективність виробничої діяльності підприємства. Оскільки підприємства, крім «Скайап», демонстрували негативні фінансові результати як за доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), так і за чистим фінансовим результатом (збиток), показники рентабельності перетворюються на показники збитковості. Це викликає сумніви щодо їх точності у деяких аналітиків [436].

4. Окремо слід зупинитися на значеннях показника ймовірності банкрутства Е.Альтмана, які через вказані причини вийшли за межі аналітичних діапазонів, а тому їх не можна трактувати у класичному розумінні [437].

З числа показників рентабельності слід виділити показник оборотності запасів, який за результатами 2023 р. у всіх авіакомпаній перебуває на досить високому рівні, вищому за нижнє допустиме значення 2. Це свідчить про відсутність надмірних запасів у підприємств, зокрема через специфіку їх діяльності.

Що стосується показників платоспроможності, що характеризують структуру капіталу, то тут можна зробити висновок про надмірну залежність авіакомпаній від позикових коштів та боргових зобов'язань. Показник «сума зобов'язань/сума активів» (DAR) по всіх перевізниках перевищує рекомендоване

верхнє допустиме значення – 0,7.

Коефіцієнт оборотності надходжень (RT), який характеризує ресурсовіддачу підприємства та відображає співвідношення обсягу реалізованої продукції (або здійснених послуг) до обсягу ресурсів, використаних у виробництві, у авіакомпанії «Скайап» перебуває на прийнятному рівні, хоча він все ж нижчий за рекомендоване значення. У авіакомпанії «Роза вітрів» цей показник є дуже високим, що пов'язано з низьким рівнем дебіторської заборгованості, тоді як у «МАУ» він скоротився до критично низького рівня через припинення операційної активності та падіння виручки.

Показники ліквідності, які характеризують здатність підприємства швидко виконувати свої поточні зобов'язання, показують, що коефіцієнти поточної ліквідності (CR) та критичної ліквідності (QR) не відповідають нижнім граничним рівням 3 та 1 відповідно. Лише авіакомпанія «Скайап» наближається до цих граничних значень і демонструє позитивну динаміку.

Показник чистого оборотного капіталу (NWC), що розраховується як різниця між поточними активами та поточними зобов'язаннями, у всіх авіакомпаній є від'ємним. Це означає перевищення поточних зобов'язань над поточними активами.

Аналіз фінансового стану провідних авіакомпаній дозволяє зробити висновки про їх кризовий фінансовий стан. Втім, кризова ситуація розвивається у різних векторах. Так, «МАУ» погіршила свої позиції і перебуває у зоні катастрофічного ризику, «Роза Вітрів» перебуває у стагнації (її позиції суттєво не змінюються ані у кращий, ані у гірший бік), у той час як «Скайап» покращує свої показники і при певній підтримці може відновити прибутковість і увійти до зони задовільного фінансового стану. Досвід використання державних стимулів на прикладі «Скайап» показав їх дієвість. Так, надходження з бюджету у 2022 році сприяли покращенню показників цієї авіакомпанії у 2023 р.

Фінансовий стан аеропортів також є кризовим. Водночас ситуація дещо відрізняється від ситуації в авіакомпаніях через специфіку аеропортової діяльності і неможливість диверсифікації. Вихідні дані для обрахунку показників

фінансового стану основних аеропортів України наведені у табл. 5.3, статичні показники фінансового стану – у табл. 5.4.

Таблиця 5.3

Агреговані баланси найбільших аеропортів України, тис. грн.*

Показник	ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»		КП «Міжнародний аеропорт «Одеса»		ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Статутний капітал	756521	756521	13214	13214	776875	776875
Активи						
Необоротні активи	11575313	10532358	203023	180268	2692986	2612162
Оборотні активи	1438753	801313	57 543	51 220	378 934	260917
У т.ч.- Запаси	218226	201440	5172	4849	13762	13420
- Грошові кошти	1220527	599873	52371	46371	365172	247497
Загальна сума активів	13014066	11333671	260566	231488	3071920	2873079
Пасиви						
Поточні зобов'язання	2009244	2225484	11252	5292	64640	78534
Довгострокові зобов'язання	1597502	1196184	14537	14537	6110	11202
Власний капітал	9407320	7912003	234777	211659	3001170	2783343
Загальна сума пасивів	13014066	11333671	260566	231488	3071920	2873079
Дебіторська заборгованість	73031	31584	34 215	31 059	11791	5243
Короткострокові позики						
Результати виробничої діяльності						
Виручка від реалізації	637760	70626	8747	2679	72084	1238
Ватрати на виробництво	1908347	1583525	40844	25746	288853	195242
Результат від реалізації	-1270587	-1512899	-32097	-23067	-216769	-194004
Балансовий прибуток/збиток	-2217211	-1847509	-41059	-26347	-120199	-171387
Платежі до бюджету	394610	330811			7024	-2877
Чистий прибуток/збиток	-1822601	-1516698	-41059	-26347	-113175	-174264

* Складено автором з використанням [434,435]

Таблиця 5.4

Розрахунок статичних показників фінансового стану провідних аеропортів України за даними агрегованих балансів*

Показники фінансового стану	ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»		КП «Міжнародний аеропорт «Одеса»		ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Показники рентабельності						
Рентабельність активів (ROA)	-0,14*	-0,13*	-0,16*	-0,11*	-0,04*	-0,06*
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,19*	-0,19*	-0,17*	-0,12*	-0,04*	-0,06*
Рентабельність інвестицій (ROI)	-0,17*	-0,17*	-0,16*	-0,12*	-0,04*	-0,06*
Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)	-0,17*	-0,17*	-0,16*	-0,12*	-0,04*	-0,06*
Рентабельність продаж (ROS)	-1,99*	-21,42*	-3,67*	-8,61*	-3,01*	-156,71*
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів (ITR)	8,74	7,86	7,90	5,31	20,99	14,55
Платоспроможність підприємства						
Сума зобов'язань/сума активів (DAR)	0,28	0,30	0,10	0,09	0,02	0,03

Продовження таблиці 5.4

Сума зобов'язань/Власний капітал (DER)	0,38	0,43	0,11	0,09	0,02	0,03
Індекс виплати податків (TIE)	-5,62*	-5,58*	-	-	-17,11*	59,57
Коефіцієнт оборотності надходжень (RT)	8,73	2,24	0,26	0,09	6,11	0,24
Показник ймовірності банкрутства (Z-показник Е. Альтмана):	0,80	0,52	4,97	6,12	25,41	18,41
Ліквідність						
Поточна ліквідність (CR)	0,72	0,36	5,11	9,68	5,86	3,32
Коефіцієнт "критичної оцінки" (QR)	0,61	0,27	4,65	8,76	5,65	3,15
Чистий оборотний капітал (NWC)	-	-	46291,0	45928,0	-	-
	570491,00	1424171,00	0	0	314294,00	182383,00

* - «парадоксальні» значення показників фінансового стану, можливість отримання яких не передбачалося методикою розрахунку

**Складено автором з використанням [434,435]

Через складну ситуацію, в якій опинилися вітчизняні аеропорти, окремі показники їх фінансового стану також приймають значення за межами допустимих значень, передбачених методикою розрахунку. Так, показники рентабельності мають від'ємне значення через збитковість діяльності, а отже втрачається сам їхній сенс. Крім того, показник «Індекс виплати податків» по аеропорту «Бориспіль» (у 2022-2023 рр.) та аеропорту «Львів» (у 2022 р.) має нестандартне значення через те, що, по-перше, діяльність була збитковою, а, по-друге, аеропорти отримували платежі з бюджету.

Тим не менш, незважаючи на кризовий стан, аеропорти зберігають задовільний рівень показників структури капіталу – DAR та DER. Також аеропорти «Одеса» та «Львів» мають високі значення показників ліквідності (CR та QR). Показник «Чистий оборотний капітал» (NWC) демонструє перевищення поточних активів над поточними зобов'язаннями, що, безумовно, є позитивним.

Загалом значення та тенденція показників фінансового стану аеропортів з урахуванням складної ситуації свідчать про наявність потенціалу успішного відновлення їх діяльності за умови фінансової підтримки. Краща ситуація щодо фінансового потенціалу аеропортів, ніж у авіакомпаній, багато в чому пов'язана із їх формою власності – державною та комунальною, що забезпечує їм достатній рівень підтримки для збереження потенціалу подальшого розвитку. Але мова наразі йде саме про збереження, а не нагромадження потенціалу.

Як було зазначено раніше, у випадку коли суб'єкт авіатранспортної галузі не повною мірою відповідає встановленим вимогам, необхідне здійснення змін для приведення його характеристик у відповідність із вимогами реалізації стратегії інтеграції.

Процес оцінки потенціалу інтеграції та готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до структурних трансформацій можна подати у вигляді послідовності етапів (рис. 5.2):

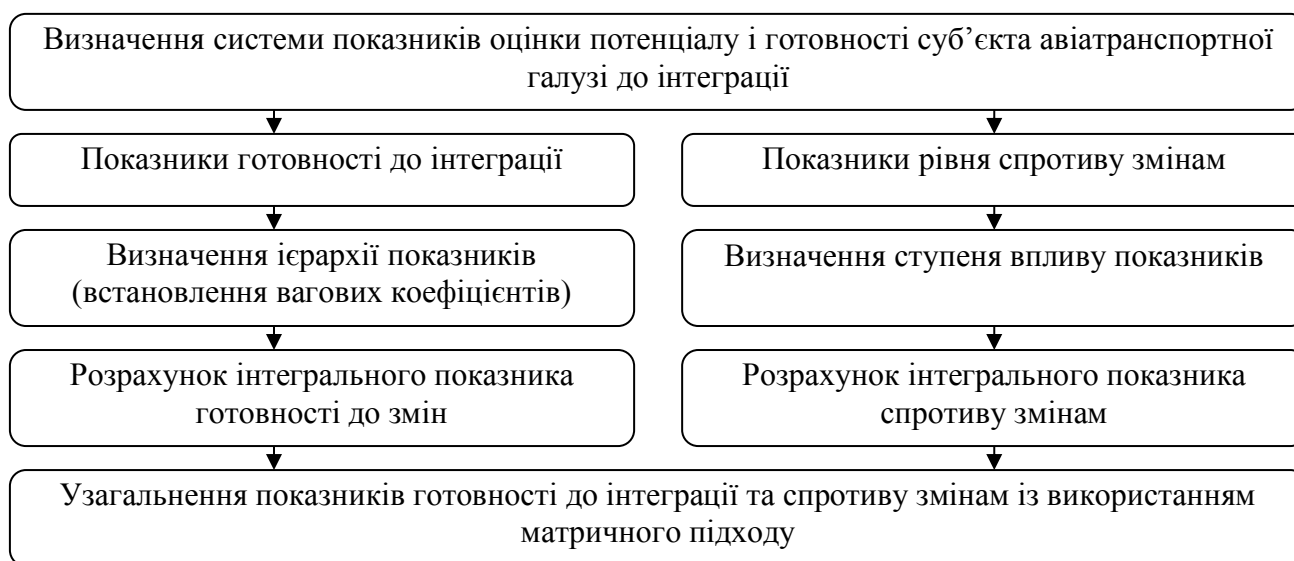


Рис. 5.2 Алгоритм оцінювання потенціалу інтеграції та готовності суб'єкта до змін*

*Побудовано автором

Оцінку потенціалу інтеграції та готовності до змін доцільно здійснювати із використанням експертних методів.

Втілення інтеграційної стратегії є складним, комплексним процесом, який включає множину процедур, пов'язаних із змінами в організаціях, а також узгодженням та коригуванням цих змін. З цієї позиції важливим є визначення профілю готовності суб'єктів до змін, що дасть можливість співвіднести всі складові, визначити слабкі місця та реалізувати необхідні перетворення для успішної інтеграції.

Рівень готовності суб'єктів авіатранспортної галузі (на прикладі провідних авіакомпаній та аеропортів) до інтеграційної взаємодії було виконано

із використанням експертного підходу (табл. 5.5 та 5.6).

Таблиця 5.5

Оцінка готовності авіакомпаній до реалізації інтеграційної стратегії*

Складові потенціалу	Показники	Вагомість	ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»		ТОВ «Авіакомпанія Скайап»		ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»	
			Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Стратегії розвитку	Можливості скорочення витрат	0,3	1	0,3	2	0,6	2	0,6
	Рівень диверсифікації діяльності	0,15	2	0,3	2	0,3	1	0,15
	Рівень диференціації послуг	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
	Якість	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75
	Інновації	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
	Разом	1		1,85		2,6		2,1
Організаційні особливості	Структура управління	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
	Компетенція персоналу	0,35	4	1,4	4	1,4	4	1,4
	Корпоративна культура	0,3	3	0,9	5	1,5	4	1,2
	Організаційно-управлінські важелі	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
	Разом	1		3,3		4,1		3,65
Ресурсні характеристики	Матеріальні ресурси	0,3	2	0,6	4	1,2	3	0,9
	Фінансові ресурси	0,3	1	0,3	3	0,9	2	0,6
	Трудові ресурси	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
	Ресурси часу	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
	Разом	1		1,7		3,5		2,5
Стейкхолдери	Рівень задоволення клієнтів	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
	Рівень задоволення власників та інвесторів	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
	Рівень задоволення керівників	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
	Рівень задоволення працівників	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
	Ставлення органів влади та суспільства	0,25	2	0,5	4	1	2	0,5
	Разом	1		2,4		3,55		2,55
Загальна оцінка				9,25		13,75		10,8

*Складено автором

Кожен параметр оцінювався експертами за 5-бальною шкалою, яку слід інтерпретувати таким чином: 5 – показник найбільш повно відповідає вимогам успішної реалізації інтеграційної стратегії, 1 – показник в цілому не відповідає

вимогам успішної реалізації інтеграційної стратегії – необхідні значні зміни для приведення його у відповідність з вимогами стратегії.

Таблиця 5.6

Оцінка готовності аеропортів до реалізації інтеграційної стратегії*

Складові потенціалу	Група чинників	Вагомість	ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»		КП «Міжнародний аеропорт «Одеса»		ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького	
			Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Стратегії розвитку	Можливості скорочення витрат	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4
	Рівень диверсифікації діяльності	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
	Рівень диференціації послуг	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3
	Якість	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
	Інновації	0,2	3	0,6	1	0,2	1	0,2
	Разом	0,95		2,65		1,9		1,7
Організаційні особливості	Структура управління	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
	Компетенція персоналу	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9
	Корпоративна культура	0,3	3	0,9	1	0,3	2	0,6
	Організаційно-управлінські важелі	0,3	3	0,9	2	0,6	2	0,6
	Разом	1		3,3		2,1		2,4
Ресурсні характеристики	Матеріальні ресурси	0,25	3	0,75	2	0,5	2	0,5
	Фінансові ресурси	0,3	1	0,3	3	0,9	2	0,6
	Трудові ресурси	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9
	Ресурси часу	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3
	Разом	1		2,7		2,3		2,3
Стейкхолдери	Рівень задоволення клієнтів	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
	Рівень задоволення власників та інвесторів	0,3	3	0,9	2	0,6	2	0,6
	Рівень задоволення керівників	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
	Рівень задоволення працівників	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
	Ставлення органів влади та суспільства	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2
	Разом	1		3,2		2,4		3
Загальна оцінка				11,85		8,7		9,4

*Складено автором

За результатами оцінки готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до

реалізації інтеграційної стратегії, можна зробити висновок, що найбільш відповідними характеристиками володіють ТОВ «Авіакомпанія Скайап» та ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», незважаючи на незадовільний фінансовий стан останнього. Причому, найбільш високий рівень готовності до змін відзначається за складовою «Організаційні особливості» та «Стейкхолдери», що є важливою передумовою успішної реалізації цілей стратегії інтеграції у рамках стратегічного альянсу.

Наступним кроком і складовою частиною алгоритму оцінки потенціалу інтеграції та готовності суб'єктів до змін є оцінка опору змінам для вироблення на цих засадах заходів з подолання опору стратегічним трансформаціям. Оцінки чинників, які заважають реалізації стратегії інтеграції суб'єктів авіатранспортної галузі, наведені у табл. 5.7 та 5.8.

Таблиця 5.7

Оцінка опору авіакомпаній до реалізації інтеграційної стратегії*

Складові потенціалу	Група чинників	Вагомість	ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»		ТОВ «Авіакомпанія Скайап»		ТОВ «Авіаційна компанія «Роза Вітрів»	
			Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Стратегії розвитку	Ріст витрат	0,35	3	1,05	2	0,7	2	0,7
	Втрата частини доходу через диверсифікацію діяльності	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2
	Неможливість диференціації послуг	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
	Погіршення якості комплексної послуги	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
	Брак інноваційного мислення	0,25	3	0,75	2	0,5	3	0,75
	Разом	1		2,5		2,3		2,35
Організаційні особливості	Впровадження нових процедур	0,3	3	0,9	3	0,9	4	1,2
	Брак компетенцій	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6
	Зміна системи цінностей	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1
	Брак ресурсів керування	0,4	4	1,6	2	0,8	3	1,2
	Разом	1		3,1		2,2		3,1

Продовження таблиці 5.7

Ресурсні характеристики	Ризик втрати матеріальних ресурсів	0,25	4	1	2	0,5	2	0,5
	Ризик погіршення фінансового стану	0,35	5	1,75	3	1,05	4	1,4
	Брак трудових ресурсів	0,25	3	0,75	1	0,25	2	0,5
	Неможливість дотримання часових рамок змін	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
	Разом	1		4,1		2,25		2,85
Стейкхолдери	Зміна клієнтських переваг	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
	Ризик для інвесторів	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9
	Втрата владних повноважень керівниками	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
	Зміни очікувань працівників	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
	Втрата підтримки органів влади	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8
	Разом	1		3,9		2,8		2,6
	Загальна оцінка			13,6		9,55		10,9

*Складено автором

Таблиця 5.8

Оцінка опору аеропортів до реалізації інтеграційної стратегії*

Складові потенціалу	Група чинників	Вагомість	ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»		КП «Міжнародний аеропорт «Одеса»		ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького	
			Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Стратегії розвитку	Ріст витрат	0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9
	Втрата частини доходу через диверсифікацію діяльності	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
	Неможливість диференціації послуг	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
	Погіршення якості комплексної послуги	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
	Брак інноваційного мислення	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45
	Разом	1		2,95		2,95		2,6
	Організаційні особливості	Впровадження нових процедур	0,25	3	0,75	4	1	4
Брак компетенцій		0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Зміна системи цінностей		0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Брак ресурсів керування		0,3	3	0,9	4	1,2	4	1,2
Разом		1		3,15		3,85		3,4

Продовження таблиці 5.8

Ресурсні характеристики	Ризик втрати матеріальних ресурсів	0,3	3	0,9	2	0,6	2	0,6
	Ризик погіршення фінансового стану	0,3	1	0,3	3	0,9	2	0,6
	Брак трудових ресурсів	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
	Неможливість дотримання часових рамок змін	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
	Разом	1		2,4		2,5		2,4
Стейкхолдери	Зміна клієнтських переваг	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
	Ризик для інвесторів	0,35	3	1,05	4	1,4	4	1,4
	Втрата владних повноважень керівниками	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
	Зміни очікувань працівників	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
	Втрата підтримки органів влади	0,3	3	0,9	4	1,2	4	1,2
	Разом	1		2,9		3,7		3,65
	Загальна оцінка			11,4		13		12,05

*Складено автором

Оцінка опору змінам показала, що найбільш сильний спротив реалізації інтеграційної стратегії у різних суб'єктів проявлятиметься у різних сферах. Так, для авіакомпаній слабкими місцями є такі: «МАУ» - «ресурсні характеристики», «Скайап» - «стейкхолдери», «Роза вітрів» - «організаційні характеристики», що зумовлюється різним поточним станом цих організацій. Найбільший спротив змінам, відповідно до оцінок, спостерігатиметься у найбільшій (в період до повномасштабного вторгнення) вітчизняної авіакомпанії - «МАУ». Слід відзначити, що у авіакомпаній за такою складовою як «Стратегії розвитку» не спостерігається значного опору, оскільки вони є доволі гнучкими у формуванні майбутніх стратегій. Це пояснюється як специфікою діяльності авіаперевізників, так і поточним кризовим станом у якому організації розглядають різні альтернативні варіанти подальшого розвитку. Тобто кризові явища стимулюють гнучкість стратегічного мислення.

Що стосується аеропортів, то тут слід виділити спротив у сфері «Організаційні особливості» для аеропортів «Бориспіль» та «Одеса», а також у сфері «Стейкхолдери» для аеропорту «Львів». Слід зазначити, що для аеропортів співвідношення опору стратегічним змінам за сферами є менш диференційованим,

ніж для авіакомпаній. Так, для всіх аеропортів можливий значний спротив у сферах «Стратегія розвитку» та «Стейкхолдери». Це пояснюється «статичністю» стану аеропортів у системі повітряного транспорту та особливостями структури їх власності – переважання державної та комунальної власності.

Використовуючи оцінки готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до змін та опору змінам, можна побудувати двовимірну матрицю їх позиціонування стосовно успішності реалізації інтеграційної стратегії (Рис. 5.3).

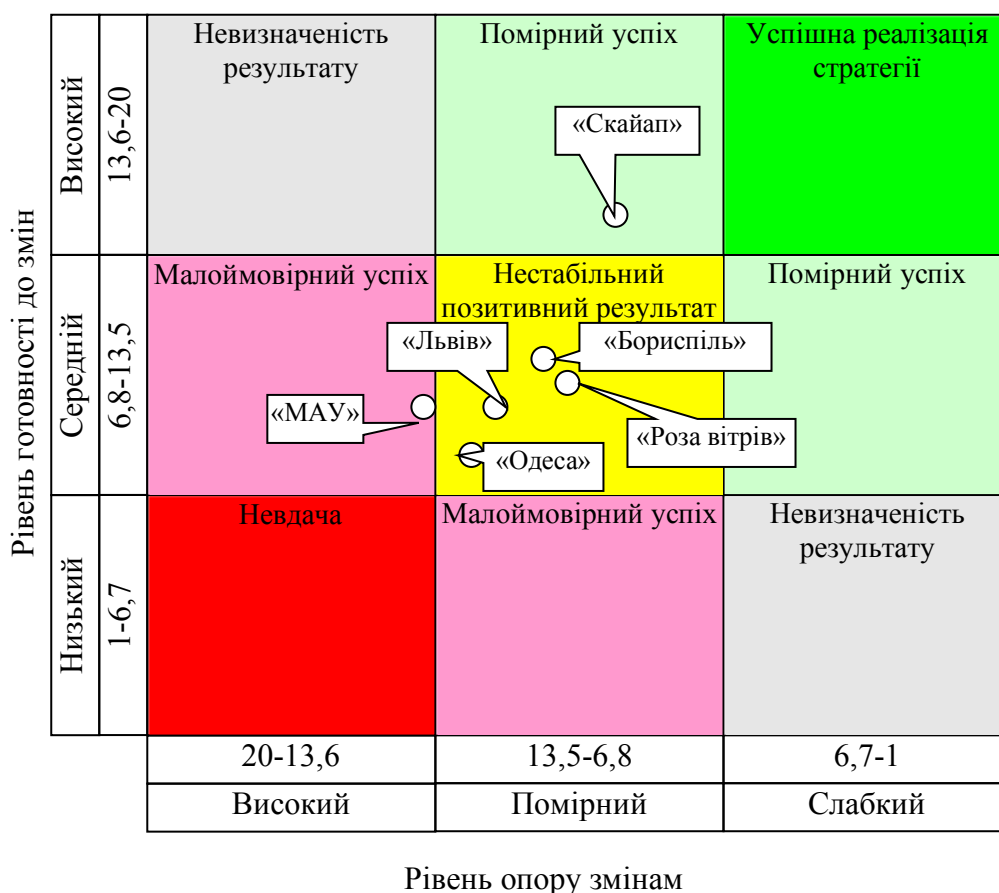


Рис. 5.3. Матриця позиціонування суб'єктів авіатранспортної галузі щодо успішності реалізації інтеграційної стратегії*

*Складено автором

Квадранти всередині матриці відповідають різним рівням можливості успішного залучення певного суб'єкта галузі до реалізації інтеграційної стратегії:

- «Успішна реалізація стратегії» - потрапляння у цей квадрант означає

можливість реалізації інтеграційної стратегії із мінімальним рівнем ризику невдачі;

- «Помірний успіх» - потрібні помірні зусилля для успішної реалізації стратегії;

- «Нестабільний позитивний результат» - центральний квадрант означає суттєвий, але не критичний рівень невизначеності і ризику успішної реалізації стратегії. Тобто, успіх вимагатиме прикладання системних зусиль для адаптації суб'єкта до умов реалізації інтеграційної стратегії та здолання опору змінам;

- «Малоймовірний успіх» - передбачаються значні труднощі у реалізації стратегії;

- «Невдача» - реалізація інтеграційної стратегії пов'язана із високими ризиками через неготовність суб'єкта;

- «Невизначеність результату» - можлива успішна реалізація стратегії інтеграції, але ризик невдачі є критичним, його подолання вимагає серйозних зусиль щодо подолання опору та підвищення рівня готовності до змін.

Як можна побачити за результатами аналізу, лише стан ТОВ «Авіакомпанія Скайап» дозволяє реалізувати інтеграційну стратегію із прийнятним рівнем ризику. Навпаки, ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» в теперішньому стані не готова до інтеграційних перетворень. Її власникам і керівникам необхідно переглянути пріоритети та прикласти значних зусиль для приведення авіакомпанії у відповідність вимогам інтеграції. Решта суб'єктів перебуває у стані «Нестабільний позитивний результат», тобто необхідне приведення показників у відповідність до вимог, але це завдання не пов'язане із критичними ризиками. Нестабільність очікуваного результату реалізації стратегії означає необхідність більш глибокого вивчення ситуації для кожного з суб'єктів та вживання конкретних заходів щодо покращення ситуації.

Отже, завдання нарощування потенціалу реалізації інтеграційної стратегії суб'єктів авіатранспортної галузі лежить у двох основних площинах: підвищення рівня готовності до змін та подолання опору змінам. Слід також зазначити, що якщо завдання підвищення готовності до змін вимагає значних

ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових та ін.), то подолання опору переважно пов'язане із системами менеджменту цих організацій. Сила опору змінам багато в чому залежить від рівня компетенцій та зрілості керівників, стимулювання інноваційного мислення співробітників, рівня усвідомлення власниками та інвесторами важливості та неминучості перетворень, дієвості інформаційно-комунікаційної системи суб'єкта тощо.

Загалом можна виділити такі важелі управлінського впливу, які можуть бути задіяні для успішної реалізації інтеграційної стратегії суб'єктами авіатранспортної галузі:

1. «Влада» - застосування механізмів владного впливу для примусового здійснення необхідних змін для успішної реалізації стратегії інтеграції із використанням важелів заохочення та покарання;

2. «Раціональний вибір» - використання інформаційних важелів, які спираються на фактичний матеріал та обґрунтовані розрахунки, що спонукають суб'єктів робити зважений вибір на основі порівняння переваг та недоліків стратегії інтеграції.

3. «Емоції» - використання пропагандистських важелів, націлених на формування сприятливого образу майбутнього розвитку авіатранспортної галузі;

4. «Люди» - задіяння механізмів управління розвитком персоналу, зокрема навчання та підвищення кваліфікації. Розвиток людського потенціалу веде до покращення діяльності у всіх сферах організації та робить можливими зміни, які неможливо було реалізувати за допомогою інших механізмів.

Для підвищення потенціалу інтеграційної взаємодії, зокрема покращення рівня готовності до змін та здолання опору, необхідне розроблення та впровадження відповідної системи заходів, склад та зміст яких має визначатися на етапі оцінки готовності суб'єктів до інтеграційних трансформацій.

На засадах проведеного аналізу ми можемо сформулювати рамкову програму коригувальних заходів щодо подолання опору інтеграції суб'єктів авіатранспортної галузі за складовими потенціалу:

I. Стратегії розвитку:

1. Коригування стратегічних настанов - місії, візії, цілей та завдань у відповідності з вектором інтеграції («Влада»);

2. Техніко-економічне обґрунтування проєкту інтеграції, забезпечення точності і раціональності розрахунків («Раціональний вибір»).

3. Створення системи моніторингу за ходом реалізації змін із можливістю коригування траєкторії («Раціональний вибір»).

II. Організаційні особливості:

1. Уніфікація і стандартизація процесів і процедур («Влада»)

2. Обґрунтування прийняття рішень на основі використання аналітичних матеріалів, додаткових розрахунків («Раціональний вибір»);

3. Навчання і перепідготовка персоналу. Стандартизація вимог до компетенцій персоналу («Люди»).

4. Формування сприятливої інтеграційної корпоративної культури. Пропаганда переваг інтеграції («Емоції»)

5. Децентралізація структури, формалізація і спрощення рутин («Влада»)

6. Залучення персоналу до прийняття рішень («Люди»).

7. Підвищення безпеки і комфорту трудової діяльності («Люди»).

III. Ресурсні характеристики:

1. Використання сучасних ресурсно-часових моделей проєктування процесів («Раціональний вибір»).

2. Оптимізація відносин з постачальниками («Влада»).

3. Прозора система кадрового менеджменту («Люди»).

IV. Стейкхолдери:

1. Налагодження більш тісної взаємодії з клієнтами («Влада»).

2. Надання додаткових гарантій партнерам та інвесторам. Зокрема гарантій повернення коштів, завершення проєктів та ін. («Влада»)

3. Інформування персоналу про зміни. Формування зрозумілої системи мотивації персоналу («Люди»).

4. Налагодження тісних зв'язків із органами влади та громадськими організаціями («Влада»).

5. Лідерство і підвищення довіри до керівництва організації («Емоції»).

Прийняття рішення про реалізацію інтеграційної стратегії має передувати аналіз і оцінка потенціалу кожного суб'єкта авіатранспортної та суміжних галузей, якого планується залучити до складу інтегрованої структури стратегічного альянсу. Здійснення ретельного аналізу готовності до трансформацій та опору змінам дозволить підвищити рівень керованості процесами інтеграції, знизити рівень ризику та невизначеності шляхом прогнозування впливу системи чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ альянсу. Оцінювання інтеграційного потенціалу на основі пропонованого підходу дає можливість завчасно виявити деструктурні впливи та нейтралізувати їх для успіху стратегічного розвитку.

Підсумовуючи аналіз готовності ключових суб'єктів авіатранспортної галузі до відновлення їх діяльності у післявоєнний період, слід зазначити, що економічне зростання, на наш погляд, можливе лише за умови інтеграції суб'єктів у ланцюгу вартості при створенні авіатранспортного стратегічного альянсу та державної фінансової підтримки. Лише ці два шляхи дадуть можливість акумулювати достатні фінансові ресурси, як державні – через механізми бюджетного субсидіювання та кредитування, так і недержавні, а також іноземні – через корпоративні механізми залучення інвестицій альянсом.

5.2. Формування інтегрованої системи управління якістю авіатранспортного альянсу

В умовах зростання конкуренції на світовому ринку авіатранспортних послуг підвищення конкурентоспроможності є невід'ємною умовою відновлення і подальшого розвитку авіатранспортної галузі України, її реінтеграції у світову галузь авіаційних перевезень. Успішна діяльність на ринку як окремих авіакомпаній, так і інтегрованих структур типу стратегічних альянсів вимагає забезпечення якості авіатранспортних послуг на рівні світових стандартів. З цього погляду формування систем управління якістю у структурі

організаційно-економічного механізму галузі та окремих організацій стає все більш нагальним завданням.

Відомо, що конкурентоспроможність авіаперевізника виражається у його спроможності утримувати своє місце на ринку перевезень у конкурентному середовищі, представленому іншими перевізниками, протягом тривалого періоду. Довготривале утримування бажаного місця на ринку забезпечується стратегічними конкурентними перевагами у:

- економічній ефективності авіатранспортних перевезень;
- продуктивності використання ресурсів;
- якості авіатранспортних та супутніх послуг;
- міцності фінансового-економічного стану;
- комунікативному менеджменті (сприятливий імідж організації) та ін.

Конкурентні позиції авіаперевізників на ринку міжнародних перевезень формуються під впливом численних чинників, які умовно можна розділити на п'ять рівнів:

- макроекономічні чинники – країнові чинники (загальні конкурентні позиції країни);
- мезоекономічні чинники – чинники територіальної організації господарства і розвитку регіонів;
- секторальні чинники – конкурентні позиції авіатранспортної галузі;
- мікроекономічні чинники – місце фірми на ринку і її відносини з іншими суб'єктами ринку;
- внутрішні чинники організації – чинники потенціалу організації.

Звичайно, можливості суб'єкта авіатранспортної галузі впливати на зазначені чинники зменшуються при переході від внутрішнього рівня до більш високих рівнів. Все зазначене повною мірою стосується і інтегрованої структури авіатранспортного альянсу. Однак, зростання масштабів бізнес-структури надає додаткові можливості для впливу на фактори конкурентоспроможності, аж до найвищого – макрорівня.

Посилення конкуренції на глобальному та локальних ринках у зв'язку із

процесами дерегуляції та лібералізації суттєво обмежує можливості забезпечення зростання ефективності авіаперевізників за рахунок більш високих тарифів. Водночас цінова конкуренція обмежена вимогами безпеки авіаційних польотів. За таких умов, авіаперевізники змінюють акценти у конкурентному змаганні на критерії якості, застосовуючи диференційований, гнучкий підхід до змісту та якості авіатранспортної послуги.

Цей тренд в цілому є загальним для світової економіки, оскільки глобалізація веде до посилення конкуренції на всіх ринках, а вимоги споживачів з різних країн зростають і «вирівнюються». Цьому сприяє, в тому числі, зростання поінформованості про можливості отримання більш якісних товарів і послуг.

Швидкі технологічні та соціокультурні зміни, пов'язані із процесами глобалізації, призвели до розвитку методів забезпечення якості товарів і послуг, їх постійного вдосконалення, що стало одним з провідних трендів XXI ст., який знайшов відображення у політиці провідних країн на дотримання інтересів споживачів [438]. Політика якості і дотримання інтересів споживачів багато в чому визначає інші складові політики провідних країн – енергетичну, транспортну, продовольчу, екологічну, соціальну та ін. Звичайно, транспортна політика і авіатранспортна галузь не залишилися поза цих процесів.

Що стосується чинників рівня витрат і якості, то авіатранспортний альянс розширює можливості як для оптимізації витрат (вже не лише на рівні перевізника, а на рівні всієї інтегрованої системи), так і для підвищення показників якості комплексної авіатранспортної послуги. Водночас формована у системі альянсу комплексна авіатранспортна послуга висуває більш високі вимоги до системи управління якістю [439].

Отже, цілеспрямований менеджмент якості у системі авіатранспортного альянсу вимагає створення у структурі його організаційно-економічного механізму інтегрованої системи менеджменту якості, здатної охопити всі елементи ланцюга вартості та всі структурні елементи альянсу. Планомірне функціонування системи менеджменту якості вимагає формування відповідної

корпоративної політики якості, встановлення ієрархічної системи цілей (стратегічних і оперативно-тактичних), а також визначення конкретних інструментів управління якістю, організаційних структур та відповідальних осіб (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Принципова схема формування системи менеджменту якості авіатранспортного альянсу*

*Побудовано автором

Формування системи управління якістю авіатранспортного альянсу має ґрунтуватися на новітніх досягненнях менеджменту якості, які знайшли своє втілення у філософії Total Quality Management (TQM).

Як відомо, еволюція систем якості розпочалася на початку минулого століття завдяки зусиллям В. А. Шеварта та його послідовників – Дж. Джурана

та ін. [440]. Становлення інтегрованих систем управління якістю розпочалося у останні два десятиріччя XX ст., а поштовхом для їх розвитку стали роботи А. Фейгенбаума [441]. З того часу теорія і практика менеджменту якості у своєму розвитку пройшли ряд етапів, в результаті чого було сформовано концепцію TQM, яка здобула поширення у всіх галузях світового господарства. TQM стала новою моделлю корпоративної культури, яка формується у сучасних фірмах та є основою стратегій розвитку бізнесу.

Різні автори по-різному визначають зміст і структуру TQM [442], втім, всі вони сходяться у думці, що основою філософії TQM є фокус на задоволення потреб споживача у довгостроковій перспективі. Саме це стає основною метою функціонування бізнесу і на це мають бути націлені всі процеси і стратегічні орієнтири. Таким чином, ідеологія TQM охоплює систему корпоративного менеджменту в масштабах всієї бізнес-структури. Вона вимагає залучення всіх працівників організації до планомірних процесів створення високоякісних продуктів і послуг.

Отже, TQM доцільно розглядати як:

- систему стратегічного планування, яка забезпечує досягнення досконалої якості та реалізацію бізнес-цілей;
- систему управління організацією, націлену на повне задоволення потреб споживачів, яка забезпечує залучення всіх працівників до вдосконалення продуктів і послуг [443].

Принципи, на яких будується система TQM:

1. Клієнтоорієнтованість. Метою функціонування будь-якої організації є задоволення потреб споживачів шляхом постачання їм якісних продуктів та послуг, які повною мірою відповідають вимогам і потребам клієнтів.

2. Залучення працівників. TQM формує у організації середовище, яке завдяки ефективним внутрішнім комунікаціям забезпечує залучення всіх працівників до створення високої якості, робить їх відповідальними і уповноваженими особами на своїх рівнях. Тут організаційна комунікація відіграє життєво важливу роль у підвищенні морального духу працівників.

3. Системна інтегрованість. Стратегія TQM передбачає формування інтегрованої системи управління, яка охоплює всі бізнес-процеси організації.

4. Процесно-орієнтований підхід – передбачає контроль і оцінку якості на всіх етапах виробництва, просування і споживання продукту або послуги.

5. Системність руху. Забезпечення системності руху передбачає проходження продукцією та послугами всіх етапів на шляху створення якості.

6. Безперервність зусиль. Удосконалення продукту чи послуги, підвищення їх якості має відбуватися постійно і безперервно. Висока ефективність TQM передбачає регулярну увагу до процесу створення якості на всіх рівнях. У іншому випадку неминуче поступове погіршення стандартів виробництва.

7. Прийняття рішень на основі фактів – передбачає залучення всіх працівників до оцінки якості та прийняття рішень на основі найбільш повної інформації про внутрішні і зовнішні процеси та даних про ефективність.

8. Управління взаємовідносинами. Ефективні комунікації зі стейкхолдерами, як внутрішніми (працівники), так і зовнішніми (клієнти) є визначальними для забезпечення високої якості і впровадження необхідних змін для покращення результату [444].

Сучасні концепції управління якістю ґрунтуються на принципах TQM. Ці елементи TQM для багатьох сучасних організацій стають системою цінностей, на яких ґрунтується вся їх діяльність.

Щодо організацій авіатранспортної галузі, а особливо інтегрованих структур, які поєднують кілька бізнес-суб'єктів у рамках ланцюга створення вартості, рішення у сфері впровадження TQM вимагають особливої уваги. Необхідно врахувати особливості організації галузі, специфіку операційних процесів, сформовану під впливом багатьох чинників бізнес-культуру, існуючу практику і технології управління процесами створення, просування і надання авіатранспортних послуг. Таким чином, стратегія і система управління якістю авіатранспортного альянсу вимагає індивідуального підходу.

Теорією і практикою управління якістю вироблено набір основних

складових загальної моделі впровадження системи TQM (фази планування, виконання, перевірки та дії), які можна адаптувати до специфічних умов авіатранспортного альянсу (рис. 5.5).

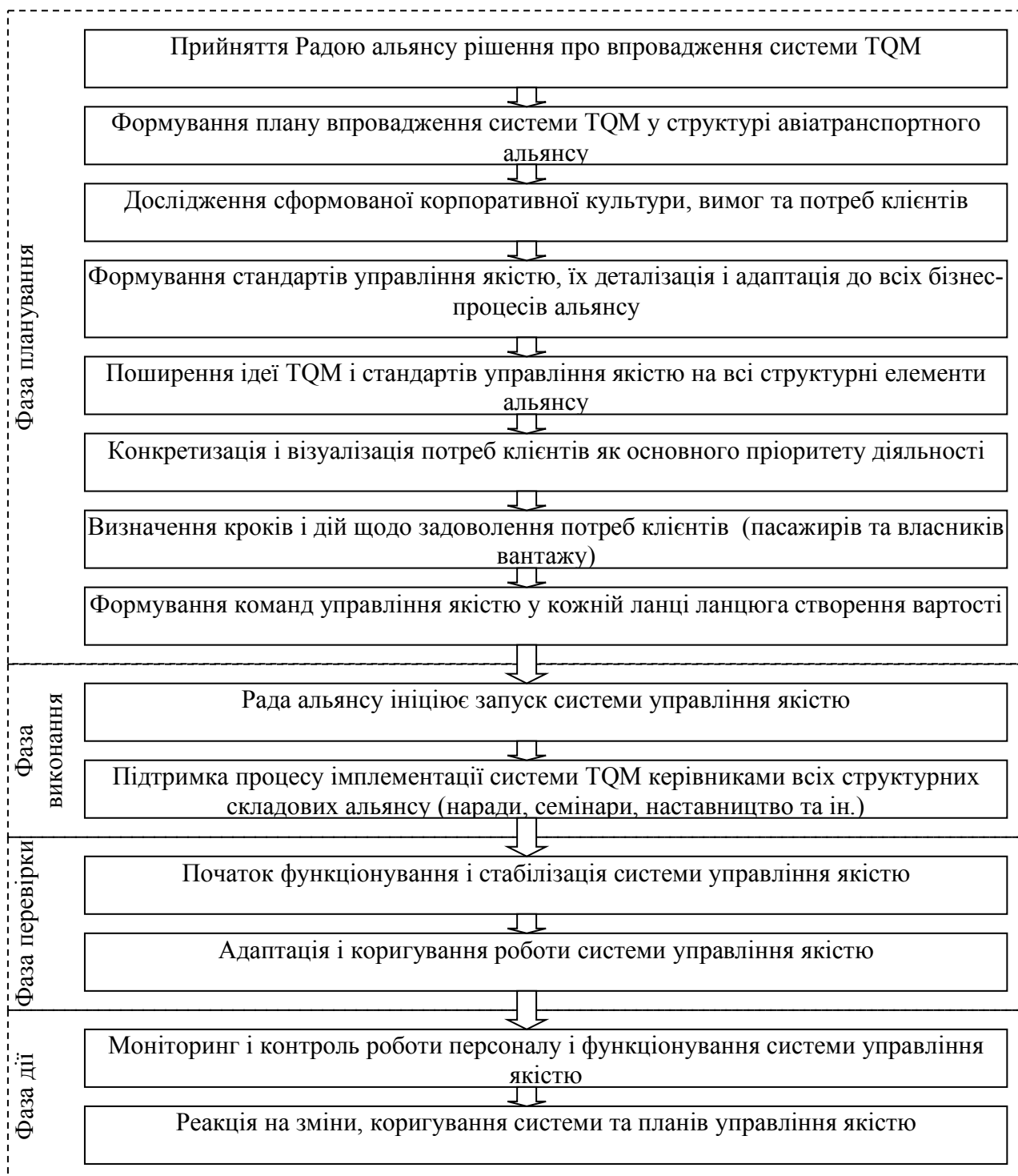


Рис. 5.5. Етапи впровадження системи управління якістю у структурі авіатранспортного альянсу*

*Розроблено автором

Отже, на шляху впровадження TQM у систему авіатранспортного альянсу

необхідно здійснити такі ключові кроки:

- дослідити поточний стан систем управління якістю всіх структурних елементів ланцюга вартості;
- забезпечити прихильність і підтримку впровадження інтегрованої системи якості на всіх рівнях управління альянсом та його структурними складовими;
- здійснити навчання персоналу принципам і механізмам реалізації стратегії TQM;
- внести корективи у політику ведення бізнесу та корпоративну культуру з метою приведення їх у відповідність до вимог TQM;
- переосмислити системи мотивації персоналу з урахуванням вимог постійного вдосконалення якості.

При впровадженні інтегрованої системи управління якістю у структуру авіатранспортного альянсу необхідно сконцентрувати увагу на таких аспектах:

- фокус на найбільшому задоволенні потреб клієнтів за найвигіднішою ціною;
- забезпечення зростання бізнесу за рахунок інтеграційних зв'язків;
- максимізація доходів від авіатранспортних перевезень шляхом інвестування у інновації, зокрема у системи комунікацій, розподілу і продажу квитків тощо;
- постійна оптимізація витрат.

Впровадження системи управління якістю у структуру авіатранспортного альянсу має безперечні переваги, але існують і певні недоліки. До переваг впровадження системи якості слід віднести:

1. Надання клієнтам більш якісних авіатранспортних послуг, що забезпечує зростання надходжень від продажу.
2. Зростання лояльності споживачів і підтримка цього рівня протягом тривалого періоду.
3. Скорочення загальних витрат у структурі ланцюга вартості.
4. Мінімізація втрат часу та ресурсів на всіх етапах процесу надання

послуг.

5. Підвищення адаптивності і гнучкості бізнес-структури, забезпечення реакції на зміни потреб клієнтів. Більш швидке виправлення помилок та вирішення проблем операційної діяльності альянсу.

6. Більш ефективне використання робочого часу і підвищення продуктивності праці.

7. Підвищення рівня вмотивованості персоналу для покращення роботи шляхом залучення працівників до командної роботи та участі у прийнятті рішень у сфері якості.

8. Забезпечення сталої траєкторії вдосконалення та зростання бізнесу.

До проблемних питань впровадження системи управління якістю слід віднести такі:

1. Значні фінансові витрати для впровадження системи TQM.

2. Необхідність тривалого періоду часу на впровадження системи TQM і адаптацію всіх складових структури альянсу до її вимог. Чим більш масштабна структура – тим більші витрати часу та ресурсів на впровадження системи якості.

3. Опір змінам з боку персоналу.

4. Необхідність узгодження інтересів всіх учасників інтегрованої структури та залучення їх підтримки для впровадження інтегрованої системи якості.

Важливим елементом системи менеджменту якості є показники, які дають можливість оцінювати рівень якості авіатранспортних послуг. Ці показники повинні розкривати склад і властивості послуги, що характеризують її здатність задовольняти потреби клієнтів. Склад і групування показників якості визначаються відносинами господарської системи авіатранспортного альянсу із зовнішнім середовищем, а також внутрішніми відносинами. У загальному вигляді система показників якості авіатранспортного альянсу представлена на рис. 5.6.



Рис. 5.6. Система показників якості авіатранспортного альянсу*

*Складено автором

Комплексне оцінювання якості авіатранспортних послуг альянсу, що виражає корисність для споживача та зумовлює ефективність функціонування

інтегрованого ланцюга вартості, передбачає аналіз всієї сукупності наведених груп показників якості за їх ієрархією – від одиничних до групових - і далі до формування узагальнюючого (інтегрального) показника якості.

При оцінці якості та конкурентоспроможності послуг авіатранспортних альянсів слід зважати на те, що вони перебувають під впливом глобальних тенденцій і особливостей поточного етапу розвитку світового господарства, значних зрушень у системі міжнародних політичних, соціальних і економічних відносин. Ці зміни багато в чому визначають діяльність авіаперевізників та інших суб'єктів галузі, сприяють посиленню міжнародної конкуренції на ринку авіатранспортних перевезень та стимулюють інтеграційні процеси у галузі. Отже, зміст і склад показників слід коригувати з урахуванням глобальних змін, які спостерігатимуться протягом стратегічного періоду розвитку альянсу. Насамперед це стосується граничних значень показників і орієнтирів їх зростання.

З огляду на важливість аналізу і оцінювання якості послуг авіатранспортних альянсів та окремих суб'єктів галузі, як ключової складової конкурентоспроможності, необхідно визначити основні якісні характеристики видів послуг авіаперевізників. Якість послуг авіатранспортного альянсу визначається сукупністю їх властивостей, які визначають можливість задовольняти потреби споживачів – пасажирів та вантажовласників. Виходячи з широких виробничих можливостей інтегрованої структури авіатранспортного альянсу, асортимент робіт і послуг, виконуваних його суб'єктами, може бути дуже широким і включати, наприклад, послуги з технічного обслуговування, готельно-ресторанні послуги та ін. Втім, ми зосередимося на ключовій послугі – авіаційному перевезенні пасажирів, що є основним видом діяльності альянсу.

Послуга, яку пропонує ринку авіатранспортний альянс, є економічним благом у вигляді цілеспрямованої корисної дії – переміщення у просторі та обслуговування, включаючи сервіс в аеропортах і на борту літака, а також пов'язані послуги. Тобто це комплексна послуга, що включає у себе авіатранспортні та інші супутні види послуг, які пропонуються споживачеві для

задоволення його потреб. Можна виділити кілька основних складових комплексної авіатранспортної послуги, які спільно формують її корисність для споживача, тобто її якість (Рис. 5.7).

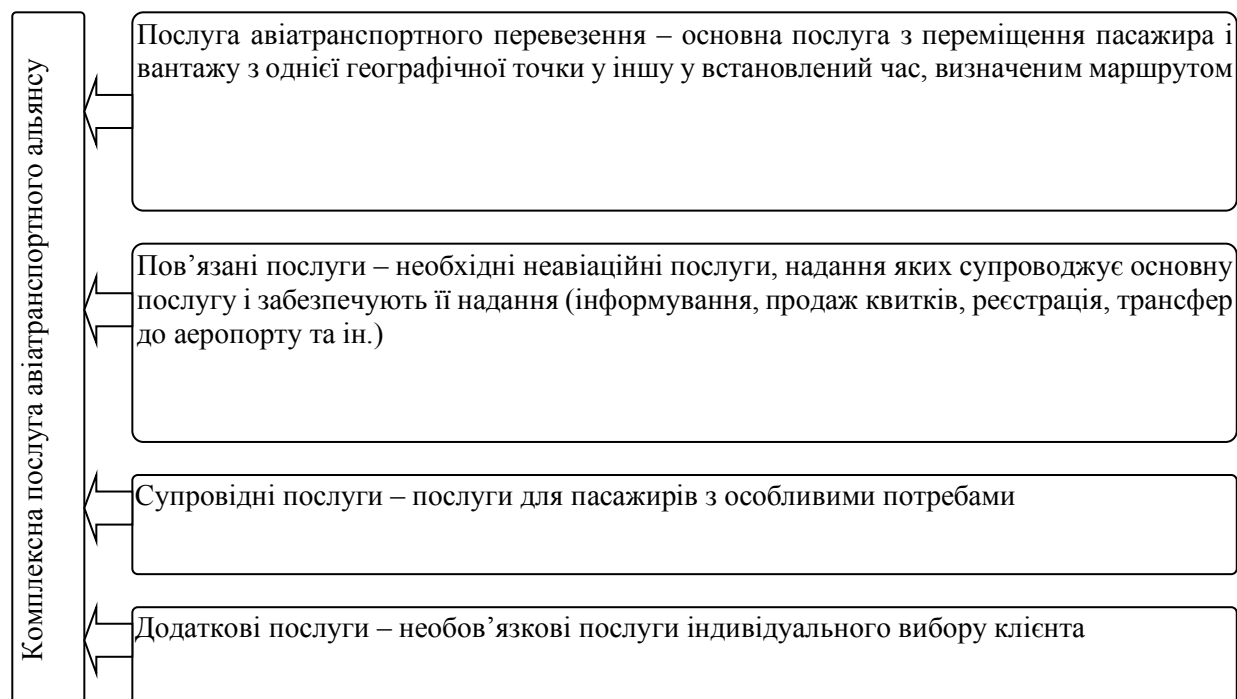


Рис. 5.7. Складові комплексної послуги авіатранспортного альянсу для пасажирів*

*Складено автором

Отже, комплексна авіатранспортна послуга складається з чотирьох основних компонентів: транспортна послуга, а також пов'язані супровідні та додаткові послуги. Орієнтовний склад критеріїв, які описують якість зазначених складових комплексної авіатранспортної послуги інтегрованого альянсу, наведений у табл. 5.9.

Зазначені критерії необхідно брати до уваги вже на стадії розроблення комплексної послуги, що є одним з найбільш важливих елементів маркетингу. Для оцінки зазначених критеріїв якості, як складової конкурентоспроможності авіатранспортних послуг, менеджмент авіатранспортного альянсу має бути озброєний відповідною системою показників якості, які можуть бути виміряні та порівняні. На цих показниках має ґрунтуватися стратегічне планування

операційної діяльності альянсу.

Таблиця 5.9

Склад критеріїв оцінки якісних характеристик комплексної авіатранспортної послуги*

№	Складова	Критерії оцінювання якості
1	Основна авіатранспортного перевезення послуга	- безпека авіаційних польотів; - частота і регулярність рейсів; - дотримання розкладу; - зручність розкладу; - обслуговування на борту: комфорт місць, харчування, доступність розваг та додаткових засобів створення комфорту, робота працівників бортового супроводу; - програми лояльності для постійних клієнтів; - врегулювання проблемних ситуацій (збої у розкладі, втрата багажу та ін.)
2	Пов'язані послуги	- трансфер до та з аеропорту; - зручність переміщення по території аеропорту; - швидкість реєстрації і оформлення вантажу; - обслуговування у аеропорту: забезпечення інформацією, комфорт у залах очікування, наявність і доступність харчування і розваг
3	Супровідні послуги	- можливість отримання VIP-послуг, асортимент і зміст цих послуг (бронювання місць у готелі, персональний транспорт, окремі зали очікування, індивідуальні замовлення на харчування та ін.)
4	Додаткові послуги	- можливість забезпечення комфорту пасажиром з особливими потребами.

*Сформовано автором

Послідовність етапів аналізу і оцінки показників якості у системі забезпечення конкурентоспроможності послуг авіатранспортного альянсу продемонстрована на рис. 5.8.

Розглянемо більш детально етапи алгоритму підвищення якості і конкурентоспроможності послуг авіатранспортного альянсу.

Етап 1. Встановлення системи стратегічних цілей авіатранспортного альянсу.

Правильне визначення стратегічних цілей є запорукою забезпечення високих конкурентних позицій авіатранспортного альянсу. При встановленні стратегічної мети керівництву необхідно визначитися із ключовими стратегіями розвитку, на реалізацію яких слід націлити всі зусилля і забезпечити їх необхідними ресурсами. Згідно ідеології TQM всі ці стратегії повинні бути

підпорядковані єдиній меті – створення найвищої якості, тобто найбільш повного задоволення потреб споживачів.

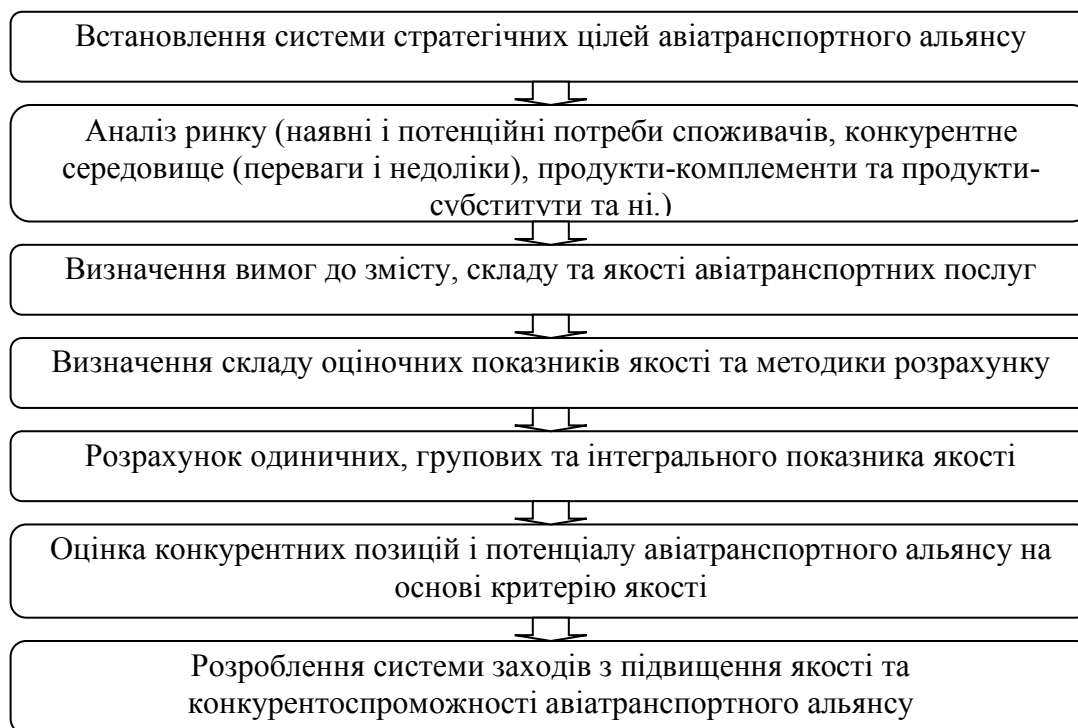


Рис. 5.8. Алгоритм підвищення якості і конкурентоспроможності послуг авіатранспортного альянсу*

*Розроблено автором

Етап 2. Аналіз ринку. Для дослідження конкурентних позицій на ринку керівництво альянсу може використовувати широкий асортимент методичних інструментів, таких як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, модель 5 сил конкуренції М. Портера та ін. Завданням цього етапу є визначення факторів середовища, у якому формується якість і конкурентоспроможність альянсу, оцінка можливостей впливу на ці фактори, керування ними чи нівелювання небажаних ефектів.

Оскільки аналіз ринку є невід’ємним елементом системи стратегічного управління, то підсистема менеджменту якості не вимагає окремих досліджень у цьому руслі. Мова йде про налаштування всієї системи стратегічного управління на функціонування у рамках ідеології TQM. Це має стати базовою настановою всієї системи стратегічного управління інтегрованою структурою альянсу.

Етап 3. Визначення вимог до змісту, складу та якості авіатранспортних послуг. На цьому етапі необхідно чітко сформулювати вимоги до якості авіатранспортних послуг, основною з яких має бути орієнтація на потреби клієнта. Крім того, встановлені вимоги щодо якості авіатранспортних послуг мають бути досяжними з точки зору їх забезпечення організаційними, інвестиційно-фінансовими, інформаційно-методичними і техніко-технологічними ресурсами.

Етап 4. Визначення складу оціночних показників якості та методики їх розрахунку. Оцінювання показників якості послуг авіатранспортних перевезень, які надає альянс, можна виконати із використанням якісного, кількісного підходів, а також їх комбінації. Оцінки «м'яких» критеріїв можна отримати, використовуючи експертні методи, «жорстких» - на основі вивчення статистичної інформації та проведення вимірювань. Водночас важливим питанням є оцінка внеску кожного продукту у загальний показник конкурентоспроможності альянсу. Для розв'язання цього питання доцільно скористатися методами кореляційного аналізу, що дасть можливість оцінити стохастичну парну залежність між якістю видів послуг, а також їх зв'язок із узагальненою оцінкою якості.

Етап 5. Розрахунок одиничних, групових та інтегрального показників якості.

На цьому етапі проводиться розрахунок показника якості за ієрархією його складових. Одиничні показники якості авіатранспортних послуг характеризують конкретні властивості послуги чи роботи альянсу у рамках певної сфери формування якості (функціональна, просторово-предметна, виробнича, економічна, екологічна, ергономічна та ін.). Для оцінювання всіх одиничних показників необхідно визначити єдину шкалу, наприклад – 100-бальну. Для «м'яких» показників досягнення відмітки 100 означатиме повну відповідність вимогам, для «жорстких» - повну відповідність ідеальному або реальному аналогу, який найбільш повно задовольняє потреби споживача.

Групові показники оцінки складових якості авіатранспортної послуги

характеризують певну сферу формування якості та, відповідно, діяльності альянсу і визначаються за формулою:

$$q = \sum_{i=1}^n k_i * x_i = k_1 * x_1 + k_2 * x_2 + \dots + k_n * x_n \quad (5.1)$$

де q – груповий показник оцінки складової якості послуг альянсу;

k_i - вагомість i -елемента (одиничного показника) групового показника якості;

x_i – оцінка якості за i -елементом (одиничним показником) групового показника якості продукції;

i - номер елемента групового показника якості продукції;

n – кількість елементів у груповому показнику якості.

Інтегральний показник оцінювання якості авіатранспортних послуг альянсу - це показник, який враховує вагомість кожної групової оцінки якості:

$$Q = \sum_{j=1}^m p_j * q_j = p_1 * q_1 + p_2 * q_2 + \dots + p_m * q_m \quad (5.2)$$

де Q - інтегральний показник оцінки якості авіатранспортних послуг альянсу ;

p_j - вагомість j -складової якості авіатранспортної послуги;

q_j – груповий показник оцінювання j -складової якості авіатранспортної послуги;

j – порядковий номер складової якості авіатранспортної послуги;

m – загальна кількість складових якості авіатранспортної послуги.

При використанні для оцінки одиничних показників 100-бальної шкали, узагальнюючий показник прийматиме значення у діапазоні від 1 до 100. Це дає можливість ранжувати оцінки і визначити прийнятний та неприйнятний діапазони якості, а також встановити вимірні цілі у сфері менеджменту якості.

Етап 6. Оцінка конкурентних позицій і потенціалу авіатранспортного альянсу на основі критерію якості. Отриманий інтегральний показник якості узагальнює всі складові елементи якості і охоплює всі сфери діяльності

авіатранспортного альянсу. Водночас інтегральний показник характеризує лише загальний стан та динаміку якості. Це є необхідним для цілей стратегічного планування. Втім, прийняття конкретних управлінських рішень у сфері пошуку резервів покращення якості вимагає проведення аналізу його складових.

Етап 7. Розроблення системи заходів з підвищення якості та конкурентоспроможності авіатранспортного альянсу.

Визначення напрямів удосконалення якості у структурі авіатранспортного альянсу передбачає виявлення «слабких» елементів – складових авіатранспортної послуги, видів основних та додаткових послуг, а також сфер формування якості, де необхідно покращити роботу. Управлінський вплив слід спрямовувати на ці ланки для покращення позицій альянсу у стратегічній перспективі. За результатами аналізу і оцінювання складових показників якості (одиночних, групових) та узагальнюючого (інтегрального) показника необхідно виробити систему заходів з підвищення якості та конкурентоспроможності авіатранспортних послуг. До таких заходів можна віднести:

- диференціювання послуг - варіювання складових авіатранспортної послуги у залежності від запитів пасажирів та вантажовласників;
- підвищення рівня комплексності послуги – зростання зручності для клієнта, можливість отримати все необхідне в одному місці;
- удосконалення системи каналів комунікації з клієнтом та реалізації авіатранспортних послуг на ринку;
- адаптація тарифів до умов конкуренції;
- активізація інвестицій у техніко-технологічний розвиток авіатранспортного альянсу, насамперед у оновлення повітряного парку, а також у інноваційні розробки, що дасть можливість отримати переваги у майбутньому;
- оптимізація системи постачання сервісних послуг для пасажирів та підприємств-учасників альянсу;
- впровадження новітніх систем мотивації персоналу, заохочення працівників до покращення якості послуг;
- оптимізація системи маршрутів та розкладу з метою збільшення

зручності для клієнтів та скорочення витрат;

- розширення співпраці з глобальними авіаційними альянсами, запозичення і імплементація передового досвіду управління якістю авіатransпортних послуг.

Система управління якістю має зайняти провідне місце у структурі управління авіатransпортним альянсом, а фокус на якість – основним орієнтиром його стратегічного розвитку. Пропоновані нами методичні рекомендації дозволяють здійснювати оцінювання якості авіатransпортних послуг інтегрованої структури альянсу або окремих авіакомпаній, проводити порівняльний аналіз та визначати резерви покращення конкурентних позицій.

5.3. Механізми управління ризиками у системі стратегічного управління розвитком авіатransпортної галузі

Сучасний стан світової економіки характеризується суперечливістю економічних процесів та явищ. Всі економічні суб'єкти, у тому числі суб'єкти авіатransпортної галузі, здійснюють свою діяльність в умовах ризику та невизначеності, що зумовлює імовірнісний характер динаміки і траєкторій їх стратегічного розвитку. Завжди існує певний рівень імовірності розгортання негативного сценарію розвитку.

Джерелом невизначеності є як чинники зовнішнього середовища, так і прийняті управлінські рішення у сфері виробничої діяльності, інвестування, впровадження інновацій, маркетингу та ін. Причому рівень невизначеності прямо пов'язаний із нестабільністю зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Слід також відзначити, що інтеграційні процеси роблять діяльність авіатransпортної галузі більш стабільною, відкривають можливості для впливу на зовнішнє середовище та надають певну владу над ринком. Однак одночасно вони ускладнюють внутрішнє середовище та управління ним, що також є джерелом ризиків. Отже, інтеграція суб'єктів авіатransпортної галузі у ланцюгу

вартості, з одного боку, знижує дію зовнішніх факторів невизначеності, з іншого, збільшує силу впливу внутрішніх чинників ризику.

Для таких масштабних структур, як стратегічні альянси, необхідно передбачити у структурі управління підсистему управління ризиками, яка дасть можливість зменшити втрати, спричинені факторами невизначеності.

Звичайно, у авіатранспортній галузі нагромаджено значний досвід менеджменту ризиків авіаційної діяльності – ідентифікації, оцінювання та запобігання ризиків у рамках системи управління безпекою авіації (Safety management system) [445]. Водночас діяльність авіатранспортного альянсу виходить далеко за межі авіаційних операцій. Діяльність суб'єктів авіаційної галузі, пов'язаних ланцюжком вартості, відбувається у операційній, фінансовій, інвестиційній, соціальній та інших сферах. У кожній з цих сфер і на кожному етапі функціонування господарюючого суб'єкта виникає безліч чинників небезпеки. Отже, система управління ризиками має охоплювати всі аспекти і сфери діяльності, включно з авіаційною.

У бізнес-середовищі ризик розуміється як можливість або ймовірність втрати суб'єктами господарювання частини власних або залучених (запозичених) ресурсів (матеріальних, фінансових тощо), неотримання у повному обсязі очікуваного ефекту (економічного, соціального чи іншого) або появу додаткових витрат у результаті реалізації всіх видів діяльності [446]. Втім, динамічний характер деяких видів ризику зумовлює можливість отримання вигод від них завдяки появі нових можливостей [447].

Суб'єкти авіатранспортної галузі в теперішній час діють в умовах існування безлічі загроз, які проявляються на глобальному та локальному рівнях: макроекономічні, інвестиційні, фінансові, а також специфічні загрози, притаманні лише авіатранспортній галузі. Можна виділити види ризиків, притаманних діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі та стратегічним альянсам. Для зручності ми класифікували їх на загальні, притаманні всім секторам і сферам економічної діяльності, а також галузеві – характерні для авіатранспортної галузі:

I. Загальні ризики:

1. Правові ризики - пов'язані із тим, що авіаперевізники діють у сферах впливу правових норм різних країн, а також у рамках міжнародних нормативно-правових актів – дво- та багатосторонніх урядових угод, актів міжнародних організацій, що регулюють авіаційні перевезення, зокрема питання безпеки польотів, екологічної безпеки та ін.

Економічні ризики тісно пов'язані із правовими, оскільки останні значною мірою визначають умови господарської діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі.

Для зниження рівня правових ризиків авіаперевізники повинні відслідковувати зміни як у національному, так і у міжнародному законодавстві, брати участь у роботі міжнародних організацій і державних структур (комісій, рад), до сфери впливу яких належить регулювання ринку авіатранспортних перевезень. Звичайно, інтеграція відкриває широкі можливості для посилення впливу суб'єктів галузі на нормативно-правове середовище їх діяльності. Це дасть можливість не лише покращити координацію операційних процесів з іншими учасниками ринку, але і посилити владу над ринком.

2. Країнові/регіональні ризики – пов'язані із впливом на роботу авіаперевізників, аеропортів та інших учасників ланцюга вартості специфічних чинників, включно із політичними та економічними, дія яких проявляється локально у межах країни чи регіону. Оскільки діяльність авіаперевізників пов'язана із широкою географією маршрутів міжнародних перевезень, країновий ризик є характерним для авіатранспортної галузі, тобто специфічним галузевим ризиком. Регіональні ризики пов'язані із диспропорціями у соціально-економічному розвитку регіонів однієї держави, зокрема із демографічними, інфраструктурними диспропорціями, можливостями забезпечити необхідні умови для роботи авіаційного транспорту в регіоні.

Авіакомпанії, які здійснюють міжнародні перевезення, повинні гарантувати пасажирам і вантажовласникам безпеку польотів і виконання всіх необхідних умов для нормальної роботи і відпочинку персоналу. Здійснення

діяльності у країнах і регіонах із підвищеним рівнем ризику вимагає мінімізації загроз для пасажирів, персоналу, вантажів, обладнання. Неможливість гарантувати прийнятний рівень безпеки унеможливорює діяльність на ринках певних країн і регіонів.

Одним з механізмів подолання цього ризику є розширення географії та диверсифікація структури пасажиропотоку і вантажопотоку по країнах світу та регіонах України. Це дозволяє компенсувати негативний вплив чинників, що діють у окремих регіонах, за рахунок більш благополучних і економічно ефективних напрямків.

Додатковим інструментом управління країновими ризиками при здійсненні міжнародних перевезень є страхування. Високий рівень страхового захисту людей і майна підвищує привабливість певних напрямків.

Щодо недостатньо розвиненої авіаційної інфраструктури в окремих регіонах, рішенням для подолання ризиків може бути використання альтернативних — автономних і мобільних систем технічного сервісу та обслуговування клієнтів.

Відбуваються постійні глобальні зміни у політичному, економічному, соціальному, епідеміологічному та інших аспектах, а отже, для зниження країнового ризику авіаперевізники повинні відслідковувати ці зміни та планувати розвиток мережі маршрутів із урахуванням перспективних, з позиції розвитку країн та регіонів, напрямків.

На засаді проведення аналізу та прогнозування змін в країнах та регіонах суб'єкти авіатранспортної галузі мають розробляти відповідні заходи для подолання ризиків, які включають: передбачення можливих змін розкладу та маршрутів авіаперевезень, посилення заходів безпеки польотів, посилення контролю та ін.

3. Репутаційні ризики. Їх наслідками може бути недоотримання доходів та прибутків, втрата потенціалу конкурентоспроможності. Однією з найбільш серйозних загроз репутації перевізника є проблеми з якістю обслуговування. Зусилля мають спрямовуватися насамперед на забезпечення високої якості всіх

складових авіатранспортної послуги. Крім того, важливу роль відіграє позитивний імідж авіапідприємства у суспільстві, який може формуватися шляхом реалізації соціальних, екологічних та інших проєктів.

4. Фінансовий ризик пов'язаний із неефективністю функціонування системи фінансового забезпечення діяльності авіапідприємства і, як наслідок, можливістю втрати частини власних та залучених фінансових ресурсів. Суб'єкти авіатранспортної галузі функціонують в умовах нестабільного ринкового середовища, для якого фінансовий ризик є перманентним станом. Причому джерела фінансових ризиків можуть критися як у глобальному середовищі, так і у національному, галузевому та внутрішньому середовищі авіапідприємства. Міжнародні джерела фінансового ризику пов'язані із впливом глобальних чинників економічної рецесії, нерівномірністю розвитку макрорегіонів і країн, природними катаклізмами, війнами та епідеміями тощо. Національні та галузеві джерела фінансових ризиків пов'язані із економічним середовищем та внутрішньою монетарною та фіскальною політикою [38]. Внутрішні джерела фінансових ризиків пов'язані з обраною стратегією та прийняттям управлінських рішень у сфері фінансування діяльності, зокрема – залучення зовнішніх джерел фінансування.

Інтеграція у рамках структури стратегічного авіатранспортного альянсу, по-перше, посилює стійкість до впливу зовнішніх чинників фінансових ризиків та збільшує можливості організації протистояти їм. По-друге, інтегрована структура здатна концентрувати більший обсяг фінансових ресурсів і має ширші можливості для залучення капіталу. Диверсифікація джерел фінансування веде до зниження ризику коливання кредитних відсоткових ставок та скорочення витрат на обслуговування боргу перед національними та іноземними фінансово-кредитними установами.

5. Кредитний ризик виникає у ситуації, коли сам суб'єкт авіатранспортної галузі виступає у ролі кредитора [448].

Цей вид ризику можна розглядати у сукупності із фінансовим ризиком, або виділити у окремий вид, оскільки кредитний ризик є свого роду дзеркальним

щодо фінансового. Його джерелами є діяльність партнерів, які неспроможні у повному обсязі та/або вчасно виконати зобов'язання перед суб'єктом. Наприклад, щодо постачання наперед оплаченої продукції чи послуг (продаж квитків, сервісне обслуговування та ін.). Зниження цього виду ризику вимагає застосування таких методів протидії, як:

- контроль ризику - здійснення контрагентами постійного взаємного фінансового контролю операцій;
- лімітування ризику - обмеження обсягів ризикованих операцій;
- резервування коштів - створення резервів шляхом внесення депозитів для фінансового забезпечення продажів;
- залучення зовнішніх гарантів – використання банківських гарантій, гарантій органів влади та ін.

Інтегрована структура авіатранспортного альянсу дає можливість реалізувати всі ці механізми у рамках внутрішньої системи, залучивши до її складу фінансово-кредитні установи, або сформувавши систему внутрішнього кредитування угод, яка дозволить контролювати процеси постачання і розрахунків.

6. Митні ризики є характерними для сфери зовнішньоекономічних операцій. Вони пов'язані із змінами норм митного законодавства, які стосуються розмірів митних ставок і зборів та порядку проходження митного контролю. Це стосується як постачання палива, матеріалів, запчастин, так і організації обслуговування пасажирів.

II. Галузеві ризики – ризики, притаманні авіатранспортній галузі. До цієї групи слід віднести:

1. Ринкові ризики - пов'язані із позиціонуванням авіаперевізника на ринку, що ускладнюється через посилення конкуренції (у тому числі через поширення впливу лоукостерів), консолідацію перевізників у вигляді авіаційних альянсів, розвиток альтернативних видів транспорту та транспортно-дорожньої інфраструктури тощо.

Шляхи подолання цих ризиків пов'язані із посиленням конкурентних

позицій по основних напрямках діяльності шляхом інтеграції у структуру авіатранспортного альянсу, що забезпечить:

- оновлення парку літаків;
- оптимізацію і розширення мереж і маршрутів;
- створення власної мережі технічного і сервісного обслуговування;
- розвиток аеропортової інфраструктури;
- покращення наземного сервісу і обслуговування на борту;
- активне просування послуг на ринку (проведення маркетингових акцій, впровадження програм лояльності);
- пропозицію нових послуг;
- контроль ринкових змін та моніторинг діяльності основних конкурентів тощо.

Комплексне, узгоджене застосування цих заходів дозволить підвищити конкурентні позиції перевізників на ринку та підвищити сукупну ефективність учасників альянсу.

2. Ризики сезонності. Оскільки авіаційний транспорт, в основному, спеціалізується на перевезенні пасажирів, операційна діяльність і обсяги доходів авіаперевізників багато в чому залежать від впливу сезонних чинників, пов'язаних із зростанням активності пасажирів у періоди святкових канікул та літніх відпусток. Сезонні коливання є передбачуваними, тому їх важко віднести, власне, до ризиків. Втім, можливі неочікувані зміни і у цьому, загалом закономірному, процесі.

Ризик сезонності пов'язаний із такими негативними наслідками:

- нестача наявних виробничих потужностей у пікові періоди, що веде до втрати клієнтів;
- надлишок потужностей у міжсезоння, що веде до надмірних витрат на утримання техніки, негативно позначається на показниках комерційного завантаження літаків;
- суттєві коливання надходжень і дестабілізація фінансово-економічного стану перевізника.

Для подолання впливу чинників сезонності перевізники повинні впроваджувати гнучку систему тарифів, що дозволить залучити більший потік пасажирів у міжсезоння, а також, у міру технічних можливостей, диверсифікувати мережу маршрутів, включивши до неї напрямки із різним сезонним навантаженням, зокрема країни та регіони з різносезонною туристичною активністю.

3. Ризики зростання цін на паливо-мастильні матеріали. Ризик зміни цін на нафту і наступних змін на паливно-мастильні матеріали, впровадження нових видів палива і стандартів викидів суттєво впливає на паливну ефективність використання повітряних суден. Оскільки у вартості витрат експлуатації літаків частка палива становить не менше $1/3$, саме цей вид ризику є одним з найбільш значущих з числа макроекономічних ризиків. Безперервність, своєчасність і вартість забезпечення паливом є основою ефективної діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі із дотриманням вимог безпеки польотів.

Одним з очевидних шляхів зниження впливу цього виду ризику є оновлення парку авіаційної техніки, застосування більш паливно-ефективних літаків. Втім, цей шлях є витратним, він вимагає значних інвестиційних вливань, що робить його малоймовірним у поточних умовах функціонування вітчизняних перевізників.

Також подолання цих ризиків можливе шляхом запровадження гнучких систем закупівлі палива, які поєднують у собі ефективні схеми постачання розрахунків. З цієї точки зору, безсумнівно, інтегровані структури мають перевагу над окремими суб'єктами галузі, оскільки вони можуть консолідувати потреби компаній-учасників і формувати великі заявки на постачання, диверсифікувати мережу постачальників, оптимізувати запаси, забезпечити необхідне фінансування і авансову оплату за поставки палива тощо. Таким чином, інтеграція у рамках структури авіатранспортного альянсу дає можливість оптимізувати витрати на авіаційне паливо і здолати можливі коливання цін.

4. Кадровий ризик пов'язаний зі складністю задовольнити потребу суб'єктів авіатранспортної галузі кадровим ресурсом високої кваліфікації.

Високий рівень складності та підвищені вимоги до безпеки функціонування повітряного транспорту висувають високі вимоги до персоналу авіакомпаній, аеропортів, технічного сервісу та інших підприємств і організацій авіатранспортної та суміжних галузей. Кадровий ризик тісно пов'язаний з іншими видами ризику, оскільки від кадрового забезпечення багато в чому залежить якість та безпека всіх процесів [91].

Дефіцит кадрів стане однією з найбільш відчутних проблем для авіатранспортної галузі України у післявоєнний період. Роки пандемії та війни призвели до відтоку кваліфікованих кадрів у інші сектори та країни. Для відновлення кадрового потенціалу необхідна буде значна робота щодо залучення і навчання нових кадрів, відновлення та підвищення кваліфікаційного рівня наявного персоналу.

У рамках інтегрованої структури питання кадрового забезпечення може вирішуватися, по-перше, формуванням і реалізацією ефективної кадрової політики, яка передбачає адекватну мотивацію персоналу, а, по-друге, шляхом впровадження системи професійного зростання працівників, зокрема за рахунок організації власного центру підвищення кваліфікації.

5. Ризики коливань попиту на авіатранспортні перевезення у зв'язку із зміною зовнішньо- та внутрішньополітичної та економічної ситуації. Відомо, що рухомість населення, а отже і попит на пасажирські авіаційні перевезення є дуже чутливим до впливу таких чинників як: рівень безробіття, рівень життя і доходів, бізнес-активність, трудова міграція, туристична привабливість територій та ін. [449]. У післявоєнний період очікується значний сплеск рухомості населення. Неготовність до цього означатиме втрату ринкових можливостей. Перевізники мають бути готові до відновлення авіатранспортного сполучення як з технічної, так і з організаційної позицій. Після першого сплеску активності пасажирів, у подальшій стратегічній перспективі тренди рухомої активності населення залежатимуть від темпів післявоєнного відновлення економіки.

6. Інвестиційні ризики пов'язані із зниженням притоку інвестицій або недостатністю надходжень у розвиток галузі. Припинення авіаційного

сполучення в теперішній час призвело до критичного скорочення інвестування у авіатранспортну галузь. Активність інвесторів залежатиме від ділового та інвестиційного клімату у галузі, а також від наявності та обсягів власних інвестиційних ресурсів. В таких умовах консолідація інвестиційних ресурсів та оптимізація їх розподілу у рамках інтегрованої структури виглядає перспективним напрямком.

7. Ризики безпеки польотів. Специфіка повітряних перевезень пов'язана із підвищеним ризиком і високими вимогами до безпеки і надійності польотів. Забезпечення безпеки і надійності авіаційних перевезень є одним з ключових пріоритетів для будь-якого перевізника. Саме цим питанням приділяється першочергова увага з боку міжнародних організацій, таких як ICAO та IATA. Операційна діяльність перевізників повинна здійснюватися у суворій відповідності до вимог національних та міжнародних нормативно-правових актів, стандартів, регламентів у сфері безпеки. Так Safety Management Manual (SMM) ICAO містить детальні рекомендації щодо принципів і практики управління авіаційною безпекою, допомоги державним органам, експлуатантам повітряних суден і аеродромів, а також постачальникам послуг з обслуговування повітряного руху виконувати вимоги безпеки польотів та систем управління безпекою польотів. До заходів забезпечення безпеки авіаційних польотів, які повинні виконувати перевізники, відносять:

- забезпечення суб'єктами авіатранспортної галузі страхування авіаційної діяльності згідно вимог ст. 117 Повітряного кодексу [239];
- дотримання керівництвом і персоналом вимог законодавства та інших нормативно-правових актів;
- розроблення і дотримання внутрішніх документів у сфері безпеки польотів;
- контроль експлуатації повітряних суден та інших технічних засобів у відповідності із встановленими нормами і правилами;
- контроль безпеки і якості послуг для пасажирів та вантажовласників;
- моніторинг і контроль діяльності персоналу всіх підрозділів з точки зору

забезпечення безпеки польотів та технологічних операцій;

- розроблення і впровадження заходів з попередження безпекових інцидентів (пригод, аварій);

- взаємодія з регуляторними органами у частині нагляду за безпекою авіаційної діяльності [268].

Отже, забезпечення необхідного рівня авіаційної безпеки вимагає від перевізників та інших суб'єктів авіатранспортної галузі розроблення відповідної внутрішньої документації, яка деталізує і конкретизує положення нормативних документів, створення власних безпекових підрозділів, які мають взяти на себе відповідальність за життя і здоров'я пасажирів і збереження вантажу, попереджувати інциденти із втручанням сторонніх осіб тощо. Також необхідне суворе дотримання технічних регламентів щодо обслуговування і ремонту повітряних суден та іншої техніки. Всі роботи повинні проводитись сертифікованими ремонтними підрозділами або сторонніми організаціями. Жорсткі вимоги повинні бути дотримані і при контролі постачання запасних частин, матеріалів, інструменту. Крім того, перевізники повинні планомірно оновлювати склад повітряного парку. Ці та інші вимоги можуть і мають бути реалізовані у рамках інтегрованої структури авіатранспортного альянсу шляхом залучення до неї відповідних організацій та налагодження системи постачання.

8. Ризики, пов'язані із складно прогнозованим впливом глобальних змін клімату та ризики зміни погодних умов, що унеможливають здійснення авіарейсів та ін. У цій групі зібрані два типи ризику, які тісно взаємопов'язані. Глобальні кліматичні зміни є довготривалим процесом, діагностика якого ускладнюється інерційністю природного середовища [450]. Техногенний вплив людського суспільства та дія зовнішніх чинників мають властивість накопичуватися у природному середовищі, а потім стадія стагнації переходить у стадію швидких змін. Тобто, завчасно передбачити хід процесу природних кліматичних трансформацій і врахувати їх у довготривалій перспективі є дуже складною науковою проблемою. Вона є всезагальною і вирішується на рівні міжнародної наукової спільноти [451]. Свідченнями цих трансформацій є

природні явища, які впливають на можливості використання авіаційної техніки і безпеку польотів. Такі несприятливі природні явища піддаються короткостроковому прогнозуванню. Значимість цього ризику залежить не лише від співпраці авіаперевізників із метеослужбами, але і від їх спроможності переорієнтувати пасажиропотоки, у тому числі у співпраці з іншими видами транспорту.

Основні джерела невизначеності і ризику можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні (Рис. 5.9).

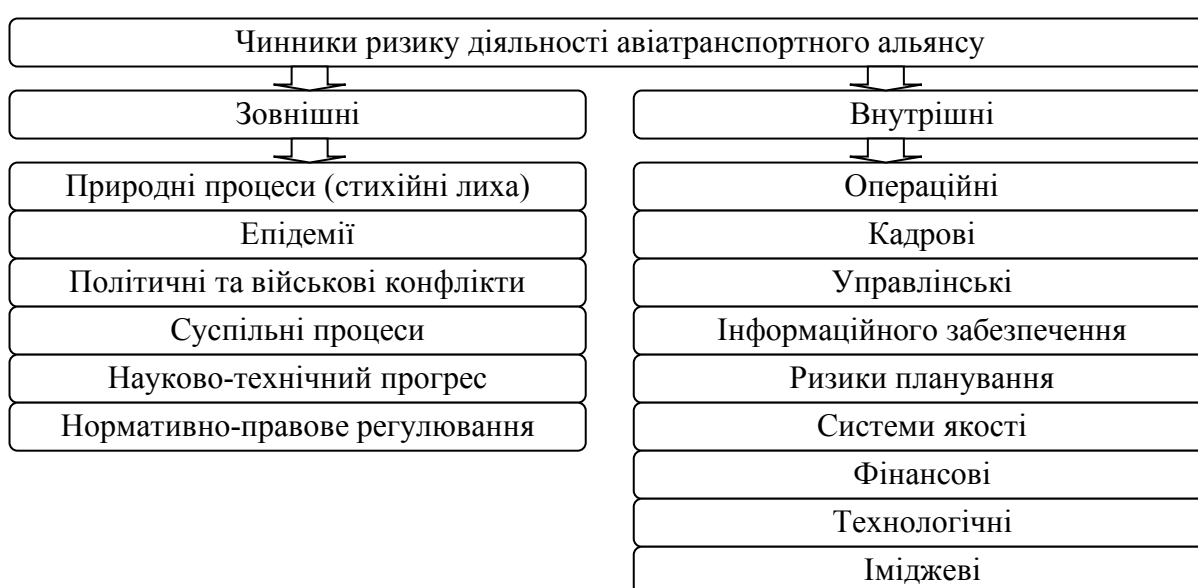


Рис. 5.9. Чинники ризику діяльності авіатранспортного альянсу*

*Розроблено автором

Теорією і практикою менеджменту ризиків вироблено ряд підходів і конкретних методів до управління ризиками. Функціонування системи управління ризиками суб'єктів авіатранспортного альянсу пов'язане із вибором методів управління ризиками та адаптації їх до специфічних умов авіатранспортної галузі.

Система управління ризиком повинна поєднувати всі структурні складові авіатранспортного стратегічного альянсу та його партнерів – авіакомпанії, аеропорти, організації аеронавігаційного обслуговування, постачальників палива, запчастин, фірми технічного сервісу і сервісного обслуговування

пасажирів, навчальні організації та ін.

Загальна концепція управління ризику послідовно реалізується у таких етапах: ідентифікація ризику, оцінка ризику, подолання ризику (попередження, запобігання, прийняття тощо). Управління ризиком є перманентним циклічним процесом, який складається з логічно вибудованої послідовності кроків (Рис. 5.10).

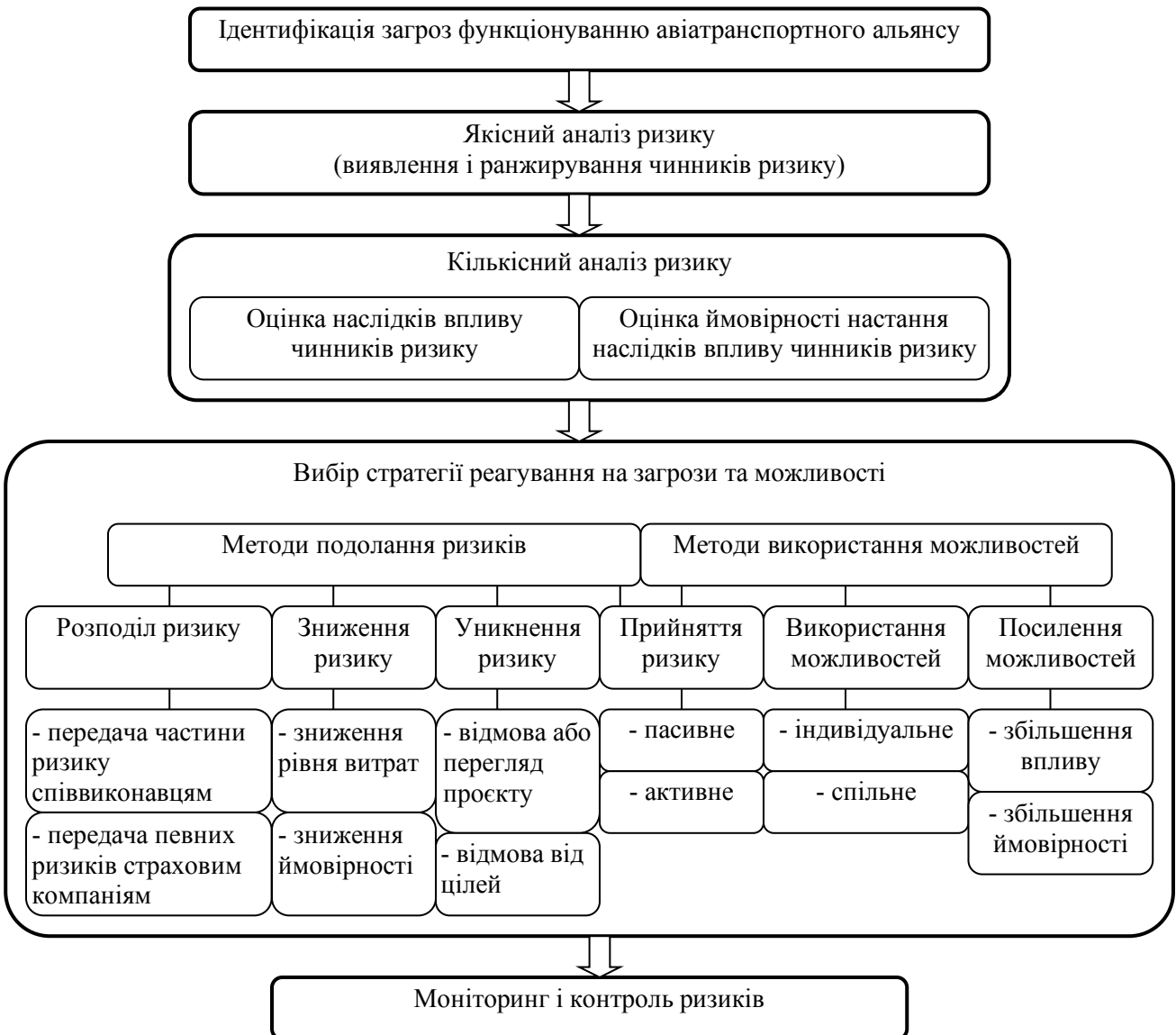


Рис. 5.10. Загальна схема управління ризиками у діяльності суб'єктів авіатранспортного альянсу*

*Розроблено автором

Розглянемо більш детально кроки алгоритму управління ризиками у діяльності суб'єктів авіатранспортного альянсу:

I. Перший крок управління ризиком передбачає ідентифікацію всіх можливих загроз. Складність цього кроку пов'язана із необхідністю охоплення всіх суб'єктів, які беруть участь у діяльності альянсу, не лише внутрішніх, але і зовнішніх – постачальників, мережу збуту та ін.

II. Другий крок передбачає якісну оцінку ризиків, тобто визначення масштабів можливих наслідків і ранжирування ризиків за рівнями їх вагомості (значущості). Якісний аналіз ризиків криє у собі небезпеку помилки через неповноту інформації та суб'єктивність у оцінках масштабів наслідків ризиків.

У авіатранспортній галузі набули розповсюдження певні інтегровані методики управління ризиками, такі як ICAO Risk Assessment Matrix та метод bow-tie [452, 453]. Ці методи по-різному оцінюють ризики, вони мають певні переваги та слабкі сторони. Так, метод bow-tie дає можливість оцінити ризики за ретроспективною інформацією (аналіз наслідків ризиків), а Risk Assessment Matrix пов'язаний із передбаченням майбутніх подій (прогнозування ризиків), але дає лише їх якісну оцінку. Ці методи доцільно застосовувати на початкових кроках системи управління ризиками. Для більш глибокого опрацювання проблеми невизначеності у діяльності суб'єктів альянсу ці методи необхідно доповнювати методами кількісного аналізу ризику, які дадуть змогу відслідкувати причинно-наслідковий зв'язок між всіма елементами сукупності причин і наслідків дії факторів ризику. А використання кількісних методів пов'язане із необхідністю отримання масиву числової інформації про функціонування зовнішнього та внутрішнього середовищ альянсу.

III. Наступний, третій крок передбачає більш точну, кількісну оцінку ризиків за двома основними параметрами:

- масштаб можливих втрат (порівняно із капіталом, який підданий ризику);
- ймовірність настання втрат [454].

Водночас не всі види ризику піддаються кількісному оцінюванню. Прийняття рішень у багатьох випадках ґрунтується на якісних оцінках.

Для прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності, оцінки динаміки чинників ризику, необхідне отримання однозначної оцінки

рівня ризику, яку дає комплексний показник, що поєднує у собі оцінки впливу всіх суттєвих чинників небезпеки.

Для обрахунку комплексного узагальнюючого показника ризику, на першому етапі, необхідно визначити фактичні значення кожного часткового (одиничного) показника, який описує певний чинник ризику. Комплексний показник ризику передбачає зважування одиничних показників із урахуванням ступеня загрози:

$$R = \sum_{i=1}^n X_i v_i / V$$

$$S = 1 - R \quad (5.3)$$

де R – комплексний показник ризику діяльності суб'єкта авіатранспортної галузі

X_i – одиничний показник i -виду ризику;

v_i – вагомість i -виду ризику, оцінена експертним шляхом;

V - сума всіх i -х видів оцінюваних ризиків;

S – показник безпеки діяльності.

Розрахунок одиничних показників (X_i) для кожного i -виду ризику можна здійснювати кількома методами:

1. Статистичний підхід оперує фактичними даними і оцінює значення одиничного показника ризику як відсоток реалізованих випадків прояву цього виду ризику (частота ризику) та відношенням рівня втрат до ресурсів, які були піддані ризику (рівень втрат). Математичний апарат для обчислення статистичних показників ризику базується на методі «крива Лоренца» (Lorenz curve), широко описаному у науковій літературі [455, 456].

Статистичні методи, які оперують фактичними даними, не дають можливість оцінити вплив нових чинників та врахувати майбутні зміни в умовах діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі. В поточних умовах, коли

відбуваються глобальні трансформаційні процеси на всіх рівнях галузевого розвитку, перевагу мають експертні методи.

2. Експертний підхід передбачає оцінювання одиничних показників ризику за кожним і-параметром шляхом вивчення думки експертів – фахівців галузі. Для формалізації експертних оцінок може бути використана будь-яка зручна шкала, головне, щоб показники подавалися у відносному виразі - відношення експертної оцінки і-ризика до максимально можливого значення.

3. Метод порівняння (аналогій) передбачає визначення показників ризику на основі відомих значень ризику аналогічних бізнес-структур. Складність застосування цього підходу полягає у тому, що:

- по-перше, отримання інформації про діяльність інших компаній може бути утрудненим;

- по-друге, отримані дані необхідно відкоригувати, зважаючи на зовнішні та внутрішні відмінності умов діяльності «еталонного» та оцінюваного бізнес-суб'єктів;

- по-третє, отримані дані матимуть ретроспективний характер, як і у випадку із статистичним методом. Динамічність змін зовнішніх та внутрішніх чинників знижує цінність ретроспективної інформації.

Отже, на наш погляд, найбільш перспективним є експертний підхід, який є найбільш універсальним і відкриває широкі можливості для аналізу ризиків у діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі.

У наведеній вище формулі можна поєднувати показники, отримані різними методами. Порівнянність показників, отриманих різними методами, досягається через їх відносний характер.

IV. На подальших кроках необхідно виробити стратегії і конкретні заходи по реагуванню на ризики у залежності від їх значущості (масштабу втрат та ймовірності їх настання). Останні кроки алгоритму роботи системи управління ризиками пов'язані із прийняттям управлінських рішень щодо зниження негативного впливу ризиків та посилення можливих позитивних наслідків, а також із спостереженням і контролем чинників ризиків протягом циклу

діяльності ланцюга вартості авіатранспортного альянсу.

Ефективність тих чи інших методів управління ризиками, насамперед, визначається можливістю отримання достовірної інформації про прояв чинників невизначеності та ризику у процесі діяльності суб'єктів авіатранспортного альянсу, впровадженням превентивних заходів щодо чинників небезпек та відповідних коригуючих дій, а також контролем за ходом подій та своєчасним прийняттям адекватних управлінських рішень.

У практиці управління ризиком зазвичай використовують два принципово різні підходи до управління ризиком:

- реактивний – прийняття відповідних заходів щодо подолання ризику на основі отриманої інформації про його існування та рівень загрози;
- проактивний – обґрунтування і ухвалення рішень щодо превентивних дій для запобігання виникненню ризикових ситуацій.

В авіатранспортній галузі створено набір інструментів для аналітичних досліджень операційної діяльності, оцінки явищ та подій, виявлення небезпек та вибору засобів зниження їх рівня. Водночас сформовані системи та інструменти управління ризиками у авіатранспортній сфері орієнтовані на наслідки негативних явищ, а не на самі події, особливо, якщо останні не спричиняють втрат. У фокусі ризик-менеджерів перебувають, переважно, статичні ризики, тобто такі, які однозначно ведуть до негативних результатів [457, 458]. Для вирішення питань дотримання вимог безпеки польотів, такий підхід є цілком виправданим. Управління статичним ризиком, пов'язаним із серйозними технічними проблемами або аваріями, зазвичай має реактивний характер. Проводиться вивчення причин виникнення негативних наслідків, виявлення помилок для уникнення їх у майбутньому. Однак, такий підхід не дає можливості адекватно протистояти динамічним ризикам, тобто таким які можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Мова йде не лише про уникнення втрат, але й про використання позитивних наслідків ризиків, оскільки їх упущення веде до прояву іншого типу ризику - ризику втрати можливостей.

Інтеграція, ускладнення та збільшення кількості операцій вимагає

проактивного управління ризиками, а не лише реагування на виклики. Проактивне управління ризиками передбачає виявлення ризиків до того, як їх наслідки проявлять себе. Випереджальне управління допомагає не лише долати статичні ризики, але й ефективно справлятися з динамічними ризиками. Здатність ідентифікувати ризики ґрунтується на методах прогностичних досліджень процесів і явищ у авіатранспортній галузі. А прогнозування, у свою чергу, передбачає вимірювання поточного і перспективного рівня загроз для можливості приведення ризику до вимог планового, контрольованого рівня безпеки (економічної, технічної, екологічної тощо).

Отже, на цьому етапі управління ризиками керівництво стикається з необхідністю прогнозування подій як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі організації. Так, прогнозування розвитку ринку авіатранспортних перевезень дає можливість обрати стратегію поведінки на ринку відповідно до змін кон'юнктури, сформувати ефективну систему маркетингу, враховуючи конкуренцію з боку іноземних перевізників, та оптимізувати операційну діяльність. Це стосується як окремих перевізників, так і інтегрованих структур типу стратегічних альянсів. Система управління ризиком повинна реагувати на всі зміни, які загрожують економічній, техніко-технологічній, екологічній безпеці діяльності альянсу.

Таким чином, прогнозування виступає одним з методів оцінювання та інструментом управління ризиками суб'єкта авіатранспортної галузі. У сфері управління економічним ризиком прогнозування може охоплювати різні показники діяльності авіаперевізників, аеропортів та інших суб'єктів, зокрема: обсяги перевезень пасажирів і вантажу, доходи від реалізації послуг, обсяг і структуру витрат, наявний і необхідний парк повітряних суден, напрямки і маршрути, кількість рейсів та ін.

Прогнозування ризикових ситуацій є складною проблемою, вирішення якої вимагає збору, накопичення та обробки значного обсягу інформації як про ризикові ситуації – інциденти, так і про звичайний хід процесів, ординарні операції. Це дає можливість завчасно виявити небезпеки та негативні тенденції,

визначити потенційні зони ризику, ідентифікувати нові види ризику.

Як і до будь-якої іншої підсистеми управління, до системи ризик-менеджменту ставиться питання щодо її результативності. Управління ризиками ґрунтується на оцінці вигод та витрат на забезпечення прийняттого рівня ризику. Оцінку ефективності системи управління ризиками у структурі авіатранспортного альянсу доцільно проводити за фінансовими показниками, тобто шляхом порівняння результату (зниження втрат від ризиків) із витратами на управління ризиками.

Позитивний результат (ефект) від управління ризиками розраховується як різниця між обсягом втрат від ризику при управлінні ризиками та без застосування заходів подолання небезпек:

$$E = \sum_{i=1}^n (L_{i0} - L_{i1}) \quad (5.4)$$

де L_{i0} та L_{i1} – втрати від прояву i -виду ризику відповідно без застосування управлінських дій (0) та із застосуванням заходів подолання ризику (1). Слід зазначити, що цей показник може бути розрахований як за статистичними даними, так і за експертними оцінками. Перший варіант передбачає порівняння втрат від ризиків до та після управлінських дій, другий – порівняння імовірних втрат без управління та з управлінням ризиком. Звичайно, ефект управління ризиком отриманий двома підходами буде мати різний рівень достовірності. Водночас слід зважати на те, що управління ризиками і невизначеністю, у будь-якому випадку, пов'язане із певними припущеннями. Менеджери самі мають обирати рівень неточності оцінок, який є допустимим для досягнення стратегічних цілей розвитку авіатранспортного альянсу.

Обчислення показника ефективності управління ризиками передбачає порівняння результатів управлінських заходів із витратами на їх реалізацію:

$$EE = \frac{E}{C} \quad (5.5)$$

де E – ефект від управління ризиками

C – показник витрат на управління ризиками.

Розрахунок показника витрат на управління ризиками включає оцінювання фактичного рівня витрат на управління ідентифікованими та не ідентифікованими ризиками:

$$C = \sum_{i=1}^n c_i + \sum_{j=1}^m c_j \quad (5.6)$$

де c_i та c_j – відповідно фактичні витрати на подолання ідентифікованих та не ідентифікованих ризиків.

Таким чином, оцінювання ефективності системи управління ризиками в цілому та окремими видами ризиків дає можливість визначити найбільш прийнятну стратегію реагування на ризики [67]. Слід усвідомлювати, що неможливе повне усунення чинників ризику та невизначеності у діяльності авіатранспортного альянсу та його окремих складових. Це пов'язано не лише з обмеженнями або неможливістю впливу на деякі загрози, але також і з економічною недоцільністю реагувати на певні ризики. Отже, менеджмент альянсу має визначити рівень припустимого ризику. При цьому рівень ризику у діяльності всіх складових ланцюга вартості має бути узгодженим. У іншому випадку можлива поява «слабких місць» у структурі ланцюга вартості, що веде до втрат для всіх учасників. Тобто максимальний ризик, притаманний будь-якому структурному елементу альянсу, визначає рівень ризику всієї системи. У цьому випадку не працює принцип синергізму – ризик сукупності учасників не є меншим за суму їх ризиків. Навпаки, ускладнення системи веде до нових ризиків. Отже, необхідне оцінювання не лише сукупного ризику інтегрованої структури, але і її кожного учасника. Водночас покращуються можливості управління ризиками та заощаджуються ресурси для подолання небезпек.

Органи управління інтегрованою структурою авіатранспортного альянсу мають встановлювати певні припустимі межі ризику і визначати алгоритми дій

при прояві ризикових ситуацій. Це стосується як авіаційної безпеки, так і фінансової безпеки, соціальної політики, екологічної безпеки, безпеки інвестиційної діяльності, кадрового забезпечення та ін. Причому у певних сферах керівництво альянсу має тісно співпрацювати із державними регуляторними органами, особливо у сфері безпеки польотів, охорони природи та соціальної відповідальності.

Система управління ризиками інтегрованого авіатранспортного альянсу повинна охоплювати такі сфери:

- управління ризиками операційної, інвестиційної, фінансової, маркетингової діяльності;
- внутрішній корпоративний контроль і аудит;
- відповідність всіх напрямків діяльності альянсу вимогам державних та міжнародних регуляторів.

В конкурентному міжнародному середовищі успішна діяльність авіаперевізників, інших суб'єктів галузі та стратегічних альянсів визначається наявністю у них дієвої системи менеджменту ризиків. Ефективна система управління ризиками авіатранспортного альянсу дасть можливість отримати конкурентні переваги і забезпечити вищий рівень стабільності і безпеки обслуговування клієнтів.

Геополітичні виклики і нестабільність економічних процесів негативно відбиваються на бізнес-середовищі авіатранспортної галузі. Навіть розрив авіатранспортних зв'язків з окремими країнами та регіонами, а тим більше повне призупинення авіаційного сполучення, є джерелом катастрофічного ризику, наслідками якого може бути повне розбалансування галузі, втрата цілих структурних елементів, що унеможливить її успішне відродження у майбутньому. Саме тому значна роль у відновленні авіатранспортної галузі України і стимулюванні інтеграційних процесів у її структурі має належати державі.

5.4. Механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальної конкуренції

Враховуючи складність післявоєнного відновлення економіки України в цілому та авіатранспортної галузі зокрема, проблемність та довготривалість відродження вітчизняного авіабудування, концепція початкової відбудови авіатранспортної галузі передбачає впровадження діяльності лоукост моделі, в тому числі залучення іноземних бюджетних авіаперевізників та інтеграційних моделей взаємодії головних суб'єктів авіатранспортної галузі (авіакомпаній та аеропортів). Це забезпечить відтворення діяльності авіаційної інфраструктури, зростання попиту на авіаційні послуги та інтеграцію авіатранспортної галузі України до світового авіатранспортного ринку. Але перспективний розвиток повинен враховувати те, що Україна входить в десятку країн світу, які мають можливості реалізації повного циклу виробництва авіаційної техніки від проектування до серійного випуску. Дуже важливо враховувати роль та значення держави у повоєнному відновленні [459].

У високорозвинених країнах розвиток авіаційної галузі є пріоритетним напрямом державного управління. Галузь за умов забезпечення ефективності її функціонування дає низку незаперечних переваг: авіаційна продукція має високу додану вартість; продаж авіаційної техніки, незважаючи на значні капіталовкладення, дає можливість отримувати великі прибутки; розвинена авіаційна промисловість створює значну кількість робочих місць для висококваліфікованих працівників; власна розвинута авіаційна промисловість дозволяє державі вирішувати оборонні питання; напрацьовані в авіапромисловості високі технології створюють значний економічний ефект при використанні в інших галузях, забезпечуючи створення конкурентоспроможної продукції; успіхи в розвитку авіаційної галузі сприяють підвищенню іміджу країни [460].

Отже, виробництво авіаційної техніки є стратегічним напрямком розвитку завдяки застосуванню високих технологій і кваліфікованої робочої сили, а також

здатності генерувати інновації, що чинить позитивний вплив на економіку в цілому. Значення авіабудівництва посилюється з позиції забезпечення національного суверенітету і безпеки, а ефективність функціонування залежить від злагодженої взаємодії всіх складових авіатранспортної галузі та забезпечення раціональної підтримки держави.

Успіх стратегічного розвитку авіатранспортної галузі як єдиного комплексу неможливий без відповідної підтримки і стимулюючого впливу з боку держави, яка є не лише (спів)власником багатьох суб'єктів галузі, але і одним з основних стейкхолдерів, оскільки авіатранспортна галузь відіграє важливу роль у національному господарстві [461].

У високорозвинених країнах розвиток авіатранспортної галузі визнається пріоритетною метою державного регулювання [462]. У зв'язку з цим доцільно дослідити набутий досвід та механізми державного регулювання авіатранспортної галузі, використовувані провідними країнами для підтримки її конкурентоспроможності, із метою його адаптації до вітчизняних умов.

Boeing і Airbus займають провідне положення і виступають дуополістами у найпрестижніших і найдорожчих нішах ринку літаків з чотирма та двома двигунами, вузько- та широкофюзеляжних, середньо- та далекомагістральних. Країнами-учасницями концерну «Airbus», заводи якого розташовано у Франції, Німеччині, Великобританії та Іспанії, застосовується широкий спектр державних інструментів підтримки. Організаційну сторону на початковій стадії проекту забезпечили угоди з міністерствами економіки відповідних країн, які до того ж субсидували новий концерн. Виробнику надавалися пільгові державні кредити. Перші замовлення на авіалайнери «Airbus» були зроблені найбільшими в той час державними авіакомпаніями Німеччини і Франції. Істотну державну підтримку отримували технологічні і конструкторські розробки [460].

Заходи державної підтримки цих країн ЄС в проєктах, пов'язаних з розробкою, виробництвом та постачанням цивільних літаків сімейства «Airbus», можна віднести до грошово-кредитних: інвестиції в запуск, пільгове кредитування, збільшення статутних капіталів (додаток А); та бюджетно-

податкових: інфраструктурна допомога, полегшення умов по борговим зобов'язанням, фінансування витрат на НДДКР (додаток Б).

Американська компанія «Boeing» також використовує різноманітні механізми державної підтримки виробництва та реалізації своєї продукції. Основними напрямками є підтримка через проекти NASA (National Aeronautics and Space Administration/ Національне управління з аеронавтики та дослідженню космічного простору) та Міноборони (МО) США. Одним з найважливіших інструментів непрямой державної підтримки виробників цивільних літаків є деякі положення податкового законодавства США, які дозволяють американським експортерам виводити частину прибутку, отриманого за кордоном, з-під оподаткування шляхом організації продажів через офшорні компанії. У законодавстві США вони мають назву «корпорації іноземної торгівлі» («Foreign Sales Corporation») (додаток В).

У сегменті вузькофюзеляжних ближньомагістральних та середньомагістральних регіональних літаків місткістю менше 100 крісел значну конкуренцію компаніям Boeing і Airbus становлять бразильський Embraer і канадський Bombardier. Для просування продукції компанія Bombardier та Embraer використовують фіскальні, монетарні механізми, програми стимулювання експорту. Держпідтримка експорту сприяла захопленню компаніями значної частини ринку регіональних і близькомагістральних літаків (додаток В).

На ринок авіавиробників починає виходити Китай з потужним економічним ресурсом і політичною волею керівництва країни щодо доцільності підтримки авіаційного комплексу. Уряд Китаю надає найвищий пріоритет розвитку національної авіаційної промисловості. Країна має потенційний попит на цивільні літаки. Для забезпечення прискореного розвитку галузі через різні офсетні програми Китай залучає авіаційні технології провідних країн і компаній світових лідерів. Завдяки державному регулюванню і державній підтримці, попит на регіональні літаки в Китаї в значній мірі буде задовольнятися за рахунок літаків національного виробництва. Процес закупівель авіаційної

техніки навіть для приватних компаній також знаходиться під контролем держави. У той же час Китай має намір вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок. В першу чергу планується заволодіти певною частиною ринку в Південно-Східній Азії, Африці та Близькому Сході [460].

Численні дослідження показують, що розвиток авіатранспортної галузі, а також динаміка і структура попиту на авіаційні перевезення, перебувають під впливом системи факторів державного впливу, які реалізуються як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівні.

Державний вплив на макроекономічному рівні полягає у застосуванні монетарних і фіскальних механізмів, організації ефективних схем взаємодії між всіма суб'єктами авіатранспортного ринку, формуванні загальної стратегії розвитку авіатранспортної галузі [462].

Мікроекономічна теорія та аналітичні дослідження показують, що існує високий ступінь кореляції між зростанням авіаперевезень, у тому числі пасажиропотоків, та рівнем доходів. Зміни в особистому доході впливають на рівень купівельної спроможності споживачів та їх схильність до подорожей, в тому числі авіатранспортом [463].

Зміна у величині пасажиропотоків та вантажоперевезень безпосередньо впливає на величину та структуру авіаційного парку [293]. Глобальна авіатранспортна галузь у теперішній час відчуває серйозні фінансові обмеження. Мобілізація довгострокових фінансових ресурсів, необхідних для функціонування та розвитку високотехнологічних галузей і, зокрема, авіатранспортної, стає все більш складним завданням для багатьох держав. Вони стикаються з великим навантаженням на державний бюджет, пріоритетність розвитку авіації ставиться під сумнів.

Конкуренція в авіатранспортній галузі набула глобального масштабу, а її регулювання вийшло на наднаціональний рівень [23]. Пряма державна підтримка авіатранспортної галузі трансформувалася в більш складні механізми і форми. В успішному розвитку авіації підсилилася роль національних урядів, а обмеження, встановлені СОТ, у деяких випадках ігноруються.

Порівняння умов фінансування суб'єктів авіатранспортної галузі України з умовами фінансування закордонних компаній, навіть до початку війни, дозволяє зробити висновки про недостатність державної підтримки національної авіатранспортної галузі.

З початком війни більшість авіакомпаній України повністю припинили операційну діяльність. Після закінчення війни та відновлення авіаперевезень на перший план вийде проблема оновлення авіаційного парку повітряних суден авіакомпаніями України. Основними причинами необхідності оновлення авіаційного парку є фізичний та моральний знос наявної авіаційної техніки. Аналіз показав, що українські авіакомпанії потребують серйозної модернізації парку повітряних суден [464].

Дослідження показали, що до війни тільки у чотирьох перевізників було більше 10 літаків, що можна пояснити відсутністю у авіакомпаній коштів на просте та розширене відтворення основних засобів [460].

Довгий термін окупності та потреба у значних обсягах фінансування обмежували інвестиційну привабливість цивільної авіації, отже, в останні роки національні авіакомпанії все більше стикалися з проблемою нестачі коштів для закупівлі вітчизняних літаків [465]. Водночас активно пропонувалися літаки іноземного виробництва – в основному застарілі моделі. Урядом України було передбачено умовне повне звільнення від оподаткування під час ввезення літаків на митну територію України за договорами оперативного лізингу (підпункт 206.7.1 пункту 206.7 статті 206 ПКУ), що надало можливість лізинговим компаніям та авіаперевізникам ввозити іноземні літаки на пільгових умовах.

Крім того, Україна 6 червня 2012 р. ратифікувала Конвенцію про тимчасове ввезення (м. Стамбул, 1990 рік). Конвенція захищає інтереси власника техніки у разі виникнення проблем, а розраховувати на пільги та знижки від виробників та лізингодавців може лише країна, що її ратифікувала.

Тож для українських авіакомпаній поповнювати флот іноземними уживаними літаками стало набагато простіше й дешевше [200].

В останні роки міжнародний лізинг, де лізингоотримувачами були

українські авіакомпанії, був єдиною формою середньострокових і довгострокових фінансових відносин, при цьому за ставками у два рази нижче, ніж на внутрішньому ринку [466]. Тому українські авіакомпанії віддавали перевагу літакам іноземного виробництва. За даними Державного реєстру цивільних повітряних суден, понад 80% літаків було взято українськими авіакомпаніями в лізинг за кордоном.

Склалася парадоксальна ситуація: оновлення парку повітряних суден сприяло розвитку не вітчизняного авіапрому, а зарубіжного. Перехід українських авіакомпаній на іноземні літаки чинив негативний вплив на українське авіабудування і на економіку в цілому.

Таким чином, довгострокова стратегія розвитку повинна передбачати державне стимулювання діяльності авіатранспортної галузі, що слід розглядати з точки зору двох основних векторів:

- підтримка учасників процесу надання авіатранспортної послуги;
- сприяння відродженню авіабудування в Україні.

Концепція початкового відтворення передбачає впровадження заходів щодо стимулювання процесів авіаперевезень. Але з позиції отримання довгострокових переваг необхідно активізувати і другий вектор – підтримку авіабудування та інтегрувати виробничий потенціал у міжнародні ланцюги вартості авіабудівної промисловості.

До отримання незалежності Україна мала розвинуту авіаційну промисловість, яку представляли до 50 підприємств. На серійних літакобудівних підприємствах (Харківському авіаційному виробничому підприємстві та державному підприємстві “Київський авіаційний завод “Авіант”) щорічно вироблялося від 150 до 200 літаків Ан-24, Ан-26, Ан-32, Ту-134 та їх модифікації.

Українська авіаційна промисловість у період після набуття незалежності існувала в нестабільному макроекономічному середовищі, перебуваючи під впливом негативних процесів. До них можна віднести:

- частковий або повний розрив коопераційних зв'язків;
- недофінансування раніше розпочатих структурних змін в галузі;

- припинення державного фінансування ключових НДДКР при обмеженні залучення недержавного;
- конкуренція з боку іноземних виробників авіаційної техніки, в тому числі, внаслідок впровадження лізингових механізмів підтримки;
- значне зменшення зовнішнього попиту на літаки вітчизняного виробництва та інші фактори.

Крім того, єдиний національний авіабудівний комплекс був роздроблений на багато компаній. Це призвело до системної кризи галузі та неможливості виведення на ринок сучасного продукту. Факторами негативної дії було те, що на світовій авіаційній карті з'явилися нові країни, що ставлять амбітні завдання із розвитку конкурентоспроможної національної авіаційної промисловості.

За роки незалежності Україною створено сім нових типів літаків: Ан-140, Ан-148, Ан-158, Ан-178, Ан-74ТК-300, Ан-38-100, Ан-3Т, модернізовано 12 типів літаків, сертифіковано згідно з міжнародними нормами 16 типів літаків, отримано 62 сертифікати по шуму та екології, побудовано 195 серійних, нових та модернізованих літаків.

Підкреслимо, що з 2016 року не відбувалося навіть одиничне або дрібносерійне виробництво цивільних літаків, а складальне виробництво стало збитковим. Інфраструктура, технологічне обладнання, методи управління на серійних літакобудівних заводах не відповідають сучасним вимогам і нормам. Головна проблема полягає в хронічному дефіциті фінансових ресурсів, яких потребує авіаційна галузь, що призвело до зниження науково-технічного і технологічного потенціалу авіаційної промисловості та її значного відставання від рівня розвинутих держав.

Наразі літаки сімейства Ан експлуатуються у 78 країнах світу. Прогнози аналітичних агентств та провідних виробників авіаційної техніки засвідчують, що в майбутньому світові авіакомпанії потребуватимуть саме пасажирські літаки на 70 – 100 місць - сегмент літаків Ан-148, Ан-158. Але існування жорсткої конкуренції на світовому ринку авіавиробників є суттєвою перешкодою, з якою стикається галузь літакобудування України. В останні роки спостерігалось

значне звуження потенційних ринків збуту для українських повітряних суден. Відсутність ринків збуту призвела до зниження науково-технічного і технологічного потенціалу авіаційної промисловості та її відставання від рівня розвинутих країн.

Відсутність достатнього портфеля замовлень на продукцію авіабудівних підприємств, зокрема на літаки, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, зумовлює необхідність участі держави [460]. Невід'ємною складовою довгострокового розвитку авіабудівництва України є стимулювання попиту на вітчизняні літаки «Ан» та розробка нових перспективних проєктів. На світовому ринку існує попит на українські літаки з боку країн Азії і Латинської Америки, Туреччини і Азербайджану, але проєкти останніх років не реалізовані. Проаналізуємо деякі з них [467-469].

Зупинився проєкт між Саудівською Аравією та Україною щодо будівництва заводу по серійному виробництву Ан-132. У 2015 році підприємство повідомило про укладення угоди з Taqnia Aeronautics (Саудівська Аравія) щодо розробки і виробництва літака Ан-132. Проєкт стартував, було побудовано та розпочато випробування Ан-132D. За результатами техніко-економічного обґрунтування незалежної іспанської компанії, проєкту була дана позитивна оцінка. Однак компанія Taqnia Aeronautics відмовилася від угоди з українським ДП "Антонов" через зміну партнера.

У 2016 р. азербайджанська компанія Silk Way підписала контракт з ДП «Антонов» на закупівлю десяти літаків Ан-178. Постачання перших двох літаків, згідно з умовами контракту, мали відбутися до кінця 2018 року, решти восьми машин - за погодженням сторін. Після введення заборони на поставку комплектуючих із РФ контракт призупинено, оскільки у виробництві літака використовується приблизно 50% російських комплектуючих, а імпортозаміщення вимагало багато часу.

Під впливом лобіювання інтересів великих авіаційних концернів відбулося припинення спільного україно-турецького проєкту по створенню літака Ан-188. У 2019 році відбулося підписання контракту компанією «Спецтехноекспорт» з

Міністерством внутрішніх справ Республіки Перу на поставку одного літака Ан-178. Але уряд країни розірвав контракт із ДП "Антонов" у зв'язку з тим, що літак не був поставлений в обумовлений строк.

Дослідження показують, що авіаційна промисловість України має потенційні замовлення на літаки сімейства Ан та на передачу технологій для їх виробництва, а проблема формування та реалізації портфеля замовлень як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках потребує вирішення, насамперед, шляхом державної підтримки.

Впровадження механізмів державної підтримки авіатранспортної галузі є актуальним не тільки з точки зору підвищення ефективності діяльності і підвищення конкурентоспроможності суб'єктів галузі, а й з позицій майбутньої взаємодії України з іншими державами-членами СОТ, чий авіаперевізники та літакобудівні компанії домінують на ринку.

Уряд України для забезпечення розвитку авіатранспортної галузі визначив напрями надання державної підтримки з метою нарощування виробничих потужностей та вдосконалення технологій.

Зокрема, відповідно до Закону України «Про розвиток літакобудівної промисловості» та Податкового кодексу України, державна підтримка передбачає звільнення від сплати податків на прибуток підприємства, сплати податку на додану вартість при ввезенні товарів на митну територію України, сплати ввізного мита при ввезенні товарів на митну територію України, якщо суб'єкт літакобудування використовуватиме кошти на створення та переоснащення матеріально-технічної бази, збільшення обсягу виробництва, запровадження новітніх технологій, створення нових робочих місць [470, 471].

Аналіз показує, що податковими пільгами скористалися приблизно половина включених до переліку суб'єктів літакобудування, щодо яких запроваджено тимчасові заходи державної підтримки. Вивільнені від оподаткування кошти було спрямовано на стабілізацію фінансово-господарської діяльності таких суб'єктів, проте це не мало визначального впливу на розвиток літакобудівної промисловості України в цілому.

У сучасних умовах впровадження часткової або локальної модернізації є недостатнім та неефективним. Подолання кризи літакобудівного комплексу вимагає його системного, структурного і технологічного перетворення за активної участі держави і на основі впровадження механізмів ефективної взаємодії всіх елементів авіаційного комплексу. Але більшість вітчизняних авіаційних державних підприємств впродовж багатьох років були недостатньо забезпечені обіговими коштами та мають високий рівень зношеності основних засобів (більше 70%) [460].

Проектування літаків та підготовка виробництва до серійного випуску потребують довгострокового часового циклу (середній термін розробки нових літаків – 5–7 років, підготовки та оснащення серійного виробництва – 3–4 роки) та, відповідно, залучення довгострокових фінансових ресурсів [472].

Не реалізовано вимоги Закону України «Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту» від 20.12.2016 року № 1792-VIII щодо забезпечення ефективної діяльності Експортно-кредитного агентства та реального стимулювання експорту української продукції. Такий стан справ перешкоджає виходу української продукції на міжнародні авіаційні ринки та зменшує експортний потенціал авіапідприємств.

Суттєвою проблемою є кадрова складова галузі, яка характеризується значним погіршенням вікової структури кадрового потенціалу, що негативно відобразиться на перспективному розвитку. Необхідно приділяти увагу і розвитку міжнародної виробничої кооперації.

Використання тільки механізму податкових пільг за відсутності інституту державного замовлення, монетарних механізмів, лізингових схем, зовнішньоекономічних преференцій та інших видів державної підтримки є недостатнім для відновлення і стабільного розвитку літакобудування, що потребує впровадження серійного виробництва літаків, здійснення проектування та виробництва конкурентоспроможної авіаційної техніки, функціонування

ефективної системи її реалізації.

Зазначимо, що відповідно до статті 1 закону України «Про розвиток літакобудівної промисловості», літакобудування визначається пріоритетною галуззю економіки України, а науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи по створенню нової авіаційної техніки відносяться до категорії критичних технологій [470].

Постановою кабінету міністрів України № 951 від 1 вересня 2021 р. затверджена Державна цільова науково-технічна програма розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки, в якій комплексно визначено напрямки вирішення основних проблем підприємств авіаційної промисловості, та механізми державної підтримки [473]. Базою програми стали результати аналізу стану вітчизняної авіаційної промисловості, які визначили комплекс проблем, вирішення яких потребує державних преференцій та стимулів і використання програмно-цільового методу. Серед основних проблем можна виділити:

- недостатність наявного матеріального, фінансового та кадрового забезпечення для виконання поточних і формування нових замовлень на постачання авіаційної техніки;

- недоліки законодавства та недостатність фінансової підтримки для забезпечення розвитку внутрішнього ринку та стимулювання експорту продукції авіабудування;

- незначні обсяги виробництва авіаційної техніки та скорочення продажу, що обумовлено зміною структури ринку авіаційних перевезень на території України та складністю виходу на зовнішній ринок. Це викликано недостатніми державними преференціями щодо експорту вітчизняних літаків, складним фінансово-економічним станом підприємств виробників авіаційної техніки та критичним станом їх основних виробничих засобів та кадрової структури;

- відсутність доступу до сучасних технологій і незначний обсяг участі у міжнародних авіаційних проєктах, відсутність доступу на зовнішній ринок авіаційної техніки;

- неефективність пропонованих механізмів стимулювання інвестиційної та

інноваційної діяльності в авіаційній галузі.

Визначені проблеми викликано, в тому числі, тим, що фактично не виконано завдання Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2008 р. № 1656 [474].

Реалізація стратегії не сприяла подоланню кризи в авіаційній промисловості та зменшенню відставання від провідних авіаційних держав в напрямку створення потужної авіатранспортної галузі. В стратегії було визначено концептуальні засади формування і реалізації державної політики у сфері розроблення, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування авіаційної техніки. Однак за 2005–2014 роки в Україні не було випущено жодного нового типу літака, а з 2016 року, як зазначалось раніше, – жодного серійного літака. На авіабудівних підприємствах стрімко зросли витрати на впровадження програм імпортозаміщення та адаптацію до вимог європейських стандартів. До того ж відсутність серійного виробництва негативно відобразилася на дохідності державних підприємств. Обсяг фінансування склав лише 40% від запланованого [23].

Отже, однією з основоположних проблем розвитку авіатранспортної галузі України є втрата вітчизняної авіаційної промисловості та дезінтеграція авіабудівного комплексу, як технічної бази галузевого розвитку. І вирішення цієї проблеми вимагатиме не лише використання важелів непрямого регуляторного впливу, але і прямого державного фінансування.

Для забезпечення довгострокового розвитку авіатранспортної галузі України важливим є забезпечення проведення модернізації та технічного переоснащення виробництв, створення та удосконалення інфраструктури технічної підтримки тощо. Сучасні тенденції економічного розвитку визначають необхідність постійного технологічного вдосконалення авіаційної техніки, зниження експлуатаційних витрат за рахунок підвищення інноваційної складової та впровадження механізму заохочення інноваційної діяльності, яка сьогодні знаходиться в незадовільному стані. Оскільки інноваційні розробки потребують

насамперед фінансових ресурсів, основним інструментом підтримки авіатранспортної галузі є державні інвестиції в науково-технічну сферу.

Ще до війни спостерігається стійка тенденція скорочення фінансування інноваційної діяльності: незважаючи на норми Закону України «Про наукову та науково-технічну діяльність», яким передбачено державне фінансування науки в розмірі 1,7% від ВВП, відповідні витрати по відношенню до ВВП складають менше 1%. Авіатранспортна галузь України все ще зберігає значний потенціал і при злагодженій роботі керівництва країни, менеджменту підприємств і наявності інвестицій може стати одним з локомотивів економічного розвитку. Крім того, під час війни відбувається розвиток військових технологій, впроваджується відповідна технічна база, все більшу популярність набувають інженерні та конструкторські спеціальності, що є важливим елементом післявоєнного розвитку наукоємних галузей, в тому числі, авіабудівництва.

Отже, вирішення питань фінансування вітчизняної авіатранспортної галузі в довгостроковій перспективі потребує прямої участі держави [475].

Пропозиції щодо заходів державної підтримки вітчизняної авіатранспортної галузі передбачають ухвалення уповноваженими державними органами України низки фінансових, нефінансових, організаційних правових заходів, спрямованих на підтримку перевізників та розвиток виробництва літаків, а також впровадження інструментів, які забезпечують розширення ринків збуту як для вітчизняних авіакомпаній, так і для виробників літаків.

Напрямки державної підтримки авіатранспортної галузі можна поділити на економічні, організаційно-управлінські та правові [460] (рис. 5.11).

Економічні напрямки розвитку авіатранспортної галузі передбачають, в тому числі, використання монетарних та фіскальних механізмів [37, 332]. Пропонується використання прямого інструмента монетарної політики, а саме: пряме регулювання процентної ставки для розвитку пріоритетних галузей.

Цей інструмент повинен бути спрямований на:

- кредитування процесу створення продукції літакобудування під низьку процентну ставку або надання державними банками безвідсоткових кредитів для

проектів розвитку;

- виділення авіакомпаніям пільгових зв'язаних кредитів для придбання літаків вітчизняного виробництва.

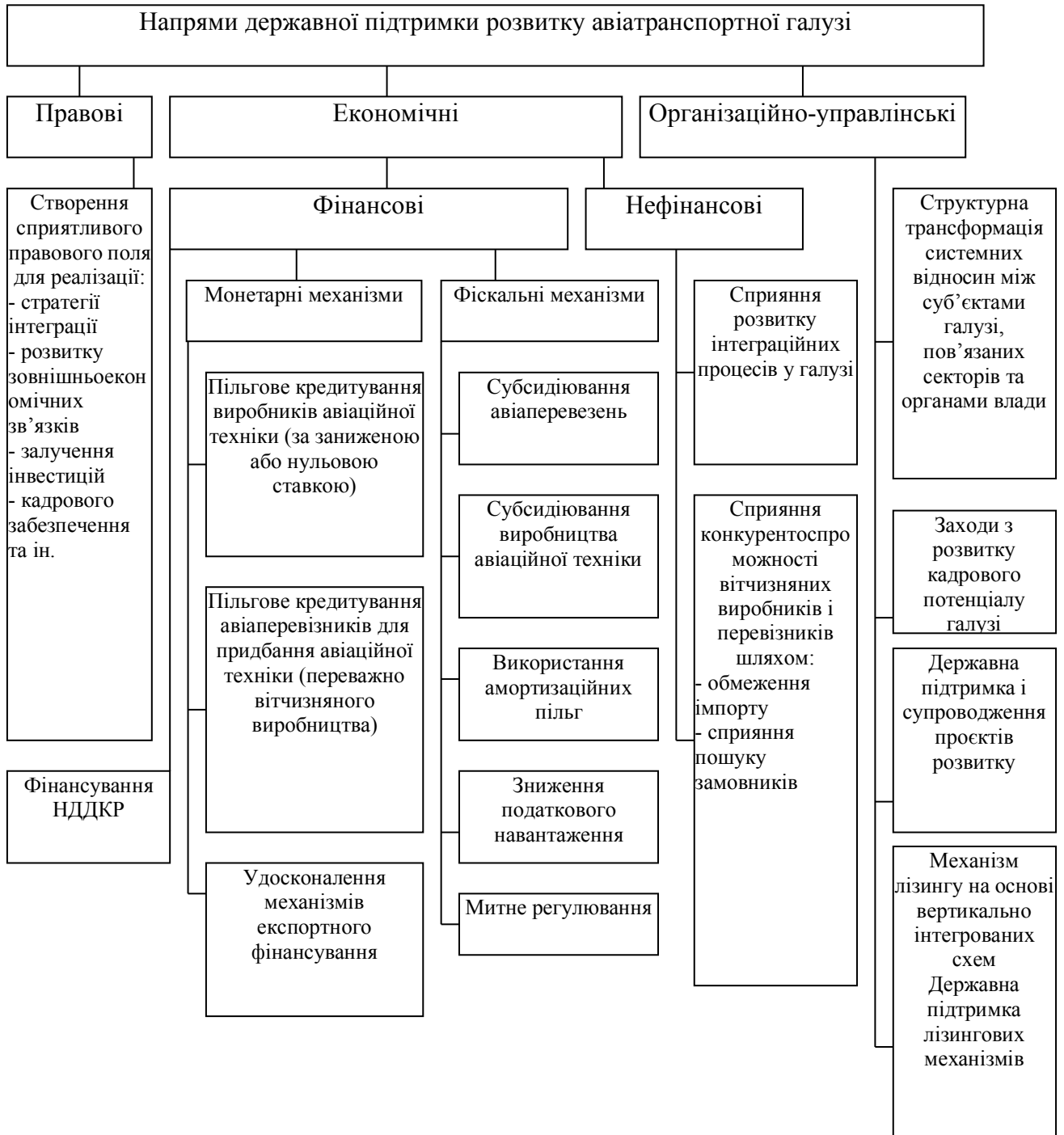


Рис. 5.11. Напрямки державної підтримки авіатранспортної галузі*

*Розроблено автором

Використання державою емісії є одним з найважливіших механізмів економічного розвитку [332]. Грошова емісія під зобов'язання підприємств (векселі підприємств приймають комерційні банки, під які отримують від ЦБ цільові кредити для кредитування підприємств) - основа економічного дива країн Західної Європи після Другої світової війни. Із впровадженням цього механізму емісії пов'язане також відновлення економіки в іншому регіоні – Азії, і з такими країнами, як Південна Корея, Сінгапур, Малайзія, Китай, Індія та В'єтнам.

Цей механізм є наслідком випереджаючого кредитування, зростання інвестицій і виробництва відповідно до визначених пріоритетів, залучення грошових коштів, однак, водночас, може в подальшому призвести до роздержавлення підприємств авіатранспортної галузі [460].

Фіскальні механізми передбачають дії уряду щодо надання субсидій виробникам авіаційної техніки та авіаперевізникам, які здійснюють операційну діяльність на літаках вітчизняного виробництва. Механізми субсидування активно використовують провідні країни-авіавиробники для підтримки конкурентоспроможності своєї продукції на світовому ринку.

Політика надання державою авіаційних субсидій добре зарекомендувала себе у ряді країн (зокрема у Новій Зеландії та Тайвані) під час пандемії COVID-19 [476]. Причому, державні субсидії розглядалися не лише як засіб підтримки суб'єктів галузі, але і як механізм забезпечення економічного та соціального добробуту територій. З точки зору стейкхолдерів найважливішими факторами, які мають бути враховані при формуванні або вдосконаленні політики субсидування авіаперевезень, є пункти призначення, що обслуговуються, та частота польотів. Це означає, що стратегічними завданнями субсидіювання для підтримки суб'єктів авіатранспортної галузі є покращення пунктів призначення, що обслуговуються аеропортами, та збільшення частоти польотів. Ділова активність, медичне обслуговування та швидке реагування на надзвичайні ситуації також є важливими факторами, яким необхідно приділяти увагу при розробці або внесенні змін до відповідної політики субсидування авіації.

Нарешті, екологічні проблеми також мають отримати відповідний

пріоритет при розгляді питання регіональних авіаційних субсидій. На жаль, цьому питанню в нашій країні не приділялося належної уваги в довоєнні часи.

Дуже важлива гнучкість політики субсидіювання для досягнення встановлених цілей розвитку. Як вказують автори [476-478], на сучасному етапі економічного розвитку авіатранспортна галузь потребує впровадження ефективних механізмів субсидій.

Прозорість та обґрунтованість механізму надання субсидій повинні стати запорукою їх ефективного, адресного розподілу, спрямованого саме на ті цілі і для тих суб'єктів, які цього найбільше потребують з позиції ефективності діяльності окремих суб'єктів та галузевого розвитку. На наш погляд, саме реалізація стратегії інтеграції відкриває можливості для забезпечення цільової спрямованості надання субсидій на конкретні потреби (маршрути, суб'єкти, регіони тощо) [479]. Використання корпоративного механізму розподілу фінансових ресурсів стратегічного альянсу дозволить визначити єдині критерії, що базуються на результатах їх спільної діяльності, а також необхідний моніторинг і контроль за використанням коштів, що забезпечує гнучкість управління авіаційними субсидіями.

Крім того, авіатранспортний альянс забезпечує максимальне залучення стейкхолдерів на постійній основі, що також сприяє прозорості процесу управління авіаційними субсидіями та оцінювання їх ефективності.

Отже, реалізація субсидіарного механізму підтримки розвитку авіатранспортної галузі через інтегровану структуру стратегічного альянсу забезпечить не лише економічний розвиток суб'єктів галузі, але і регіональний розвиток, стимулюватиме конкуренцію на ринку, а також сприятиме зростання добробуту населення країни і регіонів.

Прискорена амортизація основних засобів дозволить авіакомпаніям, які використовують вітчизняні літаки, відтермінувати податкові навантаження початкового періоду, використовуючи підвищені коефіцієнти амортизації.

При прискореній амортизації в перші роки експлуатації основних засобів прибуток фірми обчислюється за вирахуванням суми амортизаційних

відрахувань, а отже і її податкові зобов'язання виявляються менше, ніж вони були б при рівномірній амортизації. Цей вид податкових пільг з метою стимулювання інвестицій використовують у Великобританії, Японії, Німеччині, США.

Для стимулювання відродження вітчизняного виробництва повітряних суден необхідно шукати замовників літаків українського виробництва. У разі нагромадження достатнього виробничого потенціалу доцільно також встановити обмеження щодо віку літаків іноземного виробництва, які ввозяться на територію України. Такі заходи будуть сприяти збільшенню попиту на вітчизняні літаки.

Лізинг є однією з найпривабливіших форм фінансових послуг, що стимулює оновлення основних засобів. У цивільній авіації лізинг стає суттєвим чинником розвитку, оскільки, враховуючи нестачу оборотних коштів за значної капіталомісткості галузі, лізингові механізми дозволяють своєчасно оновлювати парк повітряних суден. При дослідженні організаційно-економічного механізму взаємодії лізингових компаній з виробниками авіаційної техніки та авіакомпаніями привертає увагу переплетення економічних, організаційно-управлінських та правових питань, що стосуються здачі авіаційної техніки в оренду, лізинг або її придбання. В Україні авіаційний лізинг не розвинений. Втім, процес розвитку лізингових відносин, на наш погляд, також може отримати суттєвий поштовх у рамках співпраці стратегічного авіатранспортного альянсу із органами державного регулювання. Держава може виступити тут і як фінансуюча сторона, і як гарант виконання лізингових угод із постачальниками авіаційної техніки.

Ефективність функціонування авіатранспортної галузі залежить від злагодженої взаємодії всіх її складових, а на етапі відновлення авіаперевезень після завершення війни неможлива без підтримки держави або потужного інвестора [480].

З початком розвитку авіалізингу спостерігається постійне скорочення літаків у власності авіакомпаній та збільшення використання авіакомпаніями

літаків, взятих у лізинг, який є головним інструментом фінансування авіаіндустрії. Аналіз показує, що питома вага літаків, що взяті у лізинг авіакомпаніями, зросла з 0,5% у 1970 році до більш ніж 55% у 2022 році. За оцінками фахівців, щорічне зростання світового лізингу літаків до 2025 р. становить близько 8%.

Безумовно, інвестиції у літаки пов'язані зі значними капіталовкладеннями.

Якщо авіакомпанія вирішує придбати літак, їй, зазвичай, необхідно сконцентрувати кошти шляхом акціонерного фінансування або подати заявку на кредит. Але процентна ставка залежить від грошово-кредитної політики та макроекономічних умов.

Отже, лізинг повітряних суден стає важливою альтернативою фінансування авіакомпаній. Це дозволяє авіакомпаніям гнучко реагувати на короткострокові та середньострокові зміни попиту без необхідності робити капіталомісткі вкладення. Орендуючи частину свого парку, авіакомпанії можуть покращити свою ліквідність та баланс. Світова тенденція до зростання лізингу повітряних суден посилилася внаслідок дерегулювання та лібералізації авіаційного сектора. В умовах зростання конкуренції більшість авіакомпаній прагне фінансувати свій авіапарк, зберігаючи при цьому максимально можливу ліквідність.

Лізингова схема інвестицій передбачає, що авіаперевізники визначають типи літаків до того, як лізингові компанії замовляють їх у виробників. Оскільки типи літаків визначаються операторами авіакомпаній, відбувається зниження ризику того, що вироблений літак простоюватиме. Тривалість термінів залежить від виду лізингу. Виділяють оперативний (короткостроковий) та фінансовий (довгостроковий) лізинг [481].

Термін деяких видів фінансового лізингу аналогічний терміну корисного використання літака. Фінансовий лізинг схожий на купівлю в кредит у кількох аспектах. По-перше, і фінансовий лізинг, і купівля не підлягають скасуванню, а термін лізингу та термін кредиту тривалі. По-друге, і фінансовий лізинг, і купівля супроводжуються передачею права власності від лізингодавця до

лізингоотримувача. У разі фінансового лізингу лізингоотримувач має заплатити багатомісячний гарантійний депозит на початку та має можливість викупити літак. Такий гарантійний депозит схожий на початковий внесок, що сплачується за кредит. Для авіакомпаній зі слабкою кредитною історією лізингодавці надають фінансовий лізинг з нижчою відсотковою ставкою, ніж банківський кредит, через перевагу капіталу лізингових компаній. У фінансових звітах авіакомпаній основна лізингова сума визначається як борг, а повітряні судна, взяті у фінансовий лізинг, визначаються як активи. Витрати на амортизацію повітряних суден, взятих у фінансовий лізинг, покриваються авіакомпаніями. Однак амортизаційні витрати та витрати на сплату відсотків можуть бути вираховані з оподаткованого доходу авіакомпанії [482].

Операційний лізинг можна поділити на кілька видів:

- сухий лізинг – найпоширеніший на авіаційному ринку вид, у якому лізингодавець надає у лізинг літак без екіпажу та бортпровідників, а обов'язки з технічного обслуговування повітряного судна та страхові витрати несе авіакомпанія. Після завершення оренди літак повертається власнику. Тому, коли на ринку авіаційних перевезень відбудуться зміни, чи авіакомпанії цей літак перестане бути потрібним, вона повертає літак лізингодавцю;

- мокрий лізинг доцільний, коли авіакомпанії потрібно терміново виконати рейс, а вільних власних літаків немає (наприклад, внаслідок поломки). Використання мокрого лізингу дозволяє авіаперевізнику оперативно перевезти своїх пасажирів, а не змушувати їх очікувати, доки полагодять авіалайнер. Доцільно використовувати мокрий лізинг при зростанні попиту на авіаперевезення протягом сезону відпусток чи свят. При мокрому лізингу лізингодавець (частіше авіакомпанія) надає літак зі своїм екіпажем та бортпровідниками, забезпечує технічне обслуговування та страхування повітряного судна. Найбільші українські авіакомпанії, наприклад МАУ, SkyUp, «Роза вітрів» через війну не можуть здійснювати авіаперевезення в Україні, тому надають свої літаки в мокрий лізинг зацікавленим авіаперевізникам. Це дозволяє зберегти персонал та сплачувати податки до бюджету України;

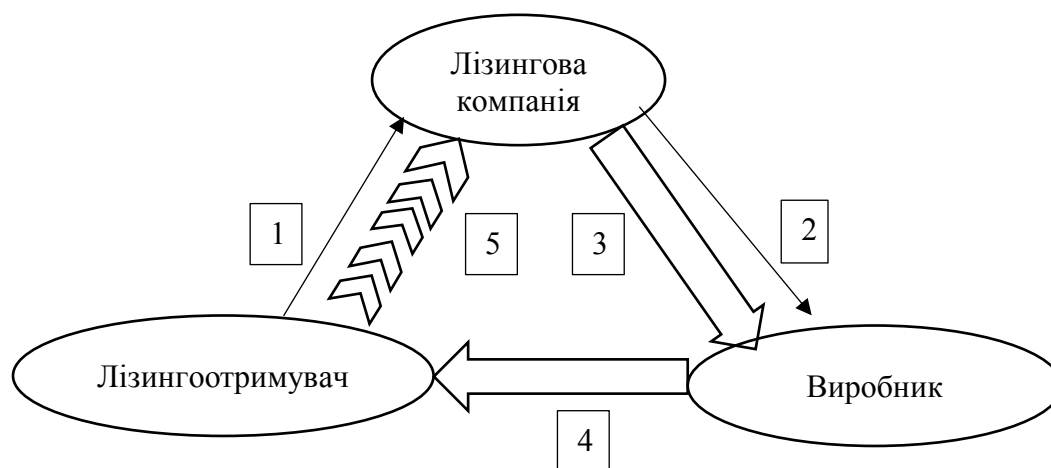
- вологий лізинг - проміжний варіант між сухим та мокрим лізингом.

Переваги операційного лізингу включають гнучкі умови лізингу, а недолік - високу вартість лізингової плати порівняно з фінансовим лізингом.

Ще один вид лізингу - зворотний лізинг. Великі авіакомпанії домовляються з виробниками про великі знижки та купують одразу партії літаків – десятки чи навіть сотні одиниць. З метою звільнення фінансових ресурсів вони продають придбані авіалайнери лізинговим компаніям та беруть ці ж літаки вже на умовах сухого лізингу за зниженою ціною.

Враховуючи змінні умови та глобальні виклики, авіакомпанії повинні бути гнучкими та зважати на бюджетні обмеження, тому актуальним є використання як оперативного так і фінансового лізингу. Таким чином, лізинг стає більш конкурентоспроможним.

Класична лізингова схема передбачає взаємодію трьох основних суб'єктів – лізингодавця (лізингова компанія), лізингоодержувача (авіакомпанія) і продавця (виробника) повітряного судна (рис. 5.12).



- 1- Заявка техніки у лізингової компанії
- 2- Замовлення техніки у виробника
- 3- Фінансові потоки від лізингової компанії виробнику (за замовлену техніку)
- 4- Поставка техніки лізингоотримувачу

Рис. 5.12 Схема лізингового процесу*

*Розробка автора

Продавець повітряного судна - юридична особа, яка відповідно до договору купівлі-продажу з лізингодавцем продає лізингодавцю в обумовлений термін ПС, що є предметом лізингу. Продавець (постачальник) зобов'язаний передати ПС лізингодавцю чи лізингоодержувачу відповідно до умов договору купівлі - продажу. Лізингодавець - фізична або юридична особа, яка за рахунок залучених та (або) власних коштів набуває в ході реалізації договору лізингу у власність ПС і надає його як предмет лізингу авіакомпанії за певну плату, на певний термін і на певних умовах у тимчасове володіння і в користування з переходом або без переходу до авіакомпанії права власності на повітряне судно. Таким чином, роль лізингодавця зводиться до забезпечення фінансування лізингової угоди.

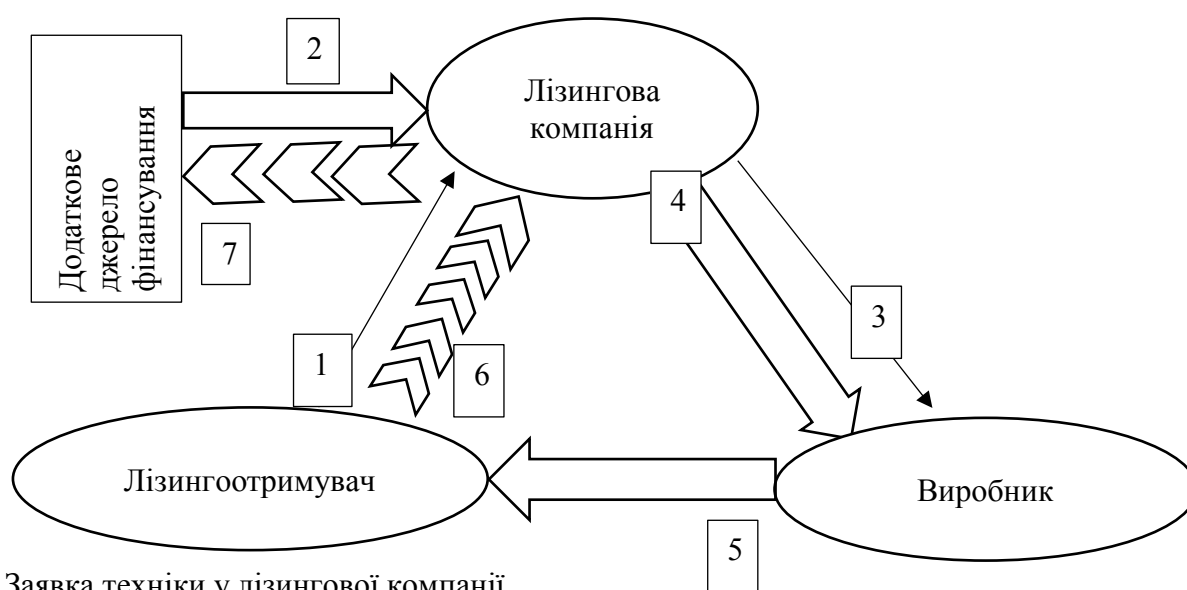
Світовий досвід організації лізингових операцій показує, що в ролі лізингодавця можуть виступати: банки [483], що створюють в своїх структурах лізингові служби; спеціалізовані лізингові компанії; лізингові компанії, створені підприємствами, що випускають машини і обладнання; лізингові компанії, організовані фірмами, зайнятими поставками і обслуговуванням техніки (рис. 5.13). Але все частіше банки покладають на себе функції кредитного обслуговування лізингодавця (лізингової компанії), а при необхідності створюють власну дочірню компанію.

Основним механізмом комплексного розвитку повітряного транспорту з урахуванням інтересів авіаперевізників, розробників і виробників авіатехніки є подальший розвиток авіалізингу на базі створеної за участю держави або державної лізингової компанії, яка створить сприятливі умови лізингу для авіакомпаній та забезпечить державні замовлення для авіабудівних підприємств.

Ретроспективний аналіз показав, що конкуренція на українському авіаринку відбувалася не в сегменті нових ПС, а з літаками вторинного ринку, що мають ринкову ціну, яку можна порівняти з вартістю нових вітчизняних літаків.

В процесі глобалізації світової економіки значно посилюється конкуренція на ринках високотехнологічної продукції, але глобальна економіка

надає певні можливості, які необхідно використати. Як показує досвід країн виробників авіаційної техніки, необхідною умовою розвитку є впровадження заходів, які передбачають покращення умов лізингу вітчизняних літаків. Дослідження державної підтримки взаємопов'язаних елементів авіаіндустрії - авіаційного лізингу, лізингових компаній та авіаперевізників, які є основними споживачами послуг лізингових компаній, дозволило зробити висновки про переваги моделі державної підтримки.



- 1- Заявка техніки у лізингової компанії
- 2- Залучення зовнішніх джерел фінансування (без права регресу)
- 3- Замовлення техніки у виробника
- 4- Фінансові потоки від лізингової компанії виробнику (за замовлену техніку)
- 5- Доставка техніки лізингоутримувачу
- 6- Розрахункові потоки за лізинговою угодою між лізингоутримувачем та лізингодавцем
- 7- Розрахунки лізингодавця за залучені кошти

Рис. 5.13. Схема лізингового процесу з додатковим залученням фінансових засобів*

*Розробка автора

Основним негативним чинником розвитку авіаційного лізингу в Україні є висока вартість позикових коштів, недостатня прозорість діяльності споживачів лізингових послуг, високе податкове навантаження та недосконалість законодавчої бази. Державна підтримка авіаційного лізингу може здійснюватися в багатьох напрямках. Наприклад, лізингові компанії можуть отримувати субсидії по процентним ставкам, на оплату авансових лізингових платежів,

можливе впровадження низки субсидованих маршрутів, де субсидії надаються авіакомпаніям. Наступним механізмом стимулювання авіаційного лізингу є амортизаційні пільги, які передбачають використання прискорених методів нарахування амортизації. Може бути запропоновано стабільну лізингову ставку, якщо авіакомпанія планує взяти в лізинг певну кількість літаків протягом визначеного горизонту часу та ін.

Інноваційні варіанти лізингових схем повинні бути засновані на технології блокчейна, яка являє собою програмний код, що прискорює та спрощує контроль виконання умов контракту, укладеного між сторонами. Технології блокчейну здатні виконувати задачі в режимі реального часу з низькими витратами та високим ступенем безпеки, що є суттєвою перевагою для всіх сторін лізингової угоди та полегшує контроль держави (за умови впровадження державних механізмів підтримки).

Авіаційна промисловість України має потужний інноваційний потенціал, який потребує фінансових інвестицій для комплексної реанімації та розвитку. На думку фахівців, щорічне фінансування в сумі 2-2,5 млрд. грн. упродовж 5-7 років дозволить створити вітчизняне серійне виробництво вертолітної техніки, а сприятливі умови для іноземних інвестицій матимуть позитивний вплив на інноваційний розвиток вітчизняного авіабудування не тільки шляхом передачі технологій та їх імпорту, а й заохочення до створення Start-up проєктів в галузі.

Дієвими інструментами подолання кризових явищ у вітчизняному авіабудуванні могли б стати: формування держзамовлення на авіаційну техніку на кшталт провідних країн світу, які створили високотехнологічну базу галузі, що динамічно розвивається за рахунок передових технологій, повністю забезпечуючи внутрішні потреби та здійснюючи експорт продукції; визначення пріоритетів у галузі на основі аналізу та врахування міжнародного досвіду; розвиток системи стимулювання попиту та продажів на вітчизняну авіатехніку; скорочення термінів серійного випуску нових літальних апаратів; створення в авіабудівній галузі єдиного вертикально інтегрованого комплексу для ефективної співпраці.

Орієнтація на пріоритетність галузі та масштабні державні замовлення для авіаційної промисловості, а також формування інноваційної інфраструктури (бізнес-інкубаторів, бізнес-акселераторів, венчурного капіталу) створять фундамент для розвитку інноваційної діяльності та появи Start-up проєктів в українському авіабудуванні.

Отже, основою економічного розвитку авіатранспортної галузі України має стати розробка та впровадження нових підходів та механізмів державного стимулювання [324]. Державне регулювання відіграє найважливішу роль в механізмі взаємодії складових авіатранспортної галузі, оскільки їх відродження і подальший прогресивний розвиток є тривалим процесом, що вимагає значних капітальних вкладень, а завдання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних перевізників та виробників повітряних суден потребує активної участі держави (передавальний механізм економічної політики державного стимулювання розвитку авіатранспортної галузі наведено в додатку Г).

Очікувати позитивного результату від використання фіскальних та монетарних інструментів, лізингових методів фінансування та інших інструментів регулювання можна лише в рамках цілісної структури авіатранспортної галузі, що потребує структурної трансформації та системних відносин між учасниками ланцюга вартості – авіакомпаніями, аеропортами, сервісними компаніями, підприємствами літакобудування та органами державного регулювання економіки. Така трансформація можлива у рамках реалізації стратегії інтеграційної взаємодії, шляхом формування інтегрованого міжгалузевого утворення – стратегічного авіатранспортного альянсу.

Висновки до розділу 5

1. В результаті дослідження здійснено оцінку потенціалу та готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії із використанням авторського методичного підходу, заснованого на експертних оцінках. Визначено і деталізовано складові потенціалу інтеграції та здійснено

оцінку показників готовності до інтеграції та опору змінам, що дало можливість побудувати двовимірну матрицю їх позиціонування стосовно успішності реалізації інтеграційної стратегії. На засадах проведеного аналізу виділено важелі управлінського впливу, які можуть бути задіяні для успішної реалізації інтеграційної стратегії суб'єктами авіатранспортної галузі, та сформовано рамкову програму коригувальних заходів щодо подолання опору інтеграції суб'єктів авіатранспортної галузі за складовими потенціалу.

2. У рамках оцінювання потенціалу інтеграційної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі було здійснено аналіз фінансового стану ключових національних авіакомпаній і аеропортів України. Аналіз фінансового стану провідних авіакомпаній і аеропортів показав, що у ланцюгу вартості саме авіакомпанії в теперішній час є слабкою ланкою. В умовах гострої конкурентної боротьби після відкриття українського ринку, наявного у них потенціалу буде недостатньо для забезпечення протистояння іноземним перевізникам на міжнародних маршрутах. Щодо аеропортів, то, в цілому, значення та тенденція показників їх фінансового стану свідчать про наявність потенціалу успішного відновлення їх діяльності за умови фінансової підтримки.

3. Запропоновано концепт інтегрованої системи управління якістю, яка охоплює всі елементи ланцюга вартості та всі структурні елементи авіатранспортного альянсу. Здійснено адаптацію основних складових загальної моделі впровадження системи TQM до специфічних умов авіатранспортної галузі та визначено алгоритм впровадження системи управління якістю у структурі авіатранспортного альянсу. Сформовано систему показників якості авіатранспортного альянсу, які розкривають сутність і властивості авіатранспортної послуги, враховують зовнішні та внутрішні відносини інтегрованої структури. Запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання якості авіатранспортних послуг альянсу, що виражає корисність для споживача та зумовлює ефективність функціонування інтегрованого ланцюга вартості.

4. Досліджено зміст та склад загроз, в умовах яких в теперішній час діють

суб'єкти авіатранспортної галузі, які проявляються на глобальному та локальному рівнях. Запропоновано концепцію системи управління ризиком, яка поєднує всі структурні складові авіатранспортного стратегічного альянсу та його партнерів. Розроблено алгоритм управління ризиком у діяльності суб'єктів авіатранспортного альянсу, який включає послідовні етапи: ідентифікація ризику, оцінка ризику, подолання ризику (попередження, запобігання, прийняття тощо). Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління ризиками у структурі авіатранспортного альянсу доцільно за фінансовими показниками, шляхом порівняння результату (зниження втрат від ризиків) із витратами на управління ризиками, що дає можливість визначити найбільш прийнятну стратегію реагування на ризики.

5. В результаті дослідження визначено механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальної конкуренції. Визначено основні вектори державного стимулювання розвитку авіатранспортної галузі та обґрунтовано пропозиції щодо складу і змісту заходів державної підтримки, які передбачають застосування низки фінансових, нефінансових, організаційних, правових механізмів. Акцент зроблено на механізми фіскального та монетарного стимулювання. Доведено, що реалізація субсидіарного механізму підтримки розвитку авіатранспортної галузі через інтегровану структуру стратегічного альянсу забезпечить не лише економічний розвиток суб'єктів галузі, але і регіональний розвиток, стимулюватиме конкуренцію на ринку, а також сприятиме росту добробуту населення країни і регіонів.

ВИСНОВКИ

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню важливої науково-прикладної проблеми – формуванню теоретико-методологічних засад та розробленню методичного й практичного інструментарію стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів. В результаті дослідження обґрунтовано концептуальні та прикладні положення, які в сукупності розв’язують основні завдання роботи відповідно до поставленої мети. Основні теоретико-методологічні та прикладні результати, одержані у ході дослідження, дозволили зробити такі висновки:

1. Теоретичну основу дослідження стратегічного управління авіатранспортною галуззю складають: комплекс парадигм, що формують концептуальний базис дослідження стратегічного розвитку авіаційної галузі в умовах глобалізації; система категорій і понять, серед яких ключове поняття – міжнародне підприємництво у авіаційній галузі – визначено як об’єктивно зумовлені міжнародні економічні відносини між суб’єктами господарювання авіатранспортної галузі, підприємствами споріднених галузей, організаціями, державними установами у сферах, які забезпечують виконання всіх операцій, спрямованих на задоволення попиту, який існує на рівні світового господарства на пасажирські та вантажні авіаційні перевезення (в тому числі, постачання та технічне обслуговування авіаційних суден, наземне обслуговування пасажирів та обробка вантажів, наземне та повітряне обслуговування літаків, забезпечення безпеки авіаційних перевезень тощо), на основі міжнародного поділу праці, спеціалізації та кооперації виробництва.

2. Удосконалено методологічні засади дослідження авіатранспортної галузі як об’єкту стратегічного планування. Визначено комплекс методів та інструментів стратегічного аналізу авіатранспортної галузі у їх логічному взаємозв’язку. Обґрунтована доцільність виокремлення у рамках стратегічного планування етапу стратегічної діагностики (дослідження стартових позицій та наявних трендів розвитку), що передує стратегічному аналізу (дослідження

галузі як об'єкта стратегічного розвитку з точки зору визначення та формування перспективних напрямків та механізмів їх реалізації). Обґрунтовано переваги та визначено методологічні принципи формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі на засадах управління системними відносинами і взаємодіями її суб'єктів. Метою формування стратегічної взаємодії суб'єктів авіаційної галузі (авіакомпаній і аеропортів) в умовах глобальних змін є нагромадження та реалізація їх сукупного та часткового виробничо-комерційного потенціалу і можливостей подальшого розвитку, а також протидія викликам сучасності.

3. Дослідження глобальних трендів стратегічного розвитку авіатранспортної галузі показало, що в теперішній час галузь перебуває на етапі швидкого відновлення після пандемічної кризи. У перспективі очікується уповільнення зазначеної динаміки. Зафіксовано стрімкий розвиток бюджетних авіаперевезень. Це динамічне зростання зумовлене запровадженням інновацій в бізнес-моделях LCC спрямованих на підвищення коефіцієнта пасажирського завантаження, скорочення витрат та покращення організаційної структури. Дослідження стану авіатранспортної галузі України показало, що відбувалося поступове витіснення українських авіакомпаній з авіаційного ринку з боку іноземних конкурентів. Між українськими та іноземними авіаперевізниками посилювалася цінова та нецінова конкуренція. Мережа внутрішніх маршрутів України не була достатньо розгалуженою внаслідок несприятливого фіскального навантаження на внутрішньому ринку авіаперевезень. Доведено необхідність впровадження бізнес-моделі лоукост-аеропорту, що обумовлено прогнозами входження іноземних бюджетних авіакомпаній на український ринок після відновлення авіасполучення;

4. Запропоновано модифіковані моделі ринку та мережі міжнародних авіатранспортних перевезень, які відображають зміни при впровадженні політики «відкритого неба» на рівні попиту, тарифів та обсягів перевезень. Дослідження конкурентного середовища показало доцільність впровадження стимулювальних фіскальних заходів для забезпечення рівних економічних умов

з європейськими авіаперевізниками. Адаптовано мікроекономічний інструментарій аналізу економічної рівноваги для обґрунтування доцільності впровадження фіскальних змін з урахуванням чинника еластичності попиту.

5. Доведено, що потенціал міжнародної конкурентоспроможності авіатранспортної галузі України повинен спиратися на ефективні внутрішньосекторальні та міжсекторальні взаємодії підприємств, які беруть участь у організації та здійсненні авіаперевезень, а також відносини зі споживачами авіатранспортних послуг, співпрацю із органами державної влади та місцевого самоврядування, із підприємствами суміжних і споріднених галузей. Стратегію взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі (авіакомпаній, аеропортів тощо) визначено як сукупність стратегічних дій і рішень, що орієнтована на формування системи взаємовигідних взаємодій між суб'єктами ринку авіатранспортних перевезень на дво- та багатосторонніх засадах, які дають можливість отримати партнерські, соціально-політичні та інформаційно-комунікативні переваги, додатковий економічний ефект, а також об'єднати ресурси та зусилля для забезпечення стабільності економічного розвитку та протидії чинникам турбулентності, невизначеності і ризику бізнес-середовища, у тому числі шляхом утворення стратегічних альянсів.

6. Визначено передумови формування стратегії авіатранспортної галузі України у післявоєнні часи на засадах використання ефективних бізнес-моделей та вертикальної інтеграції у ланцюгу вартості, що дасть можливість вітчизняним авіакомпаніям, аеропортам, інфраструктурним підприємствам і службам, реалізувати потенціал у глобальних умовах ринку. Концепція початкової відбудови авіатранспортної галузі передбачає впровадження діяльності лоукост моделі, зокрема залучення іноземних бюджетних авіаперевізників та використання моделей взаємозв'язку головних суб'єктів авіатранспортної галузі (авіакомпаній та аеропортів). Це забезпечить відтворення діяльності авіаційної інфраструктури, зростання попиту на авіаційні послуги та інтеграцію авіатранспортної галузі України до світового авіатранспортного ринку.

7. Обґрунтовано концепцію розвитку авіатранспортної галузі із

застосуванням синергетичного підходу на основі формування вертикально-інтегрованої структури – стратегічного авіатранспортного альянсу – єдиного мережевого виробничого комплексу, інтегрованого за технологічним принципом (за ланцюгом створення вартості), який складається з авіакомпаній, аеропортів, інфраструктурних, постачальницьких та збутових підприємств і організацій, науково-дослідних та проектно-конструкторських установ, фінансових організацій та інших зацікавлених бізнес-структур. Запропоновано методичний підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів, який ґрунтується на визначенні функціонального розподілу видів діяльності, системному аналізі операційних процесів авіакомпаній та аеропортів, їх організаційно-технологічних зв'язків, що дозволяє врахувати специфічні особливості організаційно-управлінського та інформаційно-комунікативного забезпечення взаємодії суб'єктів галузі; механізм контролінгу ефективності стратегічної взаємодії учасників вертикального об'єднання задля оптимізації їх витрат і доходів, в якому застосовується триетапна модель визначення попиту на авіаперевезення в межах мережі маршрутів, для якої притаманна багатоваріативність її композиційних складових.

8. Здійснено оцінку потенціалу та готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії з використанням методичного підходу, заснованого на експертних оцінках. Визначено і деталізовано складові потенціалу інтеграції та здійснено оцінку показників готовності до інтеграції та опору змінам, що дало можливість побудувати двовимірну матрицю їх позиціонування стосовно успішності реалізації інтеграційної стратегії. Виділено важелі управлінського впливу для успішної реалізації інтеграційної стратегії та сформовано рамкову програму коригувальних заходів для подолання опору інтеграції суб'єктів галузі за складовими потенціалу. Аналіз фінансового стану ключових авіакомпаній і аеропортів України показав, що в сформованих умовах у ланцюгу вартості, саме авіакомпанії є слабкою ланкою. В умовах конкурентного використання їх наявного потенціалу буде недостатньо для

успішного протистояння іноземним перевізникам на міжнародних маршрутах. Аеропорти, в цілому, володіють потенціалом успішного відновлення діяльності за умови фінансової підтримки.

9. Розроблено організаційно-економічний механізм формування та управління авіатранспортним альянсом, який забезпечує максимізацію створеної споживчої вартості, раціональне використання сукупного потенціалу і бізнес-компетенцій, економічно доцільний розподіл доходів його учасників. Запропоновано логічну схему проектування структури стратегічного авіатранспортного альянсу, яка складається з послідовних кроків: функціональний аналіз діяльності потенційних учасників; аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища стратегічної взаємодії; формування і аналіз структурної моделі альянсу; стратегування; формування механізмів і інструментів реалізації стратегії. Визначено і деталізовано ключові напрямки та індикатори стратегічної взаємодії учасників авіатранспортного альянсу: техніко-технологічний; маркетинговий; операційний; організаційно-управлінський; ресурсний.

10. Запропоновано методичний підхід до вибору конкретного типу і складу учасників стратегічного альянсу з числа можливих альтернатив, що передбачає аналіз і оцінювання множини чинників стратегічного розвитку. Особливістю підходу є двоетапне урахування вагомості чинників - у рамках групи та вагомість самої групи, що дає можливість отримати більш точний результат. Розроблено економіко-математичну модель співробітництва учасників мережевої структури авіатранспортного альянсу у ланцюгу обслуговування пасажирів, яка дає можливість більш ефективно планувати та прогнозувати розвиток мережевої інтегрованої структури авіатранспортного альянсу, зокрема у частині основної операційної діяльності із перевезення пасажирів, враховувати вплив змін основних складових системи і вносити відповідні зміни у процеси.

11. Запропонована концепція інтегрованої системи управління якістю, яка охоплює всі елементи ланцюга вартості та всі структурні елементи авіатранспортного альянсу. Здійснено адаптацію основних складових загальної

моделі впровадження системи TQM до специфічних умов авіатранспортної галузі та визначено алгоритм впровадження системи управління якістю у структуру авіатранспортного альянсу. Сформовано систему показників якості авіатранспортного альянсу, які розкривають сутність і властивості авіатранспортної послуги, враховують зовнішні та внутрішні відносини інтегрованої структури. Запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання якості авіатранспортних послуг альянсу, що виражає корисність для споживача та зумовлює ефективність функціонування інтегрованого ланцюга вартості.

12. Досліджено зміст та склад загроз, в умовах яких в теперішній час діють суб'єкти авіатранспортної галузі, які проявляються на глобальному та локальному рівнях. Запропоновано концепцію системи управління ризиком, що поєднує всі структурні складові авіатранспортного стратегічного альянсу та його партнерів. Розроблено алгоритм управління ризиком у діяльності суб'єктів авіатранспортного альянсу, який включає послідовні етапи: ідентифікація ризику, оцінка ризику, подолання ризику (попередження, запобігання, прийняття тощо). Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління ризиками у структурі авіатранспортного альянсу за фінансовими показниками, шляхом порівняння результату (зниження втрат від ризиків) із витратами на управління ризиками, що дає можливість визначити найбільш прийнятну стратегію реагування на ризики.

13. Обґрунтовано концепцію розвитку національної авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів і загроз, зокрема в умовах післявоєнного відновлення, пандемічної кризи, загострення конкуренції, особливо в ціновому сегменті та з боку іноземних учасників, порушень стійкості та зменшення ресурсного потенціалу суб'єктів авіаційної галузі; концепція базується на формуванні єдиної авіатранспортної мережі, застосуванні ефективних бізнес-моделей економічної діяльності основних суб'єктів галузі та реалізації синергетичних переваг при побудові спільних інтеграційних стратегій ключових учасників ринку. Завдяки реалізації запропонованих заходів можна забезпечити

розвиток та конкурентоспроможність галузі на міжнародному рівні.

14. Обґрунтовано, що забезпечення ефективності і конкурентоспроможності авіатранспортної галузі України вимагає комплексного підходу до управління стратегічним розвитком та передбачає використання заходів державного стимулювання із застосуванням низки фінансових, нефінансових та організаційних механізмів. Доведено, що реалізація субсидіарного механізму підтримки розвитку авіатранспортної галузі через інтегровані структури забезпечить економічний розвиток суб'єктів галузі, сприятиме розвитку національної економіки та підвищить конкурентоспроможність авіатранспортної галузі на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Висоцька М. П. Концептуальні засади дослідження стратегічного розвитку авіатранспортної галузі в контексті глобальних викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 352 – 358. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-56>.
2. Про транспорт: Закон України від 23.02.2006 № 2438-IX. Дата оновлення 19.07.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр#Text> (дата звернення 23.11.2022).
3. Andersson, E. (2020). Reconstructing the Global Political Economy. An analytical guide. *Bristol University Press*. ISBN 978-1529200683 P.218 URL: <https://bristoluniversitypress.co.uk/reconstructing-the-global-political-economy> (дата звернення 23.11.2022).
4. Bartelson J. Three Concepts of Globalization. *International sociology*. 2000. № 2. Vol. 15. P. 180–196.
5. Шайгорський Ю. Глобалізація: неминучість концептуальних змін. *Політичний менеджмент*. 2012. №3. С. 64-75 URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/shaigorodskyi_globalizatsia.pdf (дата звернення 3.05.2023)
6. Ложачевська Олена, Сидоренко Катерина, Сіденко Світлана Глобальні закономірності розвитку світового ринку авіаційних перевезень. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 2 (29) С. 55-74 doi: 10.33111/ier.2018.29.03
7. Григорак, М. Ю., Бугайко, Д. О., Павеска, М., Гармаш, О. М., Алькема, В. Г., Карпунь, О. В., ... & Харченко, М. В. Логістичні концепції розвитку аеропортів: монографія / Київ. НАУ. Київ. 2017. 352с.
8. Родіонов П.Ю., Висоцька М.П., Управління інформаційною діяльністю авіакомпанії в умовах інформаційної економіки. *X Всесвітній конгрес “Авіація в XXI столітті” – “Безпека в авіації та космічні технології”*: зб. тез доп. (Київ, 28-30 вересня 2022 р.) Київ. НАУ. 2022 С. 40-43

9. Giddens A. Modernity and self-identity: self and society in the late modern age. 1991. P.256
10. Полторацька О.Т. Координація та вдосконалення взаємовідносин між суб'єктами авіаційного простору. *Стратегія розвитку України*, №3, 2012. С. 201-207.
11. Чужиков В.І. Авіаційні альянси в глобальній конкурентній моделі ХХІ століття. *Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку*. №3-4, 2010. с. 9-16.
12. Ложачевська О.М. (2017) Аналіз світового ринку бізнес-авіації в умовах глобальної конкуренції. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, №24.1, 2017. с. 26-30.
13. Ложачевська О.М., Сидоренко К.В. (2017) Місце виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів у системі забезпечення глобальної конкурентоспроможності. *Економічний простір*. №125, 2017. с. 17-26.
14. Гричкоєдова М.В. Сучасні тенденції розвитку бізнес-авіації у світі. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. №28. 2010. с. 247.
15. Філіпенко А.С. Економічний світ: епістемологія. *Економічна теорія*. №1. 2016. с. 17-25.
16. McAuliffe M., Triandafyllidou A. World Migration Report 2022. *International Organization for Migration (IOM)*, Geneva. 2021. URL: <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2022>. (дата звернення 15.03.2023)
17. Вишневської А.М. та Петренко К.В. Вплив глобалізації на міграційні процеси у світі та Європі. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. № 23. 2022 С.34-39. doi: 10.20535/2307-5651.23.2022.264626
18. Кастельс М. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства. *Інтернет-галактика*. Пер. з англ. Київ. Ваклер. 2017 304 с. ISBN 966-543-116-1
19. Francis Fukuyama. Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment. *International Journal of Constitutional Law*, Vol. 17, Issue 2, April 2019, Pages 714–717.

20. Ruwantissa Abeyratne. Ethical and moral considerations of airline management. *Journal of Air Transport Management*, Volume 7, Issue 6, 2011 P. 339-348, doi: [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(01\)00019-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(01)00019-9).
21. Crane, Andrew & Matten, Dirk. Business ethics: Managing corporate -citizenship and sustainability in the age of globalization. *Oxford University Press, USA*). 2007 doi: <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198810070.001.0001>
22. Висоцька М.П. Дослідження сучасних механізмів регіонального розвитку ЄС. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ. НАУ, 2015. Вип. 2. С. 112-119.
23. Висоцька М. Тенденції та перспективи розвитку світового ринку цивільних повітряних суден. *Проблеми системного підходу в економіці*». Зб. наук. праць № 5/73. Київ. НАУ. 2019. С.14-22.
24. Public Transportation – Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/shared-vehicles/public-transportation/worldwide> (дата звернення 02.04.2024).
25. Ellul Jacques. *The Technological Society*. N-Y. 1964. P.400.
26. Mitcham, Carl. *Thinking through technology: The path between engineering and philosophy*. University of Chicago Press, 1994. P.408
27. Бутенко Н. Управління знаннями в корпораціях. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 414–419.
28. Драган О.І. Інтелектуальна культура як складова інноваційної культури для інноваційного розвитку організації. *Економіка ринкових відносин*. 2013. №. 11. С. 251 –258.
29. Захарчин Г.М. Космина Ю.М. Інтелектуальна культура в системі управління знаннями. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип.. 27. С. 129-133 URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/27.pdf (дата звернення 05.09.2023)
30. Любчик К.Л. Парадигма глобального інформаційного суспільства: формування й основні засади. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип..

43. С. 29-33 URL: http://bses.in.ua/journals/2019/43_2019/6.pdf (дата звернення 05.09.2023)

31. Webste Frank. Theories of the Information Society. 4th edition. 2014. P.416. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315867854>

32. Turner F. From Counterculture to Cyberculture: Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the Rise of Digital Utopianism. *University of Chicago Press, Journal of e-Media Studies*. 2008. P. 1-4.

33. Савич В.О. Витоки концептуальності глобалізації. *Нова парадигма: Журнал наукових праць. гол. ред. В. П. Бех*. Київ. Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2008. Вип. 75. С. 167 - 177.

34. Castells M. The Rise of the Network Society. Information Age, 2nd Edition with a New Preface edition. *Wiley-Blackwell*, vol. 1. 2009. DOI:10.1002/9781444319514

35. Висоцька М.П. Еволюція механізмів державного регулювання економіки. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»: зб. наук.праць*. Київ. АМУ, 2014. Вип.4. С. 90-100.

36. Filipenko A.S. Logical dimension of the global economic world, ISSN 2522-9745 (online). *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58) URL:<https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/2.pdf> (дата звернення 14.12.2023).

37. Висоцька М.П. Дослідження основних тенденцій боргової політики України. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. № 4/72. Київ: НАУ, 2019. С. 28-37. doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-4>

38. Zaichko I., Vysotska M., , Miakyshevskа O., Kosmidailo I., Osadchuk N.. Modelling of Public Financial Security and Budget Policy Effects. *International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.9, September 2021, p. 239-246.

39. Кириленко В.І. Аксіологічний вимір сучасної економічної науки. 2011. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197223264.pdf> (дата звернення 12.07.2023)

40. Кузьменко Г., Отюцкій Г. Філософія і методологія науки. *Підручник для магістратури* С. 144.
41. Філософський енциклопедичний словник. В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України. Київ. Абрис, 2002. 742 с.
42. Кастельс М. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства. *Інтернет-галактика*. Пер. з англ.. Київ. Ваклер, 2007. 304 с. [ISBN 966-543-116-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(01)00019-9).
43. Fukuyama Francis. *The End of History and the Last Man*. Free Press, 1992. 432 p.
44. Fukuyama Francis. *Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment*, New York: Farrar, Straus and Giroux. 2018. P.240. ISBN: 978-0374129293
45. Ruwantissa Abeyratne, Ethical and moral considerations of airline management. *Journal of Air Transport Management*, Volume 7, Issue 6, 2001, Pages 339-348, ISSN 0969-6997, doi: [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(01\)00019-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(01)00019-9).
46. Crane, Andrew & Matten, Dirk. Business ethics: Managing corporate -citizenship and sustainability in the age of globalization. *Oxford University Press, USA*. 2007. doi: <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198810070.001.0001>
47. Зубко Г. Шостий технологічний уклад: інфраструктурно-правовий аспект. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. №11. С. 218-229. doi: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.11.38>
48. Бойко, О. (2022). Особливості міжнародного досвіду розвитку аеропорту на інноваційних засадах. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*, 1(3). doi: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2022-1-3-6>
49. Висоцька М. П. Авіатранспортна галузь як базовий елемент національного господарства та системи міжнародних економічних відносин. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 111 – 117. doi: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-18>

50. Лукасевич-Крутник І.С. Поняття та ознаки транспортних послуг. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2016. № 2. С. 113-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2016_2_20 (дата звернення 06.02.2024)
51. Ravn M and Mazzenga E. International Business Cycles: The Quantitative Role of Transportation Costs. *CEPR Discussion Paper*. No. 3530. CEPR Press, Paris & London. 2002. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2016_2_20 (дата звернення 06.02.2024)
52. Samuelson, Paul. "The Transfer Problem and Transport Costs, II: Analysis of Effects of Trade Impediments". *The Economic Journal*, Volume 64, Issue 254, 1 June 1954, Pages 264–289. doi:10.2307/2226834. JSTOR 2226834 http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2016_2_20
53. Krugman, Paul. Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*. Vol. 99, No. 3. Jun., 1991. pp. 483–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2016_2_20 (дата звернення 06.02.2024)
54. Саркісова О. М. Аналіз діяльності по здійсненню авіаційних перевезень в Україні. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* ЦНТУ. Кропивницький. 2018. Вип. 33. С. 236-242.
55. Oxford Traffic Filters Business Impacts URL: https://www.oxfordshire.gov.uk/sites/default/files/file/roads-and-transport-connecting-oxfordshire/Business_impact_assessment.pdf http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2016_2_20 (дата звернення 06.02.2024)
56. Дорофєєва Х.М. Транспорт як каталізатор сталого розвитку суспільства та економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 20. Частина 1. 2016 С. 24-26.
57. Кривов'язюк І. В. Інституціональний механізм і стратегія розвитку авіаційного транспорту України в умовах поширення COVID-19. *Економічний простір*, (168), 2021. 154-160. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-26> URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2016_2_20

58. Porter, M. *Competitive Strategy*, Free Press, *The Academy of Management Review*, 1980. Vol. 10, No. 4 (Oct., 1985), pp. 873-875
59. Кириленко О.М., Разумова К.М., Висоцька М.П., Кушнір Л.В. Розвиток маркетинго-логістичних центрів взаємодії всіх видів транспорту на основі імплементації «єдиного квитка». *Університет банківської справи. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Харків: ХННІ, 2019. №2(29). с. 528-534.
60. Висоцька М.П. Економічний вплив діяльності бюджетних авіакомпаній на розвиток авіатранспортної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024, № 3. С. 195-201. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-29>
61. Ryan Beene. Amazon Vision of Deliveries by Drone Gets Boost in FAA Measure. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-22/amazon-vision-of-deliveries-by-drone-gets-boost-in-faa-measure> (дата звернення 19.02.2024)
62. Franceschi-Bicchierai, Lorenzo. FAA Clarifies That Amazon Drones Are Illegal. Mashable. URL: <https://web.archive.org/web/20181210110909/https://mashable.com/2014/06/24/faa-amazon-drones-2/#kTvB3AU.4OqH> (дата звернення 19.02.2024)
63. Степаненко Д. Ю., Мединський Д. В. Міжнародний досвід використання безпілотних літальних апаратів для доставки вантажів та аналіз існуючих методів. *Інноваційні технології : матеріали наук.-техн. конф. студентів, аспірантів, докторантів та молодих учених*. за заг. ред. П. В. Горінова, К. О. Бабікової, Л. М. Мельничук; ІНТЛ НАУ (м. Київ, 25-26 листоп. 2020 р.). Київ. С. 267-273
64. Олена Радченко, Індіра Сабірова, Тетяна Хайдарова. Маркетингове ціноутворення на ринку авіаційних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-23>.

65. Kletzel J., Terry B. Commercial Aviation Trends. 2017. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-commercial-aviation-trends> (дата звернення: 19. 08. 2023)
66. Visotska M. Impact Of Globalization On Labor Migration. “*Авіація у XXI столітті*” Шостий Всесвітній конгрес :тези доп. (Київ. 23-25 вересня 2014 р.) Київ, 2014. Вип.2. С. 735-738.
67. Матяш В.Ю., Висоцька М.П. Дослідження категорії ризик підприємницької діяльності. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2011. Вип 30. С. 161-164. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/321>
68. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С. 116–121.
69. Авіаринок України-2021: чи дозволить урядова ініціатива дешево літати. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3236466-aviarinok-ukraini2021-ci-dozvolit-uradova-iniciativa-desevo-litati.html> (дата звернення: 19. 08. 2023)
70. Бугайко, Д. О., Гуріна, Г. С., Заблоцька, Р. О., Корж, М. В., & Сидоренко, К. В. Світовий ринок технологій у сфері авіації як форма реалізації міжнародних науково-технологічних відносин. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки, 2022. (12).
71. Наумов О. Б., Наумова О.В. Інституційні засади стратегічного розвитку авіатранспортного сектору та допоміжної інфраструктури. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: матер. Міжнар. наук.-практ. конф.* упоряд. Н. О. Адвокатова. Івано-Франківськ, 2022. С. 209-212.
72. Висоцька М.П. Теоретико-методологічні основи аналізу авіатранспортної галузі в контексті глобальних трансформацій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 102-109. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-19>

73. Грабинський І. Сучасні економічні системи. *Економічна теорія: Частина 1. Вступ*. За ред. З.Ватаманюка. ЛДУ. Львів. 1992. С.123-150.
74. Філіппов В.Ю. Теорія систем як фундамент ідеології сталого розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 2/2 с. 6-10.
75. Правдивець, О. Про сутність поняття система економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. (3(67), 34–38.
76. Салоїд С. В., Редько К. Ю. Аналіз розвитку підприємств авіаційної галузі і визначення економічних проблем. *Агросвіт*. №3. 2021. 50–54.
77. Ложачевська О.М., Паламарчук Ю.А. Формування стратегії економічного розвитку пасажирського терміналу аеропорту. Кондор. Київ. 2009. 240 с.
78. Кулаєв Ю.Ф. Економіка цивільної авіації України. *Монографія*. Кулаєв Ю.Ф., Щелкунов В.І. 2-е. вид., доповн. та перероб. Фенікс. Київ. 2010. 736с.
79. Ovsak O., Vysotska M. External Economic Effects of Air Transport Development due to the Liberalization. *Communications - Scientific Letters of the University of Žilina*. 2021. №23/3. P.158-173.
80. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник*. 2018. № 2(11). С. 31–35.
81. Висоцька М.П., Кириленко О.М. Деякі аспекти стратегічного розвитку автотранспортних підприємств. *Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі*: Міжнар. наук.-практ. конф., (Київ. 13 квітня 2017р.) зб.тез доп. НАУ. Київ. 2013. С. 82-84.
82. Щедріна О.І. Системний аналіз як інструмент прийняття управлінських рішень в бізнесі. 2020. doi: <https://doi.org/10.33111/mise.99.15> (дата звернення: 19.10.2023)
83. Ареф'єва, О., Сімкова, Т., Жураківський, В. Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*, №44. 2022. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101>

84. Харазішвілі Ю.М., Бугайко Д.О., Ляшенко В.І. Сталий розвиток авіаційного транспорту України: стратегічні сценарії та інституційний супровід: *монографія*. за ред. Ю.М. Харазішвілі. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2022. 276 с.

85. Сидоренко К. В. Формування стратегії конкурентоспроможності виробничої інфраструктури на світовому ринку авіаційних перевезень. *Науковий вісник ужгородського університету*. 2015. №46. С. 21-28.

86. Філіпковська Л.О., Муратов В.В. Перспективні напрями розвитку транспорту України. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. № 29. С. 69–85.

87. Прейгер Д.К., Собакевич О.В., Ємельянова О.Ю. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку: аналітична доповідь. НІСД. Київ. 2011. 37 с.

88. Андрієнко М.М. Стратегічні напрями економічного розвитку транспортних компаній. *Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі* : монографія за редакцією Ареф'євої О.В. ФОП Маслаков. Київ. 2018. С. 290–299.

89. Вовк О.М., Аверічев І.М. Стратегічні напрямки розвитку ринку транспортних послуг в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 2. С. 131–135.

90. Vysotska M. Analysis of the main trends and prospects for the development of the aircraft market. *The materials of the XVI international academic professional conference «Modern management problems»*, October 23, 2020, pp. 79-81

91. Овсак О, Висоцька М., Пшеничний О. Організаційно-економічні складники формування кадрової політики аеропорту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 1/18 2019. С. 148-155.

92. Kyrylenko O., Riazanovska V., Novak V. Strategic airline alliances as a special form of company integration. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5 (2019). №1. с. 75-81.

93. Висоцька М.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі. *Modeling the development of the economic systems*. №2. С. 33–38. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-5>
94. Macneil I.R. Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical and Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72. 1972. Pp. 854 - 905.
95. Arrow K. J. Gifts and Exchanges. *Philosophy and Public Affairs*. 1974. Vol. 1. № 4. P.357.
96. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнесінформ*. № 12. 2020. С. 482-494. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-482_494.pdf (дата звернення: 19.10.2023)
97. Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентності. *Академічний огляд*. 2001. № 1. С. 20-26.
98. Lin, Tom C. W. A Behavioral Framework for Securities Risk". *Seattle University Law Review*. 2012. С 325-378.
99. Minton, Elizabeth A., Kahle, Lynn R. Belief Systems, Religion, and Behavioral Economics: Marketing in Multicultural Environments. *Business Expert Press*. 2014. P.200. ISBN 978-1-60649-704-3.
100. Румянцев А.П., Мірошниченко В.Ю. Теоретичні аспекти аналізу конкуренції та конкурентоспроможність підприємств у сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. № 5. 2011. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=564>. (дата звернення: 19.10.2023)
101. Бажал Ю. Еволюційна теорія економіки перехідного періоду. *Економіка України*. №8, 1993, С. 3-11.
102. Porter, Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Special Issue on HBS Centennial*. Harvard Business Reviewю №86, no. 1. 2008. P. 78–93.
103. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури. Київ. 2004. 336 с.

104. Обремчук В. Ф. Стратегія підприємства. МАУП. Київ. 2000. 128 с.
105. Череп А. В. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 1. 2009. С. 202–205.
106. Романенко О. В.. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур. *Ефективна економіка*. №8, 2014 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3249> (дата звернення: 19.10.2023)
107. Пилипенко А. А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників. *Монографія*. ВД «ІНЖЕК». Харків. 2007. 152 с.
108. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–17. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/6.pdf (дата звернення: 19.10.2023)
109. Білик М.Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 4. С. 143–148.
110. Мірошниченко О., Кривко К. Сучасні напрями розвитку ресурсної концепції. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2015. №5 (170). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-napryami-rozvitku-resursnoyi-kontseptsiyi> (дата звернення: 19.10.2023)
111. Константинов П.В. Інноваційні орієнтири маркетингової стратегії. *Інвестиції*. 2011. № 11. С. 21–23.
112. Dyer, J.H., Singh, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, 1998. pp. 660–679.
113. Freeman R.E. Strategic management. *A Stakeholder Approach*. Boston. Pitman Publishing, 1984. 276 p.
114. Гребешкова О.М. Реляційна парадигма сучасного університету як знаннєвої організації. *Вісник Криворізького економічного інституту*. КНУ. №1. 2013. С. 86-91
115. Васюренко О.В., Таран О.В. Ризик як складова економічних процесів. *Фінанси України* 2005. № 7. С. 68-74.

116. Ліганенко І.В., Узгодження стратегічних цілей підприємства і моделей управління його організаційним розвитком. *Економіка: реалії часу*. 2014 №5. С. 195-203. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/195-203.pdf> (дата звернення: 28.11.2023)
117. Лосюк Л. Основні тенденції розвитку сучасних концепцій СУЯ. *Стандартизація, сертифікація, якість*. № 4. 2009. С. 3–9.
118. Шульгіна Л. М., Мельничук В. М. Еволюція наукових поглядів щодо поняття “споживча цінність товару”. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 2. 2011. С. 74–80.
119. Доброскок Ю. Б. Система показників оцінки результативності взаємодії підприємств у маркетингових каналах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 4, 2013. С. 99–109
120. Demsetz H. Cost of transacting. *Quarterly Journal of Economics*. V. 81, №1. 1968. Pp. 33-35.
121. Marris R. A Model of the Managerial Enterprise. *Quarterly Journal of Economics*. № 77. 1963. P. 185 -209
122. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3. No. 4. P. 305-360.
123. Coase, R. H. The Firm the Market and the Law. *Chicago: The University of Chicago Press*. 1988. P.215. ISBN 0226111016.
124. A.A. Berle, Jr. Economic power and the free society. *New York: Fund for the Republic*. 1957. 19 p.
125. Berle, Adolf A. Jr., Means, Gardiner C. The modern corporation and private property. *Council for Research in the Social Sciences, Columbia University*. Macmillan, 1933. P.426.
126. Кириченко Л.С. Сертифікація та якість продукції в сучасних умовах господарювання. Львів. 2005. 215 с.

127. Прокопенко, О. В. Теорія конкуренції: еволюція поглядів і змістове наповнення. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 407–414. ISSN 2415-8453.
128. Heims Steve. Neumann, John Von, Wiener Norbert. Theory of Games and Economic Behaviour. *From mathematics to the technologies of life and death MIT Press*. 1980. P. 568. ISBN 0262081059
129. Нечипорук Л. В. Теоретичні аспекти формування мережевої економіки. *Економічна теорія та право*. № 1 (20) 2015 с. 76-84.
130. Porter, Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York. Simon and Schuster. 1985. P. 592. ISBN 9781416595847
131. Dolan, S.L. and Garcia, S. "Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century", *Journal of Management Development*, Vol. 21 No. 2, 2002. pp. 101-117. doi: <https://doi.org/10.1108/02621710210417411>
132. Баб'як М.М., Хомош Ю.С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. *Економіка і суспільство*. Випуск № 3. 2016. с. 119-122.
133. Бойко А. Використання ресурсного підходу формування стратегії. URL: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12756/1/2008.pdf>. (дата звернення: 28.11.2023)
134. Косата І. Ресурсний підхід до визначення конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 129–134.
135. Гаценко Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 1. С. 156-160.
136. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки: Науковий екон. журнал*. 2012 . № 8 . С. 150-155.
137. Краснокутська Н. С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та області дослідження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. ХДУХТ*. Харків. 2014. Ч. 1. С. 96-104.

138. D'Anselmi, P. Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility. *Free Press*. New York, 2011. p. 27.

139. Решетілова Т.Б., Куваєва Т.В. Маркетинг партнерських відносин промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 2. С. 167–173. URL: http://ev.nmu.org.ua/docs/2018/2/EV20182_167-173. Pdf (дата звернення: 28.11.2023)

140. Стадник В.В., Іжевський П.Г., Головчук Ю.О. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6101> (дата звернення: 28.11.2023)

141. Oleksandr Naumov, Nataliya Shandova, Olha Naumova, Tadeusz Pokusa Technological-logistic models of the integrated food-production structure. *Socio-economic development of regions: strategies, models, innovations. Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; ISBN 978-83-66567-36-8; pp. 355, illus., tabs., bibls. – p. 62-71. URL: https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021_WEB-BOOK_Monograf1.pdf (дата звернення: 03.12.2023)

142. Лагодієнко В. В. Щодо стратегії злиття та поглинання компанії на сучасному етапі розвитку світового бізнесу. *Науково-теоретичний фаховий журнал «Вісник аграрної науки Причорномор'я» Миколаївського державного аграрного університету*. 2005. Випуск 3 (31). С. 53-60.

143. Камінська В. Синергетична ідентифікація інтеграції: монографія. за заг. ред. Є. Ходаківського. Житомир, 2012. С. 204

144. Кондратюк В. Інтеграційні процеси: поняття, підходи, закордонний досвід. *Збірник наукових праць КНТУ*. Економічні науки. 2007. № 4.

145. Гурченков О.П. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств. *Навч. посібник*. НУК. Миколаїв. 2007. 172 с.

146. Луцишина Є. В. Стан інтеграційних процесів розвитку підприємств в економіці України. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 247–254. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-247-254>

147. Геєць В. М. От турбулентности до ламинарной динамики на основе равномерной конкуренции. *Экономическая теория*. 2022. № 3. С. 5-28. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001425907> (дата звернення: 03.12.2023)

148. Кривицька Н. Ю., Командровська В. Є., Андрущенко В. В. Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 131-134.

149. Мельник Т. М., Конрад Ю. В. Сутність та галузеві особливості міжнародної виробничої інтеграції національних підприємств. *Економічний простір*. 2015. № 95. С. 26-39.

150. Яцкевич І. До питання про зміст поняття інтеграції суб'єктів підприємницької діяльності. *Журнал європейської економіки*. 2013. Т. 12. № 4. С. 473-483.

151. Ovsak.O., M. Vysotska. M. External Economic Effects of Air Transport Development due to the Liberalization. *Communications – Scientific Letters of the University of Žilina*, 2021, №23/3, P.158-173. doi: 10.26552/com.

152. Гуцалюк О. М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1. С. 136-142.

153. Lee, J., Kim, B. Airline booking limit competition game under differentiated fare structure. *Journal of Applied Business Research*, 33(3), 615–622. URL: <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i3.9950>

154. Степанець П. Коронавірусне піке: як глибоко впала авіаційна галузь і що може зробити держава для її порятунку. *УНІАН*. 2021 URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/koronavirus-yak-pandemiyavplinula-na-aviaciyunu-galuz-v-ukrajini-novini-ukrajina-11322848.html>. (дата звернення: 12.12.2023)

155. Максютенко І.Є. Пропозиції щодо формування стратегії розвитку інформаційно-телекомунікаційних систем на авіаційному транспорті *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. Праць*. Київ, 2013. Вип. 7-8. – с. 106-109.

156. Демченко Д. О. Удосконалення механізмів державного регулювання авіаційних перевезень в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Акад. муніцип. упр. Київ, 2014. 20 с.

157. Дорофеєва Х.М. Інтеграція транспортних мереж України до єдиної транспортної мережі ЄС. *Європейська інтеграція. Історія, сьогодення, перспективи: матер. міжнар. наук.-практ. конф. №1*. 2013. с.214.

158. Єряшов Є. К. Вплив європейських інтеграційних процесів на формування нормативно-правового регулювання цивільної авіації України. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2013. № 1. С. 19-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2013_1_6 (дата звернення: 12.12.2023)

159. Командровська В. Є. Проблеми і перспективи розвитку авіатранспортної галузі України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 40(3). С. 93-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2015_40\(3\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2015_40(3)_16). (дата звернення: 13.12.2023)

160. Швець Л. І. Актуальні проблеми розвитку сучасної авіаційної галузі як складової системи сервісного обслуговування. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2013. № 2. С. 27-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp_2013_2_7. (дата звернення: 13.12.2023)

161. Вовк О.М., Кравчук Н.М. Методичне забезпечення управління процесами розподілу прибутку на транспортних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2017. № 7. С. 131–134.

162. Прейгер Д.К., Собакевич О.В., Ємельянова О.Ю. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку: аналітична доповідь. НІСД. Київ. 2011. 37 с.

163. Паливода О.М., Теміндарова Ю. А. Концептуальні засади формування міжфірмових мереж підприємств в Україні. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Monographs/Pavlyvoda_17_10_14.pdf (дата звернення: 15.12.2023)
164. Єгорова О.О. Міжфірмова кооперація України Перспективи та проблеми. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/41.pdf (дата звернення: 15.12.2023)
165. Малік М.Й. Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносін. *Економіка АПК*. 2010. 45-49 с.
166. Бабкіна С. І. Кооперація підприємств як інструмент реформування економіки. *Міжнародний університет Харкова*. URL: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.pdf (дата звернення: 15.12.2023)
167. Гончаренко В. В. Міжнародні коопераційні принципи і розвиток псевдо кредитних спілок в Україні. URL: <http://www.ukrcoopjournal.com.ua/num/goncharenko.htm>. (дата звернення: 15.12.2023)
168. Роменська В.М.. Інституційний вимір неформальної економіки. URL: http://library.donntu.edu.ua/fem/vip31-3/31-3_28.pdf. (дата звернення: 15.12.2023)
169. Ritter T. Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*. 2004. № 33 (3). P. 175–183.
170. Gummesson E. Total Relationship Marketing. *Rethinking Marketing Management*. London. Woburn. 2001. 350 p.
171. Gillett A.G. Multiple relationships with multiple stakeholders: the scope of relationship marketing for public services. *Journal of Services Research*. 2016. №16(2). P. 1–28.
172. Федотова І.В. Формування системи управління маркетингом взаємодії на основі концепції життєздатних систем. *Економіка транспортного комплексу*, № 32, 2018 С.30-48. DOI:10.30977/ETK.2225-2304.2018.32.0.30

173. Puche Julio, Ponte Blanco Borja, Costas José, Pino Raúl, de la Fuente David. Systemic approach to supply chain management through the viable system model and the theory of constraints. *Production Planning & Control*. 2016. № 27 (5). P. 421–430.

174. Висоцька М.П. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку суб'єктів авіатранспортної галузі. *Український журнал прикладної економіки*. Том 9. №2. 2024. С. 265-272. doi: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-46>

175. Cooper R.G., Edgett S.J. Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business. *Research-Technology Management*. 2010. Pp 33-40

176. Парубець О.М. Економіко-організаційні принципи взаємодії суб'єктів транспортних мереж. *Ефективна економіка*. № 2, 2013 <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1795> (дата звернення: 17.12.2023)

177. Наумов О. Б., Наумова О. В. Інституційне забезпечення стратегічного розвитку авіатранспортного комплексу України та його допоміжної інфраструктури. *Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку: монографія*. за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2023. С. 207-219.

178. Бугайко Д.О. Фактори виникнення комерційних та економічних ризиків українських перевізників в умовах глобалізації ринку авіатранспортних послуг. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць*. НАУ. Київ. 2008. Вип.20. С.37-40

179. Hozzman, A. Aviation Business. *SGH Oficyna Wydawnicza*. Warsaw. 2019. 88-90.

180. Integrated Air Freight Cost Structure: The Case of Federal Express. URL: https://escholarship.org/content/qt7338517g/qt7338517g_noSplash_1ed7e0cff31b785b61cf4ea292fd93e9.pdf?t=lpnydo (дата звернення: 17.12.2023)

181. Аеропорти України. URL: <https://avia.gov.ua/placemarks/> (дата звернення: 20.12.2023)

182. O.M. Kyrylenko, O.B. Naumov, V.O. Novak, K.M. Razumova, D.S. Ternadze *Institutional Foundations Of Development Of The Air Transport Sector And Supporting Infrastructure Air Transport* 16 (1). 2022. p. 5-15.

183. Кривов'язюк, І. В. Інституціональний механізм і стратегія розвитку авіаційного транспорту України в умовах поширення COVID-19. *Економічний простір*, №168, 2021. 154-160. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-26>

184. Центр транспортних стратегій URL: https://cfts.org.ua/infographics/passazhiropotok_aeroportov_ukrainy_2021 (дата звернення: 20.12.2023)

185. Пузікова В.С. Господарсько-правовий механізм розвитку об'єктів інфраструктури авіаційних перевезень в Україні: дис. ... канд. юр. наук : 12.00.04. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2021. 206 с.

186. Смерічевський С.Ф., Гура С.М. Системна економічна динаміка пасажирського авіаційного транспорту та інституціональні механізми її регулювання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 2(82). С. 46–53.

187. Кривов'язюк І.В. Логістика як імператив розвитку інноваційної діяльності авіаційного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 25. С. 79–84.

188. Крапко О. М., Назаренко О. В. Особливості діяльності хендлінгових компаній на ринку авіаперевезень. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. №50. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-diyalnosti-hendlingovih-kompaniy-na-rinku-aviaperevezen> (дата звернення: 20.12.2023)

189. Суб'єкти комерційного обслуговування та аеропортові служби, які мають Сертифікат відповідності, або знаходяться в процесі сертифікації. URL: <https://avia.gov.ua/npd/sub-yekty-komertsijnogo-obslugovuvannya-ta-aeroportovi-sluzhby-yaki-mayut-sertyfikat-vidpovidnosti-abo-znahodyatsya-v-protsesi-sertyfikatsiyi/> (дата звернення: 20.12.2023)

190. Монополія в українських аеропортах: в чому суть проблеми та які є шляхи вирішення? URL: https://lb.ua/blog/katerina_odarchenko/357521_monopoliya_ukrainskih_aeroportah.html (дата звернення: 20.12.2023)

191. Новіков К. Авіаперевезення після Перемоги. Як запусити авіатрафік та що для цього потрібно? URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-vidnoviti-aviaperevezennya-v-ukrayini-pislya-vijnivisnovki-eksperta>. (дата звернення: 20.12.2023)

192. Зубко Г. Коли в Україні запрацюють цивільні аеропорти. Від чого залежить швидкість відновлення авіасполучення в Україні і чи це можливо під час війни? *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/4/693439/>. (дата звернення: 22.12.2023)

193. Олешко Т. І., Янківський М. Р. 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

194. Брускова О.В. Галузь авіаційного транспорту як об'єкт державного регулювання. *Право і безпека – Право и безопасность – Law and Safety*. 2020. №1(76). С. 46-52. doi: <https://doi.org/10.32631/pb.2020.1.06>

195. Набок І.І. Глобальні стратегічні альянси в авіаційній галузі: сучасний стан і тенденції розвитку. *Стратегія розвитку України: наук. журн. НАУ*. Київ. 2017. №2. с. 130-134.

196. Корнілова Н.В. Глобальні стратегічні альянси авіаперевізників. *Географія та туризм*. 2014. Вип. 27. С. 55-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2014_27_9 (дата звернення: 20.12.2023)

197. Батрименко В. В., Румянцев А. П.. Світові ринки послуг. *Українська дипломатична енциклопедія: у 2 т. ред. кол.:Л. В. Губерський (голова) та ін. Знання України*. Київ. 2004. Т. 2. 812 с.

198. Пойта І.О. Світовий досвід розвитку ринку послуг та можливості його застосування в Україні. *Економіка в умовах сталого розвитку: контекст підприємств, регіонів, країн: матеріали міжнародної наукової конференції*. (м. Дніпропетровськ. 20 листопада 2013 р.) ред. Кол.: В.Я. Швець. НГУ. Дніпропетровськ. 2013. С. 29-31

199. UNCTAD, *Commodities and Development Report: Commodity Dependence, Climate Change and the Paris Agreement (United Nations publication, sales No. E.19.II.D.18, Geneva 2019. URL: https://unctad.org/system/files/non-official-document/Commodities_Report_Launch_11Sept2019_Nkurunziza.pdf*

200. Висоцька М.П. Аналіз і перспективи розвитку цивільної авіації України. *Стратегія розвитку України: наук. журн. Київ. НАУ. 2019. Вип. 1. С.94 – 99.*

201. World Trade Statistical Review. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts_e.htm (дата звернення: 22.12.2023)

202. Висоцька М.П. Вплив загальних економічних тенденцій на розвиток світової цивільної авіації. *Сучасні проблеми менеджменту: XV міжнар. наук.-практ. конф.*, (Київ. 25 жовтня 2019 р) : зб.тез доп. Київ, 2019. С. 62-64

203. Annual Review IATA. URL: <https://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2019.pdf> (дата звернення: 26.12.2023)

204. Comprehensive skill gap analyses and future road map for skill development in civil aviation sector. *Report*. (ICRA Management Consulting Services Ltd (IMaCS). 2016. 236 p.

205. Improving intelligent transport URL: <http://www.goalsystems.com/en/blog-en/markets-en/multimodal-transport-for-increasinglybetter-connected-cities/>. (дата звернення: 26.12.2023)

206. From London to Yiwu in 17 Days: OBOR's British Connection. URL: <https://thediplomat.com/2017/04/from-london-to-yiwu-in-17-days-obors-british-connection>. (дата звернення: 26.12.2023)

207. Кириленко О.М., Разумова К.М., Висоцька М.П., Кушнір Л.В. Розвиток маркетинго-логістичних центрів взаємодії всіх видів транспорту на основі імплементації «єдиного квитка». *Університет банківської справи. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Харків: ХННІ, 2019. №2 (29). С. 528-534. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2142>
208. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2024)
209. Arjan M. Lejour, Peter M. Smith. International Trade in Services—Editorial Introduction. *Journal of Industry Competition and Trade* 8(3). 2008. Pp. 169-180. doi: <https://doi.org/10.1007/s10842-008-0037-y>
210. Мельничук О. П. Міжнародна торгівля послугами. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 115–128
211. Roelfsema, H., Findlay, C., & Ye, X. Decomposing International Trade in Commercial Services. *Foreign Trade Review*. 56(3), 2021 238–256. doi: <https://doi.org/10.1177/00157325211018890>
212. Рибчук А. В., Заблоцька Р. А. Тенденції та проблеми функціонування світового ринку комерційних послуг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 28.(9). С. 86–89.
213. Хмелевська Л. П. Особливості розвитку малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення України: дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01. 2002. Київ. 230 с.
214. Paul Starr Julian, E. Zelezer. His Time and Ours Copyright 2022 *Columbia University Press* URL: <https://www.jstor.org/stable/10.7312/star20366> (дата звернення: 10.01.2024)
215. Faiz Gallouj Daniel Bell and the Post-Industrial Society *Economics* 2023. doi: <https://doi.org/10.4337/9781802202595.Daniel.Bell.and>
216. Яковенко Р.В. Тютюник Ю.Р. Сфера послуг: класифікація та економічна роль в умовах сьогодення URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d5339287-41d4-44a4-b658-e73eb9138a01/content> (дата звернення: 17.01.2024)

217. Stanton W.J. *Fundamental of Marketing, McMillan Dictionary of Marketing and Advertising*. Chippenham, Wilshire. 1996. P. 235–240

218. Norman Ed. R. *Service management. Strategy and leadership in Service Business*. N.Y., 2000. P.185

219. Остафійчук Я. В. Підходи до класифікації послуг у контексті формування системи управління сферою послуг. *Ефективна економіка*. № 1, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=892> (дата звернення: 14.12.2022)

220. European system of accounts URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5925693/KS-02-13-269-EN.PDF/44cd9d01-bc64-40e5-bd40-d17df0c69334> (дата звернення: 14.12.2022)

221. Класифікація інституційних секторів економіки України URL: https://www.ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/op_kise_2016.htm (дата звернення: 14.12.2022)

222. Сіденко С.В. Світовий ринок послуг в умовах глобальних трансформацій. *Стратегія розвитку України: наук. журн.*—К.: НАУ, 2017.—№ 2.—с. 7-13.

223. Sixth Edition of the IMF's Balance of Payments and International Investment Position Manual (BPM6): URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/bopman6.htm> (дата звернення: 14.12.2022)

224. Regional Arrangements: Currency Unions, Economic Unions, and Other Regional Statements: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/pdf/appx3.pdf> (дата звернення: 18.12.2022)

225. UNCTAD Handbook of Statistics 2023 URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdstat48_en.pdf (дата звернення: 22.01.2024)

226. The World Bank і ОЕСР. OECD Data Collection Programme. URL: <https://www.oecd.org/statistics/data-collection/industryandservices.htm> (дата звернення: 22.01.2024)

227. Антонюк К.В. Визначальні фактори розвитку сучасної міжнародної торгівлі послугами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 6. 2015. С.46-51 URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/11.pdf> (дата звернення: 22.01.2024)

228. Рибак Г.І. Міжнародний ринок послуг: сучасний стан та структура URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2020/73.pdf (дата звернення: 18.04.2023)

229. NACE Rev. 2 Statistical classification of economic activities in the European Community. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF> (дата звернення: 18.04.2023)

230. Класифікації видів економічної діяльності КВЕД-2010 URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 18.04.2023)

231. Гриневич Л. В. Методологія та організація національного рахівництва. *Конспект лекцій для студентів спеціальності 8.050110 "Прикладна статистика" усіх форм навчання*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 112 с.

232. Методологічний коментар до статистики зовнішнього сектору України: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BoP_methodology.pdf

233. Класифікація видів економічної діяльності від 11.10.2010 № 457 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 18.04.2023)

234. Класифікація зовнішньоекономічних послуг URL: https://ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/op_kzep_2016.htm (дата звернення: 18.04.2023)

235. Про затвердження Класифікації зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП) від 27.02.2013 № 69 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0069832-13#Text> (дата звернення: 18.04.2023)

236. Генеральна угода про торгівлю послугами. Додаток 1В до Угоди про заснування Світової організації торгівлі № 981_017 від 15.04.1994 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_017#Text (дата звернення: 18.04.2023)

237. Філіпенко А.С. Особливості міжнародного регулювання торгівлі послугами. Стратегія розвитку України. 2016. № 1. С. 3-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru_2016_1_3 (дата звернення: 18.04.2023)

238. Lee E.S. World Trade Regulations. *International Trade under the WTO Mechanism*. E.S. Lee. BerlinHeidelberg, 2012. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-31143-7>

239. Повітряний кодекс України 3393-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#Text> (дата звернення: 11.05.2023)

240. Гричкоєдова М.В., Дадашов Ульві, Манафли Айдин Азер Огли. Дослідження діяльності авіакомпанії та формування стратегічних та ефективних напрямів розвитку. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/04.pdf (дата звернення: 11.05.2023)

241. Ткаченко А.М. Експортний потенціал авіаційних компаній: сутність та чинники впливу. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2020 р., № 6 (117) с. 103-110. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-16>

242. Дернова, І. Світовий ринок послуг: сучасний стан та тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*, (50). 2023. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-45>

243. British Airways. (n.d.) History and heritage. URL: <http://www.britishairways.com/en-us/information/about-ba/history-and-heritage> (дата звернення: 11.05.2023)

244. The Airmail Scandal and Beyond. URL: <https://postalmuseum.si.edu/exhibition/airmail-in-america-building-the-commercial-aviation-network/the-airmail-scandal-and> (дата звернення: 11.05.2023)

245. Wensveen, J. G. Air transportation: A management perspective. Burlington, VT: Ashgate Publishing. *The air mail fiasco. Air Force Magazine*. 2003. 91(3), 60–65.

246. Boeing history. (n.d.). URL: <https://www.boeing.com/history> (дата звернення: 11.05.2023)

247. Wensveen, J. G. Air transportation : a management perspective / by John G. Wensveen. -- Eighth edition. pages cm. Includes bibliographical references and index. P. 615. ISBN 978-1-4724-3678-8
248. Borenstein, S., & Rose, N. How airline markets work ... or do they? *Regulatory reform in the airline industry*. NBER Working Paper #13452. 2007. doi: 10.3386/w13452
249. Gerald N. Cook Bruce G. Billig *Airline Operations and Management: A Management* Routledge 2017. P. 344 ISBN-10: 1138237523 ISBN: 978-1-315-29959-4
250. Bailey, E. Aviation policy: Past and present. *Southern Economic Journal*, 2002. 69(1), 12–20.
251. Cook, G. A review of history, structure, and competition in the U.S. airline industry. *The Journal of Aviation/Aerospace Education and Research*, 1996. 7(1), 33–44.
252. Висоцька М.П., Хриптулова І.Л. Аналіз впливу економічних бізнес-циклів на динаміку авіаційних перевезень. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2009. Вип.22. С.219 -222.
253. Civil Aeronautics Board. Regulatory reform: Report of the C.A.B. special staff. 1975. P.398
254. Bailey, E. E., Graham, D. R., Kaplan, D. P. *Deregulating the airlines*. Cambridge, MA: MIT Press. 1985.
255. Заблоцька Р. Інституційне регулювання міжнародної торгівлі послугами: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.02. Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ. 2009. 32 с.
256. Borenstein, S. The evolution of the US airline industry competition. *Journal of Economic Perspectives*, 6(2), Spring, Pp.45–73.
257. Kahn, A. Surprises of airline deregulation. *American Economic Review*, 1988. 78(2), 316–322.
258. Levine, M. E. Airline competition in deregulated markets: Theory, firm strategy, and public policy. *Yale Journal on Regulation*, 1987. №4, 393–503.

259. Баркалова І. М. Розвиток економічної інтеграції країн Західної Європи у 1950–1960-і рр. XX ст. *Наука. Релігія. Суспільство*. 2013. №4. С. 3–9.
260. Doganis, R. *The airline business* (2nd ed.). London, England: Routledge. 2006. P.307
261. Hanlon, P. *Global airlines: Competition in a transnational industry* (3rd ed.) Oxford, UK: Elsevier. 2007. P.247
262. Burghouwt, G., & de Wit, J. Temporal configurations of European airline networks. *Journal of Air Transport Management*, 2005. 11(3), Pp. 185–198.
263. Civil Aviation Administration of China URL: <https://www.caac.gov.cn/English/> (дата звернення: 14.07.2023)
264. Zhang, A. Industrial reform and air transport development in China. *Journal of Air Transport Management*, 1998. №4, Pp.155–164.
265. Zhang, A., & Round, D. K. China's airline deregulation since 1997 and the driving forces behind the 2002 airline consolidations. *Journal of Air Transport Management*, 2008. №14, 130–142.
266. Cantle, K. A golden opportunity. *Air Transport World*. 2011. Pp. 40–42.
267. Ovsak O., Vysotska M., External Economic Effects of Air Transport Development due to the Liberalization. *Communications - Scientific Letters of the University of Žilina*, 2021, №23/3, Pp.158-173. doi: 10.26552/com.C.2021.3.A158-A173
268. Olha Ivanytska. Maryna Vysotska. Svitlana Dombrovska. Oleksandr Yevsyukov. Ensuring safety of the commercial air transport industry under tight budget constraints. URL: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4278052>.
269. Висоцька М.П. Глобальні тренди розвитку авіаперевезень. *Економіка та суспільство*. 2024. No 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-60.
270. IATA S&E Economics. URL: <https://www.iata.org> (дата звернення: 14.07.2023)
271. Global Outlook for Air Transport - A local sweet spot. URL: <https://iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-outlook-for-air-transport---december-2023---report/>

272. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 14.07.2023)
273. Корж М.А. Типологізація механізмів прямого іноземного інвестування: інституційний аспект. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2019. Вип. 3 ISSN 2617-5932
274. ICAO Air Transport Reporting Form A and A-S plus ICAO estimates URL: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/eap-sta-acrobat.aspx> (дата звернення: 22.07.2023)
275. Airbus Global Market Forecast / Cities, Airlines & Aircraft, 2019–2038 URL: <https://www.airbus.com/en/products-services/commercial-aircraft/market/global-market-forecastst> | Airbus (дата звернення: 22.07.2023)
276. Boeing Commercial Market Outlook 2019–2038 URL: <https://www.boeing.com/commercial/market/commercial-market-outlook> (дата звернення: 22.07.2023)
277. Gianmarco Andreana, Gualini Andrea, Martini Gianmaria, Porta Flavio, Scotti Davide. The disruptive impact of COVID-19 on air transportation: An ITS econometric analysis. *Research in Transportation Economics*. Volume 90, 2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0739885921000147>
278. Sun Xiaoqian, Wandelt Sebastian, Zhang Anming, How did COVID-19 impact air transportation? A first peek through the lens of complex networks. *Journal of Air Transport Management*. Volume 89, 2020 doi: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101928>
279. Borsati Mattia, Fageda Xavier, Airline price responses in the face of demand shocks: European lessons from the COVID-19 pandemic. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 186, 2024. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103537>
280. Chu Chen, Zhang Hengcai, Zhang Jiayin, Cong Lin, Lu Feng, Assessing impacts of the Russia-Ukraine conflict on global air transportation: From the view of mass flight trajectories. *Journal of Air Transport Management*. Volume 115, 2024. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102522>

281. Akbarli Araz , Ezgi Begüm Öndeş, Dilek Gezerand Birsen Açikel, The Impact of the Ukraine-Russia Conflict on the Aviation Sector: February-May 2022, *Journal of Aviation*. 2022. Pp. 346-354. doi: <http://dx.doi.org/10.30518/jav.1125560>
282. International traffic grew in all major route areas in 2023 URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/international-traffic-grew-in-all-major-route-areas-in-2023/> (дата звернення: 12.02.2024)
283. Traffic Forecasts ICAO Revenue Passenger-Kilometres URL: <https://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2022/03/Traffic-Forecasts.pdf> (дата звернення: 12.02.2024)
284. IATA Passenger Trends and Insights 2023. URL: <http://www.thisismotif.com> (дата звернення: 12.02.2024)
285. Airports Council International URL: <https://aci.aero/2023/09/27/global-passenger-traffic-expected-to-recover-by-2024-and-reach-9-4-billion-passengers/> (дата звернення: 12.02.2024)
286. Global Outlook for Air Transport Deep Change URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-outlook-for-air-transport---december-2023---report/> (дата звернення: 12.02.2024)
287. Прушківська Е. В., Ніколаєнко М. І. Особливості розвитку авіаційної галузі на міжнародному та національному рівні в умовах глобалізації. *Економічний вісник*, 2017, №4 С.92-99.
288. Vysotska M. Global air traffic development trends. International scientific journal. *Air transport*. Tbilisi, 2019. № 1
289. Висоцька М.П., Жаворонкова Г.В. Оцінка впливу кадрової політики на безпеку й ефективність діяльності авіапідприємства. *НДЕІ Міністерства економіки України: зб. наук. праць*. Київ. Мінекономіка, 2006. №9. С. 60-63.
290. Висоцька, М. (2024). Аналіз та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України. *Економічний простір*, (191), 160-168. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-26>

291. Періодична інформація ДАСУ. Показники 2016-2021 рр. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/>. (дата звернення: 12.02.2024)

292. Соколова З., Набок І., Прокоп'єва А., Сидоренко К., Бойчук Д., Родіонов П. Аналіз ефектів утілення угоди про спільний авіаційний простір із ЄС для галузі пасажирських авіаперевезень України в довоєнний період. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. №6(47), Рр.400–423.

293. Висоцька М.П. Тенденції розвитку авіаційної галузі України в сучасній світогосподарській системі. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 2023, НАУ. Київ: НАУ, 2023. С. 193.

294. Нинько Д. Кількість туристів в Україні зросла на чверть у 2021 році URL: <https://www.dw.com/uk/kilkist-turystiv-v-ukraini-zroslo-na-chvert-u-2021-rotsi/a-60502166/> (дата звернення: 19.11.2023)

295. Довгань В. Як стимулювати внутрішні авіаперевезення в Україні Центр транспортних стратегій URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_stimulyuvati_vnutrishni_aviaperevezennya_v_ukrani__510 (дата звернення: 19.11.2023)

296. Крейденко В. Внутрішня авіація. Чому українці не літають. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/02/24/657357> (дата звернення: 19.11.2023)

297. Тиравський В. Авіакомпанія SkyUp робить ставку на прибутковий ринок АСМІ, тобто постачає літаки, екіпажі, технічне обслуговування та страхування, уклавши угоди з майже 20 іншими авіакомпаніями, такими як Air Albania, Air Moldova та Wizz Air Foreign Ukraine. URL: <https://foreignukraines.com/2024/01/06/ukraines-largest-airline-continues-to-fly-despite-the-war/> (дата звернення: 03.03.2024)

298. Костюченко А. Аеропорти України у 2021 році: основні тренди. Центр транспортних стратегій. 2022 URL:

https://cfts.org.ua/articles/aeroporty_ukrainy_v_2021_godu_osnovnye_trendy_1878

(дата звернення: 28.11.2023)

299. Положення про застосування знижувальних коефіцієнтів до граничних ставок аеропортних зборів. Рішення Херсонської обласної ради №1698. 2020. URL: <https://khe.aero/wp-content/uploads/2020/06/znizhuvalni-koeficiienti.pdf> (дата звернення: 28.11.2023)

300. Офіційний сайт World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/home> (дата звернення: 02.12.2023)

301. Річний звіт Національного банку України за 2023 рік URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2023-rik> (дата звернення: 14.04.2024)

302. Статистичний щорічник України за 2021 рік. *Державна служба статистики.* 2022 URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf (дата звернення: 28.11.2023)

303. Statistical report on Ukraine URL: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/23237/dokument/ukraine-statista-dossier/>
<https://de.statista.com> (дата звернення: 28.11.2023)

304. Петренко Х. Пасажирські авіаперевезення під час війни: що сталося з українськими «залізними пташками» URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/pasazhirski-aviaperevizniki-pid-chas-vijni-shcho-stalos-z-ukrajinskimi-zaliznimi-ptashkami-984519.html> (дата звернення: 28.11.2023)

305. Буде трясти до 2024 року: як авіакомпанії пережили рік пандемії і які плани щодо України URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/02/12/670961/> (дата звернення: 15.12.2023)

306. Ukraine Local Single Sky Implementation (LSSIP) document 2022. URL: <https://www.eurocontrol.int/publication/ukraine-local-single-sky-implementation-lSSIP-document-2022> (дата звернення: 15.12.2023)

307. What is the European ATM Master plan? URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/air/welcome-sesar-project/what-european-atm-master-plan_en (дата звернення: 15.12.2023)

308. Висоцька М. П. Умови і чинники розвитку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. №3 С 69-74 doi: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-13>

309. Михальченко О. Ділова активність пасажирських авіакомпаній України та шляхи зростання їх інституціональної конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-79>

310. Сазонець О. М. Дослідження основних форм здійснення міжнародного бізнесу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування ЖДТУ*. 2014. № 4 (70). С. 79–85

311. Шуба, Т., Петренко, К., & Ільченко, А. (2021). Міжнародне підприємництво: досвід України в контексті Євроінтеграційних процесів *Економіка та суспільство*, 2021. (29). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-6>

312. Пантелєєв М.С. Види і функції міжнародних економічних відносин та міжнародного підприємництва. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15(1291) с. 84-88.

313. Кокоріна В. І. Основні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2012 № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1205>

314. Разінькова М. Ю. (2019). Міжнародний розвиток бізнесу: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічний простір*. 2019. (151), 91-100. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/151-8>

315. Макарчук К. О. Міжнародний бізнес в умовах глобалізації: теоретичний аспект. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2013. № 1086, Вип. 2. С. 28-31.

316. Білорус О.Г. Глобалізація і безпека розвитку. *Інститут глобалістики*. Київ. 2001. 733с.

317. Жиленко К. М. Основні аспекти трансформаційних перетворень сучасного міжнародного бізнесу. *Економічний вісник університету*. 2017. № 35/1. С. 121-129.

318. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України від 12.01.2023 № 959-ХІІ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 13.03.2023)

319. Смолій, Л., Осіпова, А., & Костюк, В. Тенденції трансформації міжнародного бізнесу під впливом глобалізації. *Економіка та суспільство*, 2021 №31. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-6>

320. Hobson John M. Multicultural Origins of the Global Economy Beyond the Western-Centric *Frontier Cambridge University Press Online publication* 2020 doi: <https://doi.org/10.1017/9781108892704>

321. Schwab Klaus. “Global Corporate Citizenship: Working with Governments and Civil Society,” *Foreign Affairs*. 2008 108–109, URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2008-01-01/global-corporate-citizenship>. (дата звернення: 13.03.2023)

322. Gray, K. R. Review of a theory of global capitalism: production class and state in a transnational world. *International Journal on World Peace*, 2004. 21(2), 81–86. URL: <http://www.jstor.org/stable/20753443> (дата звернення: 11.04.2023)

323. William I. Robinson. Global Capitalism: Reflections on a Brave New World, *Great Transition Initiative*. 2017. URL: <http://www.greattransition.org/publication/global-capitalism> (дата звернення: 11.04.2023)

324. Высоцкая М.П., Назаренко А.П. Economic management in crisis conditions. Управление экономикой в кризисных условиях. *Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. – Poland: “Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. p. 30-45. doi: 10.30525/978-9934-588-61-7-2. ISBN 978-9934-588-61-7*

325. Висоцька М.П. Національні та міжнародні аспекти функціонування авіаційної галузі України. Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 8-9 грудня 2023 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 211-213.

326. ДПОПР «Украерорух» (за 2019 рік) За 11 місяців 2019 року Украерорух обслужив понад 300 тисяч польотів. URL: <http://uksatse.ua/index.php?act=Part&CODE=247&id=49> (дата звернення: 15.12.2023)

327. Члени авіаційного комітету при ТПП України обговорили питання щодо підтримки авіаційної галузі. 2019. URL: <https://ucco.org.ua/press-center/ucco-news/chleni-aviatsiinogo-komitetu-pri-tpu-ukrayini-obgovorili-pitannia-shchodo-pidtrimki-aviatsiinoyi-galuzi> (дата звернення: 15.12.2023)

328. Майберг Арон. Ціна на авіапальне в Україні в середньому на \$60 вище, ніж у сусідніх країнах. *Новини інфраструктура енергетики*. URL: <https://mind.ua/news/20203344-cina-na-aviapalne-v-ukrayini-v-serednomu-na-60-vishche-nizh-u-susidnih-krayinah-majberg> (дата звернення: 15.12.2023)

329. Висоцька І. І. Управління витратами авіакомпанії при здійсненні регулярних внутрішніх пасажирських перевезень : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» К.НАУ, 2009.– 21 с.

330. Estimating Air Travel Demand Elasticities. *Strategic transportation & tourism solutions. Final Report. Prepared for IATA*. 2007. URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/estimating-air-travel-demand-elasticities---by-intervistas/>

331. Висоцька М.П., Кириленко О.М. Обґрунтування вартості квитка з використанням коефіцієнту цінової еластичності попиту. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2013. Вип.39. С. 35-40.

332. Высоцкая М.П. Анализ влияния монетарной политики на экономическую динамику на макроуровне. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka: Warsaw Management University*, 2017.-19 (1). С. 63-69.

333. Высоцкая М.П. Влияние монетарной политики на экономическую динамику на макроуровне. *Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: Міжнар. наук.-практ. конф.*, (Київ. 13 квітня 2017 р) зб. тез доп. Київ. НАУ, 2017. С. 82-84

334. Low-cost carriers in the aviation industry: what are they? 2023. URL: <https://www.oag.com/blog/what-are-low-cost-carriers-aviation> (дата звернення: 19.12.2023)

335. Шкурат М.Є., Завидовська А.О. Вплив діяльності міжнародних лоукост-авіакомпаній на розвиток авіаринку України. *Економіка і організація управління*. № 3 (39) 2020 с.167-179.

336. Igor Štimac, M.Sc., Damir Vince, M.Sc., Andrija Vidović, Ph.D. Effect of Economic Crisis on the Changes of Low-Cost. *Carriers Business Models*. 2016. Pp. 1-10. URL: https://bib.irb.hr/datoteka/585730.Stimac_Vince_Vidovic.pdf

337. ICAO Low-Cost-Carriers URL: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Low-Cost-Carriers.aspx> (дата звернення: 19.12.2023)

338. Horder P., “Airline Operating Costs,” Presented at *Managing Aircraft Maintenance Costs Conference, Brussels, 2003*. URL: <https://www.dima.univr.it/documenti/Avviso/all/all520253.pdf> (дата звернення: 19.12.2023)

339. Campisi Domenico, Costa Roberta, Mancuso Paolo. The Effects of Low Cost Airlines Growth in Italy Modern Economy. 2010. p 59-67. URL: https://www.researchgate.net/publication/228693223_The_Effects_of_Low_Cost_Airlines_Growth_in_Italy (дата звернення: 19.12.2023)

340. Majerová Veronika, Jirásek Michal. Flying high on low cost: Success in the low-cost airline industry URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov.translate.goog/pmc/articles/PMC10734975/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc#pone.0294638.ref020 (дата звернення: 21.12.2023)

341. Magdalena Ana, Bouzaima Martin, An empirical investigation of European airline business models: Classification and hybridisation. *Journal of Air*

Transport Management. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/350276568_An_empirical_investigation_of_European_airline_business_models_Classification_and_hybridisation (дата звернення: 21.12.2023)

342. Klopheus Richard, Fichert Frank. From a low-road carrier to a legacy-free network operator? Development of airline business models in Europe. *Airline Economics in Europe*. URL: https://www.researchgate.net/publication/336700657_From_Low-cost_Carriers_to_Network_Carriers_without_Legacy_Evolving_Airline_Business_Models_in_Europe (дата звернення: 21.12.2023)

343. Vidovych Andrija, Shtimac Igor, Vins Damir. Development of business models of low-cost airlines. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, № 3(1): 69 – 81 URL: [http://ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-a0a9-482fIJTTE_Vol%203\(1\)_7.pdf](http://ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-a0a9-482fIJTTE_Vol%203(1)_7.pdf) (дата звернення: 21.12.2023)

344. Висоцька М.П. Дослідження форм стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (11), 252-258. <https://doi.org/10.32782/dees.11-41>

345. Римар М.В., Ватаманюк-Зелінська У.З. Інтеграційні процеси у підприємстві: монографія. Львів. РВВ НЛТУ України, 2013. 188 с.

346. Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є. Стратегічні альянси: дуальний характер. *Економіка*. 2016. URL: <http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/> (дата звернення: 15.01.2024)

347. Kuznetsova N.V. Strategic alliances: Industry-specific characteristics of the achievement of a competitive advantage. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2016. Vol. 6. No. 1. P. 109–117. doi: 2012_27_1/Zb27_1_07.pdf (дата звернення: 15.01.2024)

348. Grant John. Airline Alliances...time to change partners. 2022. URL: https://www-oag-com.translate.goog/blog/airline-alliances?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc#What-airline-alliance

349. Разина С., Висоцька М. Визначення загальних тенденцій пасажирських авіаперевезень світу та України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2009. Вип.24. С.29-32

350. Park Jong-Hun The effects of airline alliances on markets and economic welfare. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation*. Volume 33, Issue 3, 1997, Pp. 181-195

351. Сайт Value Alliance URL: <https://www.valueairlines.com/> (дата звернення: 15.01.2024)

352. Nerja Adrián , Sánchez Mariola. The effects of concession revenue sharing contracts in airport competition. Published in: *Economics of Transportation*, Vol. 28, 2021 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212012221000381> (дата звернення: 15.01.2024)

353. Gayle Philip G, Brown Dave. Airline strategic alliances in overlapping markets: Should policymakers be concerned. *Economics of Transportation*, Volume 3, Issue 4, 2014, pp. 243-256

354. Barbot, C. Vertical contracts between airports and airlines is there a trade-off between welfare and competitiveness? *Journal of Transport Economics and Policy* Vol. 45, No. 2. 2011, pp. 277-302

355. Youssef Waleed, Hansen Mark. Consequences of strategic alliances between international airlines: The case of Swissair and SAS Transportation. *Research Part A*. Volume 28, Issue 5, September 1994, Pages 415-431

356. Висоцька М.П., Садловська І.П. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці транспортних підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ: НАУ, 2010. Вип. 28. С.228-235. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/11>

357. Ільєнко О.В. Роль послуги в розвитку авіаційної галузі України в умовах глобальної конкуренції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 2015 С.13-17

358. Ліневич М., Висоцька М.П., Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2008. Вип. 17. С.158-163.

359. Segil, L.D. Managing profitable alliances in the cosmetic industry. *Drug and Cosmetic Industry*. 1997. Vol. 106 No. 6, June, pp. 18-22

360. Brucellaria, M. Strategic alliances spell success, *Management Accounting*, 1997. Vol. 77. doi:[10.2478/nybj-2014-0034](https://doi.org/10.2478/nybj-2014-0034)

361. Steensma Kevin, Marino Louis D., Weaver K. M., Dickson Pat H. The Influence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms. *Academy of Management Journal*. 2000. doi: 10.2307/1556421

362. David L Turnipseed, Ali Rassuli A History and Evaluation of Boeing's Coalition Strategy with Japan in Aircraft Development and Production. *International Journal of Commerce and Management*. 1999. 9(1/2) doi: 10.1108/eb047383

363. Tapon Kumar Das, Bing-Sheng. Teng Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Perspectives*. 1999. 13(4):50-62 doi: 10.5465/AME.1999.2570554

364. Fageda Xavier, Flores-Fillol Ricardo, Theilen Bernd, Hybrid cooperation agreements in networks: The case of the airline industry. *International Journal of Industrial Organization*. Volume 62, 2019, Pages 194-227

365. Борзенко А. Геоекономічні імперативи функціонування фінансових ринків. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Спеціальність 08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/5326/5354> (дата звернення: 11.03.2024)

366. Kalmbach C., Roussel C. Dispelling The myths of alliances January. 1999 URL:<https://www.researchgate.net/publication/313002199> (дата звернення: 11.03.2024)

367. Vissi F. Strategic Alliances and Global Monopolies. 1997 URL: https://www.researchgate.net/publication/298454976_Strategic_Alliances_and_Global_Monopolies (дата звернення: 11.03.2024)

368. Sugiono Ahmad, Agus Rahayu, Wibowo Lili Adi, Ratih Hurriyati Ahmad. Developing models of environment uncertainty, incoterms on strategic alliance and competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*. 2024 12(2):1083-1096 doi: 10.5267/j.uscm.2023.12.001

369. Nuno Oliveira, Fabrice Lumineau, Africa Ariño. Time in international strategic alliances: Progress and prospect. *Journal of World Business*. 2023 58(4):101456. doi: 10.1016/j.jwb.2023.101456

370. Kang, N. and K. Sakai, "International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation". *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. 2000. No. 05, OECD Publishing, Paris. doi: <https://doi.org/10.1787/613723204010>

371. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку. монографія. Харків. ВД «ІНЖЕК», 2008. С. 408.

372. Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія. за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Харків. ТОВ «Діса плюс», 2015. 448 с.

373. Севостьянова С.І. Міжнародні стратегічні альянси в процесі глобалізації економіки. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer27/828.pdf> (дата звернення: 07.10.2023)

374. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку: монографія; за ред. д.е.н., професора П.В. Пашка та д.е.н., професора Л.Л. Лазебник. Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь, 2019. 476 с.

375. Alvaro Cuervo-Cazurra, Cheng Li State ownership and Internationalization: The advantage and disadvantage of stateness. *Journal of World Business*. 2020. 56(1):101112 doi: 10.1016/j.jwb.2020.101112

376. Рибачок І.П. Підгурська І.Н. Міжнародні стратегічні альянси як форма співпраці підприємства на зарубіжних ринках. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/4170/1/Рибачок.pdf> (дата звернення: 07.10.2023)

377. Porter, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57, no. 2. 1979. 137–145.

378. Flores-Fillol Ricardo , Moner-Colonques Rafael Strategic Formation of Airline Alliances. *Journal of Transport Economics and Policy*, Volume 41, Part 3, September 2007, pp. 427–449.

379. Anming Zhang, Yimin Zhang. Optimal Airport Charges and Capacity Expansion: Effect of Concession Revenues 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/228433456_Optimal_Airport_Charges_and_Capacity_Expansion_Effect_of_Concession_Revenues (дата звернення: 09.10.2023)

380. Висоцька М.П. Структуризація процесу прийняття авіакомпанією цінових рішень. *Проблеми економіки транспорту: IX міжнар. наук.-практ. конф.: тези доп.* Дніпропетровськ ДАЗТУ, 2010. С.30.

381. Nerja Adrián. Can parallel airline alliances be welfare improving? The case of airline–airport vertical agreement, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Volume 167, 2023, 103559, ISSN 0965-8564, doi: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.11.019>

382. Eleftherios D. Katarellos, Iason Koufodontis. Business relations between the low cost carriers and airports as a consequence of the air transport deregulation. *Journal of Air Transport Studies*, volume 3, Issue 1, 2012 p. 57-77

383. Директива ЄС 2009/12/ЄС-ст.3, Договір ЄЕС-ст.87/88, Регламент Ради ЄЕК №95/93. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_012-19#Text (дата звернення: 14.10.2023)

384. Nerja Adrián, Exclusivity in concession revenue sharing contracts, *Journal of Air Transport Management*, Volume 99, 2022, 102158,ISSN 0969-6997. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102158>

385. Graham, B., Shaw, J. Low-cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustainability. *Geoforum*. №39 .2008. Pp 1439–1451

386. Button Ken. The Impacts of Globalisation on International Air Transport Activity. *OECD/ITF Global Forum on Transport and Environment in a Globalising World*, Guadalajara, Mexico. №10-12. 2008. URL: https://www.academia.edu/31537266/Global_Forum_on_Transport_and_Environment_in_a_Globalising_World_The_Impacts_of_Globalisation_on_International_Air_Transport_Activity_Past_trends_and_future_perspectives (дата звернення: 18.10.2023)

387. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року (від 30 травня 2018 р. № 430-р) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#n13> (дата звернення: 18.10.2023)

388. Friedman, T.L. (2005), *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Straus and Giroux, New York URL: <https://archive.org/details/worldisflat00thom> (дата звернення: 19.10.2023)

389. Cairncross, F. *The Death of Distance*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass. 1997. URL: <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-death-of-distance-how-the-communications-revolution-is-changing-our-lives-distance-isn-t-what-it-used-to-be> (дата звернення: 19.10.2023)

390. Button, K.J. and Vega, H. “The effects of air transport on the movement of labour”, *GeoJournal*, 2008. 71(1), 67-81.

391. Про ратифікацію Угоди між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони, про спільний авіаційний простір Відомості Верховної Ради України. Закон України від 17.02.2022, 2023, № 2067-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2067-20#Text> (дата звернення: 14.02.2024)

392. Угода між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони, про спільний авіаційний простір URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_004-21#n2 (дата звернення: 14.02.2024)

393. Button, K.J. The impact of EU-US “Open Skies” agreement on airline market structures and airline networks, *Journal of Air Traffic Management*,

forthcoming.

URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969699708001282>

(дата

звернення: 27.10.2023)

394. Hewett, C., J. Foley, Plane Trading: policies for reducing the climate change effects of international aviation, *Institute for Public Policy Research*, 2000.

URL: <https://www.jstor.org/stable/resrep16061> (дата звернення: 27.10.2023)

395. Morrison, S.A. Actual, adjacent and potential competition: estimating the full effect of Southwest Airlines. *Journal of Transport Economics and Policy*, 2001 35(2), 239-257.

396. Мілютін А.Є. Цінова дискримінація монополій: сучасні реалії. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". Суми. 2004. Т. 10. С. 314-321.

397. Dana, J.J. Jr. "Advance-purchase discounts and price discrimination in competitive markets". *Journal of Political Economy*. 1998. 106(2), 395-422

398. Mikkelsen, H. and Riis, J.O. References, *Project Management*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 779-786. doi: <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-829-120171016>

399. В. П. Горбатенко. Юридична енциклопедія: [у 6 т.]. ред. кол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. Київ: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998-2004. ISBN 966-749-200-1.

400. Офіційний сайт Star Alliance URL: <https://www.staralliance.com/en/home> (дата звернення: 26.01.2024)

401. Офіційний сайт SkyTeam URL: <https://www.skyteam.com/en/> (дата звернення: 26.01.2024)

402. Офіційний сайт Oneworld URL: <https://www.oneworld.com> (дата звернення: 26.01.2024)

403. Офіційний сайт SkyTeam Cargo URL: <https://www.skyteam.com/en/cargo> (дата звернення: 26.01.2024)

404. Наумова Л.М., Наумов О.Б., Наумова О.В. Система управління якістю в інтегрованому агропромисловому виробництві. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. 306 с. С. 211-227.

405. За кордоном перебувають майже 9 мільйонів українців – демограф. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3790729-za-kordonom-perebuvaui-majze-9-miljoniv-ukrainciv-demograf.html> (дата звернення: 28.01.2024)

406. Українські біженці. Майбутнє за кордоном та плани на повернення. Третя хвиля дослідження. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_refugees_third_wave_research/ (дата звернення: 01.02.2024)

407. Україна 2050: перспективи демографічного розвитку URL: https://www.ukrstat.gov.ua/noviny/new_old/new2006/zmist_novin/demogr/rozv.htm (дата звернення: 01.02.2024)

408. Демографічна ситуація у січні 2022 року URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022> (дата звернення: 08.02.2024)

409. До 2037 року нас може лишитися 30 мільйонів: що чекає на Україну після війни URL: https://24tv.ua/koli-zakinchitsya-viyna-yakim-bude-naselennya-ukrayini-bude-demografichniy_n2473115# (дата звернення: 09.02.2024)

410. Різник, Д. Інвестиційна дільність в Україні після повномасштабного вторгнення в Україну. *Економіка та суспільство*, 2023. (48). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-60> (дата звернення: 09.02.2024)

411. Kinderis, Remigijus & Jucevicius, Giedrius. Strategic alliances – their definition and formation. *Latgale National Economy. Research.* 1. 106. 10.17770/lner2013vol1.5.1155.

412. Miles Karen Hawley, Frank Stephen The Strategic School. *Making the Most of People, Time, and Money.* 2008. 232 p.

413. Висоцька М.П. Аналіз і перспективи розвитку цивільної авіації України. *Стратегія розвитку України: наук. журн.* Київ. НАУ, 2019. № 1. С. 94-99.
414. Eccles, R. G., and Serafeim, G. The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy. *Harvard Business Review* 91, no. 5. Pp. 50–60.
415. Kopec, Ewa, Wolanin, Artur. Significance of Strategic Alliances; the Case of Airline Alliances. *Perspektywy Kultury*. 2020. №27. 107-126. doi:10.35765/pk.2019.2704.08.
416. Semerciöz, Fatih & Kocer, Burak. Strategic Alliances in the Aviation Industry: An Analysis of Turkish Airlines Experience. *Journal of Transnational Management Development*. 2004. doi: https://doi.org/10.1300/J130v09n02_03
417. Rosenfeld, Stuart. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies* EUR PLAN STUD. 1997. 5. 3-23. doi: <https://doi.org/10.1080/09654319708720381>.
418. Perevozova I., Andryushchenko I., Vysotska, M., Vasyliiev A., Krivorotenko L. Introduction of strategic management technology into the existing organizational and economic mechanism of the enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*, 2019, 18 (Special Issue 1), p. 1–6.
419. Kaplan, R., and D. Norton. *Strategy maps*. Harvard Business School Publishing. 2007. P.324
420. Williamson, Oliver. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*. Vol.16. 2002. Pp. 171-195
421. Dunphy, D., Griffiths, A., Benn, S., *Organizational Change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future*. 2nd ed. Routledge: Oxon. 2007. URL: <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/organizational-change-for-corporate-sustainability> (дата звернення: 09.02.2024)
422. Wilson D. T., Jantrania S. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*. 1996. 2 (1): 55-66. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1320164694702781> (дата звернення: 10.02.2024)

423. Leonard Robert, Von Neumann, Morgenstern and the Creation of Game Theory. *New York: Cambridge University Press.* doi:10.1017/CBO9780511778278. ISBN 978-0-521-56266-9

424. Steven Leon, Sonoma Dixon, Airline satisfaction and loyalty: Assessing the influence of personality, trust and service quality, *Journal of Air Transport Management*, Volume 113, 2023, 1 ISSN 0969-6997, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102487>

425. Iqbal, Asif, Ramish, Muhammad, Salalm, Abdul, Shaikh, Muhammad, Khan, Muhammad. When Satisfaction Takes Flight: Unraveling the Impact of Passenger Satisfaction on Passenger Loyalty with the moderating role of Price Sensitivity in Airline Industry. *Research Journal for Societal Issues*. 5. 73-95. doi:10.56976/rjsi.v5i3.138.

426. Бурба М.Г., Висоцька М.П. Калькулювання собівартості продукції, її значення у сучасних умовах та необхідність пошуку шляхів її зниження. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2010. Вип.27. С.52 - 55. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/25>

427. Висоцька М.П., Кириленко О.М., Бучовська О. Аспекти управління витратами авіакомпанії. *Проблеми підвищення ефективності інфра-структури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2012. Вип.34. С. 38-41.

428. Наумов О.Б. Визначення економічної ефективності виробництва за узагальнюючими показниками. *Економіка АПК*. 2000. №5. С.39-42.

429. Домбровська А. В. Оцінка майна: господарсько-правовий аспект: монографія. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 131 с.

430. Висоцька М.П. Адаптація зарубіжного досвіду державного управління транспортним сектором. *Проблеми економіки транспорту: XII Міжнародна наукова конференція: зб. тез доп.* (Дніпропетровськ. 24-25 квітня 2014р) Дніпропетровськ. ДНУЗТ, 2014 р., С- 30.

431. Білик М. Д., Котов І. Л. Фінансовий стан підприємства: теорія, методика. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 5. С. 86-92.

432. Волкова Н. А. Методичні аспекти бізнес-аналізу суб'єкта господарювання. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 47-50.

433. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Діагностичний аналіз фінансового стану: теорія та методологія. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. Том 1. №5. С. 129-134.

434. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info> (дата звернення: 14.11.2023)

435. YouControl - сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30441902/ (дата звернення: 7.11.2023)

436. Терещенко О. О. Діагностика фінансового стану підприємства: монографія. Київ. КНЕУ. 2008. 268 с.

437. Яценко В. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на підприємстві. *Електронний ресурс*. URL : <http://naub.oa.edu.ua/>. (дата звернення: 16.11.2023)

438. Nagarajan Sumathi. Total Quality Management in Airline Industry. Volume VII, Issue IV. 2018. ISSN 2278-2540

439. Висоцька М.П. Питання конвергенції понять якості та конкурентоспроможності продукції. *Збірник тез республіканської науково-практичної конференції. «Стабілізаційна економічна політика в Україні»* (Київ. 16 березня 2011р.) Київ. НАУ, 2011. Вип. 30. С.31-33.

440. What Is Total Quality Management (TQM) and Why Is It Important? URL: <https://www.investopedia.com/terms/t/total-quality-management-tqm.asp> (дата звернення: 16.11.2023)

441. Armand Feigenbaum Obituary - Pittsfield, MA. *The Berkshire Eagle* URL: <https://www.legacy.com/us/obituaries/legacyremembers/armand-feigenbaum-obituary?id=18100382> (дата звернення: 16.11.2023)

442. A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management. *Productivity Press, Portland*, URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/b18044/four-practical-revolutions-management-0-center-qual> (дата звернення: 16.11.2023)

443. Juran J.M. & Gryna F.M. Juran's Quality Control. *Handbook*. McGraw Hill. NY URL: <https://archive.org/details/juransqualitycon00jmju> (дата звернення: 18.11.2023)

444. Susmita Pathak Total Quality Management URL: <https://www.wallstreetmojo.com/total-quality-management/> (дата звернення: 18.11.2023)

445. Definition of Aviation Safety Management System URL: <https://www.asms-pro.com/SMS/AviationSafetyManagementSystem.aspx> (дата звернення: 18.11.2023)

446. Вітлінський В.В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності. *Фінанси України*. Київ: Преса України, 2003. № 3. С. 3-7.

447. Dana Griffin. Types of Business Risk. URL: <https://smallbusiness.chron.com/types-business-risk-99.html> (дата звернення: 18.11.2023)

448. Висоцька М., Кірічок А. Теоретико-прикладний підхід до оцінки та врахування ризиків капітальних інвестицій у нормі. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2010. Вип.25. С.13 - 19.

449. Висоцька М.П. Дослідження безробіття, визначення його наслідків та шляхів подолання. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія)*: наук. журн. Київю НАУ, 2014. Вип. 2. С.30-34.

450. Дюгованець О.М. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 6, 1. С. 92–97.

451. Вербицька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282–291. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37 (дата звернення: 21.11.2023)

452. Mohamed Chakib Safety management Systemю URL: https://www.icao.int/MID/Documents/2018/Aerodrome%20SMS%20Workshop/M2-1-SMS_Aerodrome_Risk%20Assessment.pdf (дата звернення: 21.11.2023)

453. Gareth B. Practical HSE risk management – an introduction to the Bow-tie Method. *International Conference for Achieving Health & Safety Best Practice in Construction*. Dubai, UAE, 26–27 February 2007. P. 30 URL: <https://maddenmaritime.files.wordpress.com/2013/01/introduction-to-bow-tie-methoddubai.pdf> (дата звернення: 23.11.2023)

454. Грабовий П.Г., Петрова С.Н., Полтавцев С.І. Ризики в сучасному бізнесі. Київ, 2014. 287 с.

455. Рождественська Л. Г. Статистика ринку товарів і послуг: Навч. посіб. Київ. КНЕУ, 2005. 419 с. ISBN 966-574-691-X

456. Індутний В. Застосування функції розподілу Лоренца в товарознавстві. Товари і ринки. 2015. № 2. С. 168–178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2015_2_21. (дата звернення: 22.11.2023)

457. Ілляшенко С.М. Економічний ризик. Київ. Центр навчальної літератури. 2016. 126 с.

458. Кічор В.П. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Львів. Растр-7, 2015. 238 с.

459. Плотніков, О. Зовнішні впливи на стійкість економіки України в умовах післявоєнної відбудови. *Scientific Collection «InterConf»*, 2022. (48), P. 50–59. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/130> (дата звернення: 24.11.2023)

460. Висоцька М.П. Формування механізмів стимулювання розвитку авіаційного комплексу України в умовах глобальної конкуренції: колективна монографія. *Contemporary International Relations: Topical Highlighs of Theory and Practice*. Warsaw, Poland, 2023. С. 373-394. doi: 10.31435/rsglobal/054c& 373-395.

461. Висоцька М.П. Дослідження антикризових підходів управління макроекономікою. *Стратегія розвитку України: наук. журн.* Київ. НАУ, 2018. Вип. 1. С.107-111

462. Висоцька М.П. Теоретичні передумови макроекономічної політики. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ. НАУ, 2017. Вип. 1. С. 97-99

463. Outlook for Air Transport to the Year 2025. (2007). Cir 313 AT/134. URL: https://www.icao.int/sustainability/documents/c313_outlook_en.pdf. (дата звернення: 26.11.2023)

464. Vysotska M.P., Kyrylenko O.M., Sheputa M. Analysis and prospects of aviation development in Ukraine. World Congress «AVIATION IN THE XXI-st CENTURY – Safety in aviation and space technology». URL: <https://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2018/search/titles?searchPage=13#results>

465. Іваницька О. М. Сучасний стан авіаційної державного регулювання розвитку авіа галузі в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2013. No 1. С. 102-105.

466. Висоцька М.П., Драчов О.В., Калашнікова Н.Р.. Використання міжнародного лізингу українськими авіаційними компаніями в умовах війни. *Матеріали XVI міжнародної науково-технічної конференції «ABIA-2023»*. Київ НАУ, 2023. с.31.1-31.4

467. Україна зірвала реалізацію великого проєкту з постачання та розгортання виробництва літаків Ан-178 в Азербайджані. URL: <https://zn.ua/tech/pochemu-an-178-ne-doletel-do-azerbajdzhana.html> (дата звернення: 14.01.2024)

468. Саудівська Аравія відмовилася від будівництва заводу з виробництва українського літака Ан-132. 2019. URL: https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/saudivska-araviya-vidmovilasya-vid-budivnictva-zavodu-z-virobnictva-ukrayinskogo-litaka-an-132-310137_.html (дата звернення: 14.01.2024)

469. Перу відмовилось від контракту з "Антоновим" на Ан-178 для свого МВС, та шукатиме новий літак. *DEFENSE EXPRESS*. 2023. URL: https://defence-ua.com/people_and_company/peru_vidmovilos_vid_kontraktu_z_antonovim_na_an

[178_dl_ja_svogo_mvs_ta_shukatime_novij_litak_zmi-10981.html](#) (дата звернення: 14.01.2024)

470. Про розвиток літакобудівної промисловості. Закон України від 12.07.2001 2660-III зі змінами від 17.07.2016 URL: <https://zakon.cc/law/document/read/2660-14> (дата звернення: 14.01.2024)

471. Податковий кодекс України від 20.12.2023 №3522-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 16.01.2024)

472. Звіти Рахунокової палати URL: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/> (дата звернення: 16.01.2024)

473. Про затвердження Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/951-2021-п#Text> (дата звернення: 17.01.2024)

474. Про схвалення Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1656-2008-р#Text> (дата звернення: 17.01.2024)

475. Гасанов С.С., Іваницька О.М., Кошук Т.В. Напрями підвищення фінансової стабільності державних підприємств в Україні. *Фінанси України*. №12(241). С. 48-62. (дата звернення: 18.01.2024)

476. Hanjun Wu, Yi-Hsin Lin, Thanh Ngo, Kan Wai Hong Tsui, Aviation subsidy policy and regional wellbeing: Important indicators from relevant stakeholders' perspectives. *Case Studies on Transport Policy*, Volume 16, 2024, doi: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2024.101181>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213624X24000361>)

477. Fageda, X., Suarez-Aleman, A., Serebrisky, T., Fioravanti, R., Air connectivity in remote regions: A comprehensive review of existing transport policies worldwide. *J. Air Transp. Manag.* 2018. 66, 65–75.

478. Gossling, S., Fichert, F., Forsyth, P. Subsidies in aviation. *Sustainability*. 2017. №9 (8), 1295–1313.

479. Висоцька М. П. Дослідження чинників системної інтеграції авіаційної галузі України у глобальний простір. *Соціально-економічні тенденції*

розвитку сучасної держави : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 13 листопада 2023 р.) Research Europe. С. 17-19.

480. Висоцька М.П. Лізинг як чинник розвитку авіатранспортної галузі України. *Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі»*: Збірник тез. Київ. НАУ, 2024. С.155-157

481. Chen W, Wu C, Aircraft acquisition optimization under demand and cost fluctuations: Before and after leasing standard changes. *Journal of Air Transport Management*, Volume 112, 2023, 102453, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102453>

482. Wandelt S., Sun X., Zhang A., Is the aircraft leasing industry on the way to a perfect storm? Finding answers through a literature review and a discussion of challenges. *Journal of Air Transport Management*. Volume 111. 2023. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102426>

483. Висоцька М.П., Діабі А. Стратегії діяльності транснаціональних банків на прикладі функціонування фінансової групи «ГРУПА КРЕДІ АГРІКОЛЬ». *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ. НАУ, 2016. Вип. 1. С.83-89.

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А1

Грошово-кредитні заходи підтримки виробництва літаків концерну «Airbus»

Вид	Країни	Зміст заходів	Приклад застосування
Інвестиції в запуск	Франція, Німеччина, Іспанія, Великобританія	Прямі урядові дотації Цілеспрямоване фінансування розробок та впровадження нових цивільних літаків і двигунів Державні кредити під 0%, або під відсоток нижче ринкового;	субсидувалися розробки літаків А300, А310, А320, А330 / 340, А330-200, А340-500 / 600, А380 і А350.
Пільгове кредитування.	Франція, Німеччина, Іспанія, Великобританія	Пільгові кредити Європейського інвестиційного банку (ЕІВ).	кредити ЕІВ були надані: <ul style="list-style-type: none"> • британській компанії «British Aerospace» - на створення літаків А320 і А330 / А340; • французькій компанії «Aerospatiale» - на створення літаків А300-600 і А330 / А340; • іспанській компанії «CASA» - на створення літаків А320 і А330 / А340; • консорціуму «Airbus Industry» - на створення літака А321; • компанії «EADS» - на створення літака А380.
Збільшення статутних капіталів	ЄС і країни-члени консорціуму	Збільшення статутних капіталів підприємств за рахунок коштів урядів країн ЄС і підконтрольних їм банків.	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення уставного капіталу німецького відділення компанії «Airbus» («Deutsche Airbus») за рахунок коштів підконтрольного правління банк у Німеччини KfW в період 1989-1992 рр.; • збільшення уставного капіталу компанії «Aerospatiale» за рахунок коштів уряду Франції (1987-1988 рр.) і підконтрольного йому банку «Кредит Lyonnais» в 1992 р.; • збільшення капіталізації компанії «Aerospatiale» за рахунок переказу пакета акції компанії «Daussault» (45,76%) що належить уряду Франції в її статутний капіталі в 1998 р.

*Побудовано автором [460]

Бюджетно-податкові заходи підтримки виробництва літаків концерну «Airbus»

Вид	Країни	Зміст заходів	Приклад застосування
Інфраструктурна допомога	ЄС і країни-члени консорціуму	Фінансування створення і модернізації об'єктів інфраструктури, які використовуються при розробці та виробництві літаків сімейства «Airbus»	<p>участь уряду м. Гамбург у фінансуванні робіт із землеустрою, розширенню і нового будівництва виробничих і складальних потужностей на підприємстві Airbus в Гамбурзі (обсяг фінансування - 751 млн. дол. США);</p> <ul style="list-style-type: none"> • участь Уряду Франції, регіональної і місцевої влади у будівництві і модернізації об'єктів інфраструктури аеропорту Тулуза, який використовується компанією «Airbus» в логістичному забезпеченні виробництва літаків (обсяг фінансування - 128 млн. дол. США); • участь Уряду Іспанії, регіональної і місцевої влади в будівництві і модернізації виробничих потужностей об'єктів інфраструктури на підприємствах «Airbus» в Севільї, Ільєскасі, Толедо та інших (обсяг фінансування - 300 млн. дол. США); • участь Урядів Великобританії і Уельсу в модернізації потужностей на підприємстві «Airbus» з виробництва крил в м. Броутона (обсяг фінансування - 250 млн. фунтів.); • участь Уряду Великобританії у фінансуванні модернізації Центру композиційних матеріалів компанії «Airbus» в м Філтон.
Зміна умов боргових зобов'язань	Німеччина, Іспанія	Списання, погашення і реструктуризація боргів	уряди Німеччини та Іспанії в період з 1971 по 1999 роки.
Витрати на НДДКР.		Фінансування авіакосмічних досліджень через державні організації	<ul style="list-style-type: none"> • участь компанії "Airbus" в Європейських програмах наукового розвитку дослідження і технології; • фінансування, з 1990 р., урядом Німеччини та регіональними урядами (урядами земель Бремен, Баварія, а також міста Гамбург), урядом Великобританії, урядом Іспанії, а також регіональною та місцевою владою, урядом Франції цивільних НДДКР в галузі аеронавтики, в яких «Airbus» та її дочірні компанії брали участь ; • надання з боку ЄС та країн-членів можливості раннього та/або ексклюзивного доступу компанії «Airbus» до результатів фінансованих урядами НДДКР, включаючи розповсюдження результатів, отриманих у ході реалізації Рамкових програм ЄС; • надання «Airbus» результатів НДДКР у галузі створення науково-технологічної бази розвитку цивільного літакобудування, отриманих у державних інститутах, контрольованих і фінансованих урядами країн-членів. Зазначені НДДКР проводилися в таких державних інститутах і наукових центрах як Німецький центр авіа-і ракетобудування, Британське Агентство оборонних оцінок та досліджень, французька національна служба аерокосмічних досліджень; • надання «Airbus» пільгового доступу до експериментальної та стендової бази державних наукових центрів, що фінансуються повністю або частково з боку урядів країн-членів ЄС.

*Побудовано автором [460]

Додаток В

Таблиця В1

Механізми державної підтримки виробництва та реалізації продукції авіабудування

Компанією «Boeing»

По лінії NASA:

- Забезпечення участі у дослідницьких програмах, внаслідок яких компанія отримує фінансування (гранти), а також права на результати інтелектуальної діяльності та доступ до конфіденційних даних та іншої інформації, отриманої в ході НДДКР, що фінансуються урядом США.
- Забезпечення проведення НДДКР, що фінансуються урядом надання виробникам цивільних літаків послуг з боку співробітників NASA, можливості використовувати обладнання та інфраструктуру NASA на пільгових умовах.
- Поза межами зазначених НДДКР надання можливості використовувати дослідницьке і випробувальне обладнання, що належить уряду США, включаючи аеродинамічні труби, особливо в Центрі Ленглі (Langley Research Center).
- Дозвіл виробників цивільних літаків отримувати і використовувати результати НДДКР, що фінансуються урядом США, отриманих в рамках контрактів NASA з іншими виконавцями.

по лінії МО США:

- Надання можливості брати участь у дослідницьких програмах, отримуючи фінансування та права на результати інтелектуальної діяльності, а також доступ до конфіденційних даних та іншої інформації, отриманої в ході НДДКР, що фінансуються урядом США. При цьому, до подібних програм належать не тільки програми і проекти в галузі створення перспективних технологій, а й проекти створення суто військової авіатехніки — JAF (F-35), C-17, CV-22, AV - 8B, F-22, B-2, F/A-18 і інші.
- Можливість використовувати дослідницьке і випробувальне обладнання, що належить уряду США.
- Дозвіл виробникам цивільних літаків використовувати результати НДДКР, що фінансуються урядом США, отриманих в рамках контрактів МО США.

Міністерство праці США: Напрямок підтримки є розвиток кадрового потенціалу. Міністерство праці США надає гранти для підготовки робітників для виробництва літаків Boeing.

На рівні окремих штатів і місцевої влади: звільнення від податків і зборів; пільгова оренда; випуск облігацій на користь авіавиробників; фінансування досліджень, сприяння в будівництві і модернізації об'єктів інфраструктури тощо.

Участь виробників цивільних літаків у програмі Advanced Technology Program:
Формою підтримки є забезпечення участі виробників цивільних літаків у програмі Advanced Technology Program, що фінансуються урядом через Національний інститут стандартів і технологій (NIST) Міністерства торгівлі США. Прикладами проектів програми ATP NIST, де брала участь компанія «Boeing», є розробка інструментів з алмазним покриттям для механічної обробки перспективних композитних матеріалів, розробка технологій високоточної збірки оптоелектронних приладів, газове формування гарячих металів і ряд інших.

<i>Компанією Bombardier</i>	<p>Просування експорту продукції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - страхування канадських експортерів від неплатежів з боку їх іноземних контрагентів. - створення експортного агентства Канади (EDC, Export Development Canada); - надання позики закордонним покупцям для купівлі літаків Bombardier ; 	<i>Компанією Embraer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - використовував офсетну політику та інші інструменти державної підтримки та стимулювання експорту - створено Національний банк економічного і соціального розвитку BNDES ((Banco Nacional de Desenvolvimento Economico e Social (Development Bank of Brazil)) - банк надавав гарантії та кредити на пільгових умовах для стратегічних галузей промисловості, передусім, авіабудування - кредити на пільгових умовах могли отримати бразильські малі та середні компанії, які є частиною виробничого ланцюжка авіаційної промисловості фінансування державою програм експортного кредитування * В 1997 році на підтримку експорту літаків Embraer BNDES було спрямовано біля 25 мільярдів доларів США, що дозволило експортувати понад 1275 одиниць літаків авіакомпаніям по всьому світу.
-----------------------------	---	--------------------------	---

*Побудовано автором [460]

Додаток Г

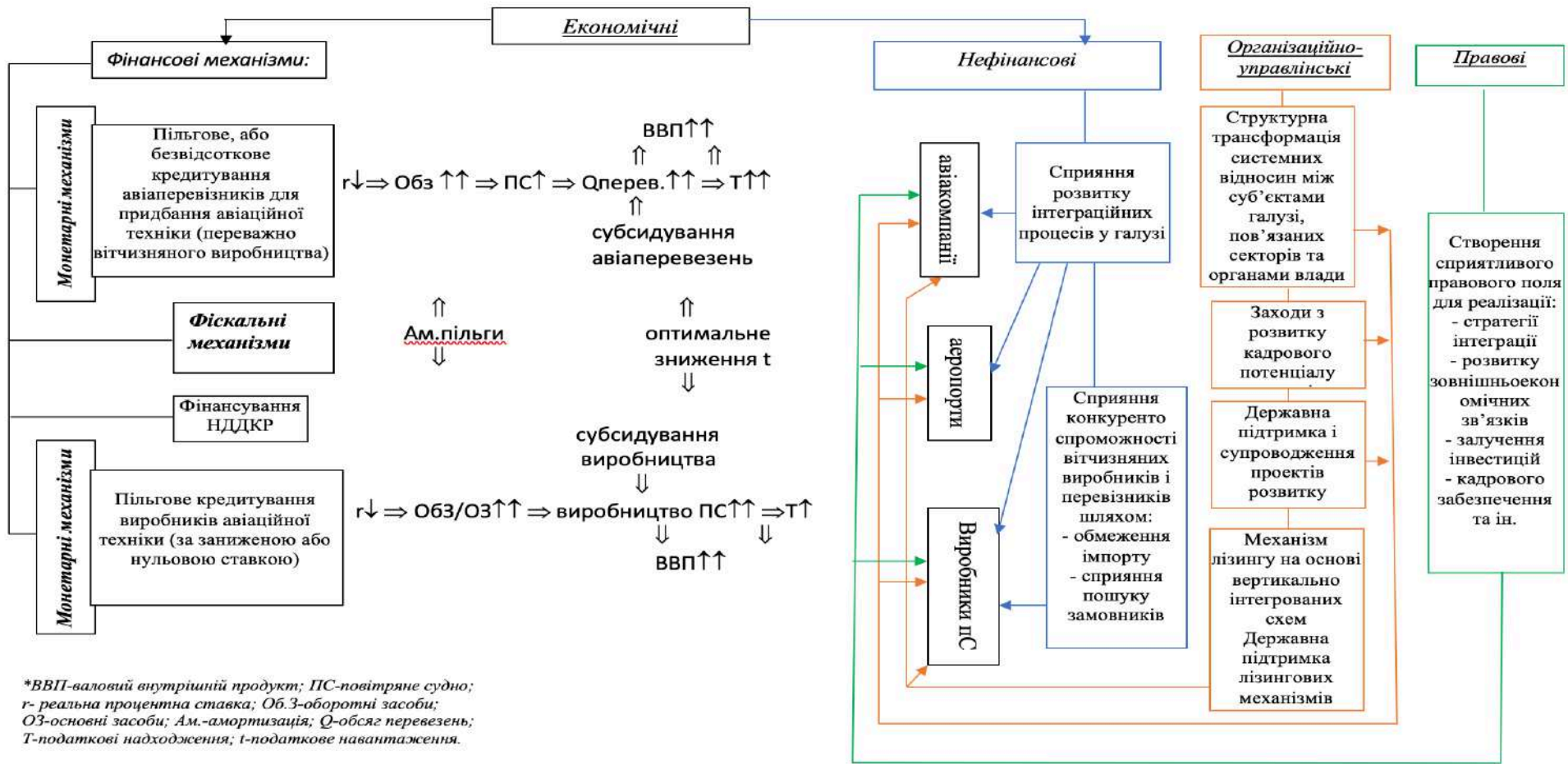


Рис. Г1. Напрямки державної підтримки та передавальний механізм економічної політики державного стимулювання розвитку авіатранспортної галузі

*побудовано автором за матеріалами [460]

Свободи повітря

FREEDOMS OF THE AIR

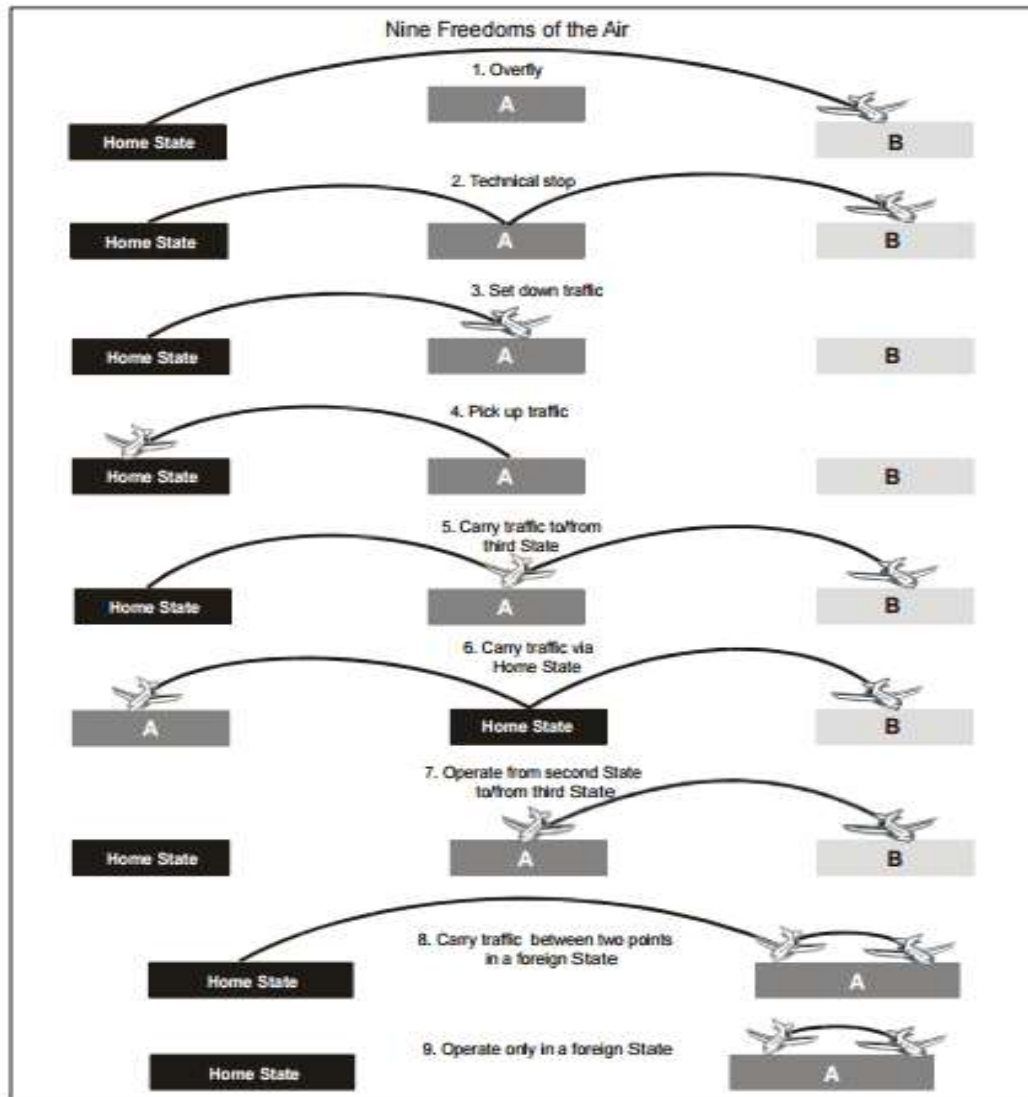


Рис. Д1. Комерційні права авіакомпаній - «Свободи повітря»

Свободи повітря

<i>Freedom of the Air</i>	<i>Свободи повітря</i>
<i>First Freedom of the Air</i>	
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).	
<i>Second Freedom of the Air</i>	
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).	
<i>Third Freedom of The Ai</i>	
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).	
<i>Fourth Freedom of The Air</i>	
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).	
<i>Fifth Freedom of The Air</i>	
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).	
<i>ІКАО характеризує всі "свободи" після П'ятої як "так звані", оскільки лише перші п'ять "свобод" офіційно визнані такими міжнародними договорами.</i>	
<i>Sixth Freedom of The Air</i>	
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".	
<i>Seventh Freedom of The Air</i>	
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.	
<i>Eighth Freedom of The Air</i>	
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").	
<i>Ninth Freedom of The Air</i>	
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: source: <i>Manual on the Regulation of International Air Transport</i> (Doc 9626, Part 4 ICAO (2017) <i>Freedom of the air</i> . Retrieved on 19th June 2017 from URL: https://www.icao.int/Pages/freedomsAir.aspx	

Додаток Ж

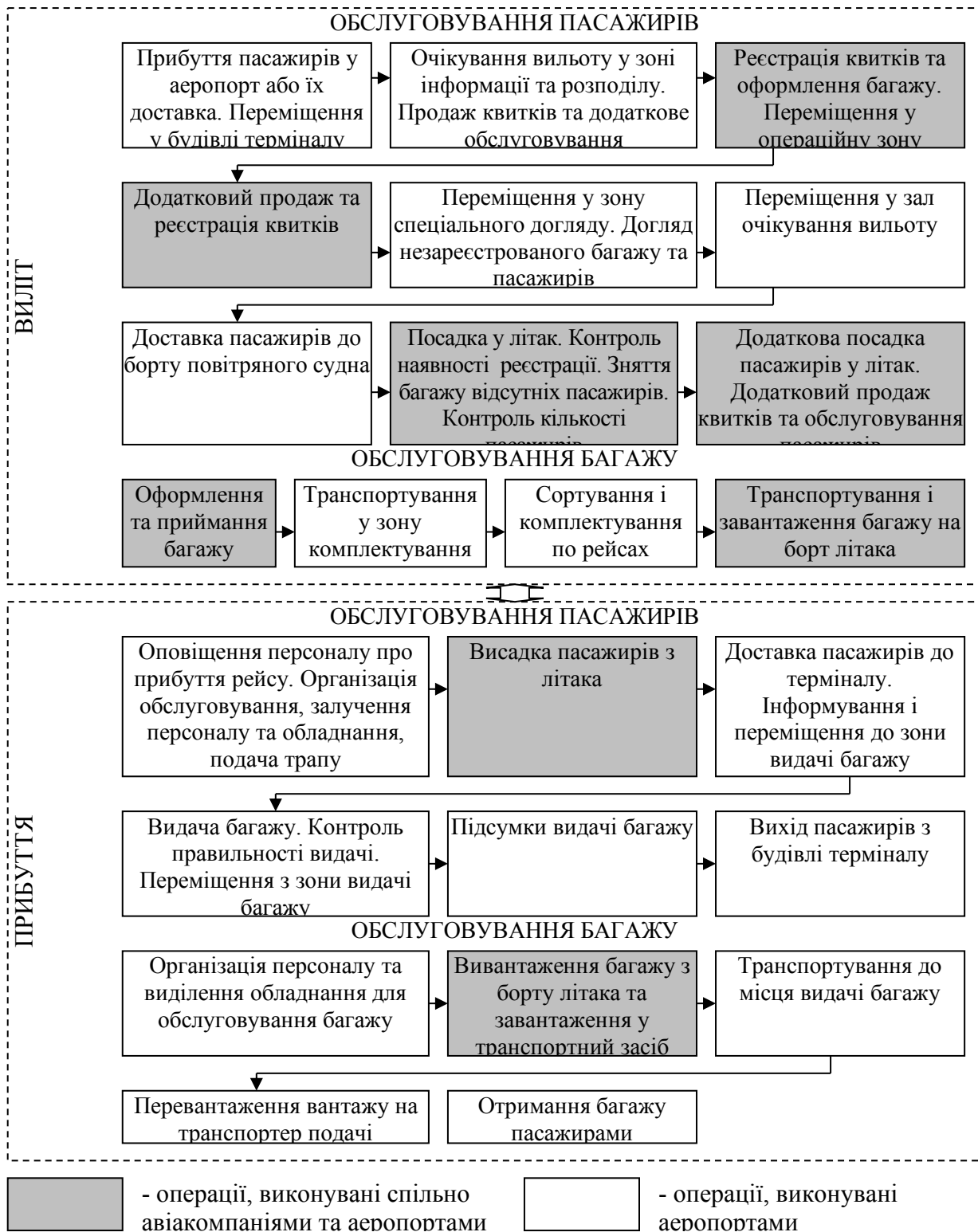


Рис. Ж1. Декомпозиція операцій обслуговування пасажирів та багажу, виконуваних у взаємодії авіакомпаній та аеропортів

*побудовано автором

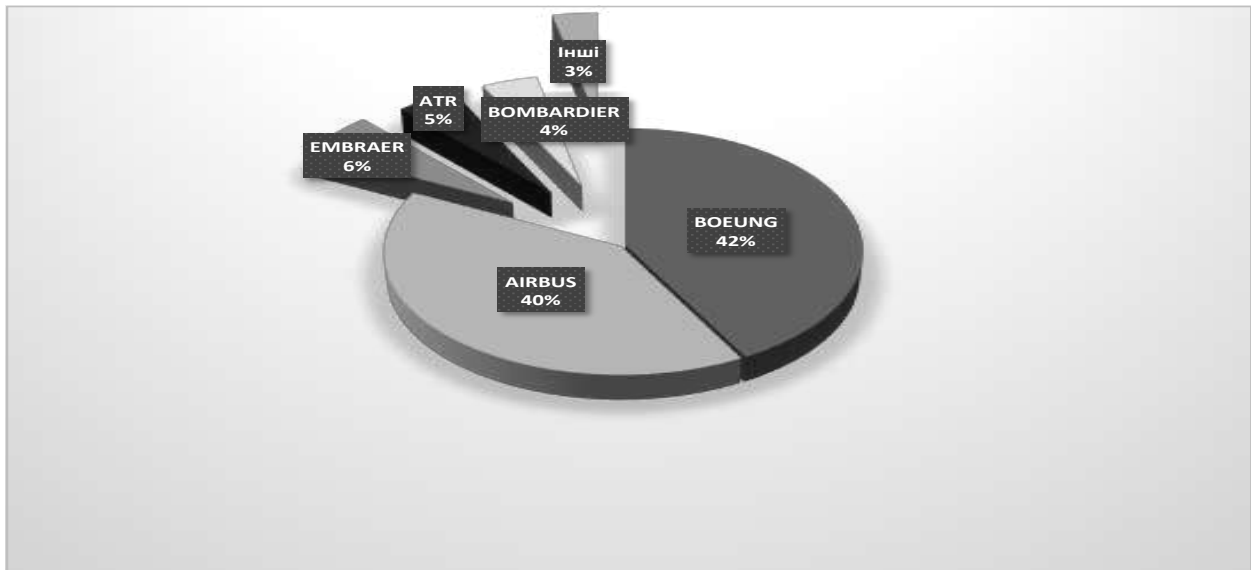


Рис. 31. Структура поставок ПС за виробниками. (побудовано автором за даними [Fleet watch 2018. A review of commercial Aircraft orders and deliveries for 2017. FlightGlobal, part of reed Business information ltd])

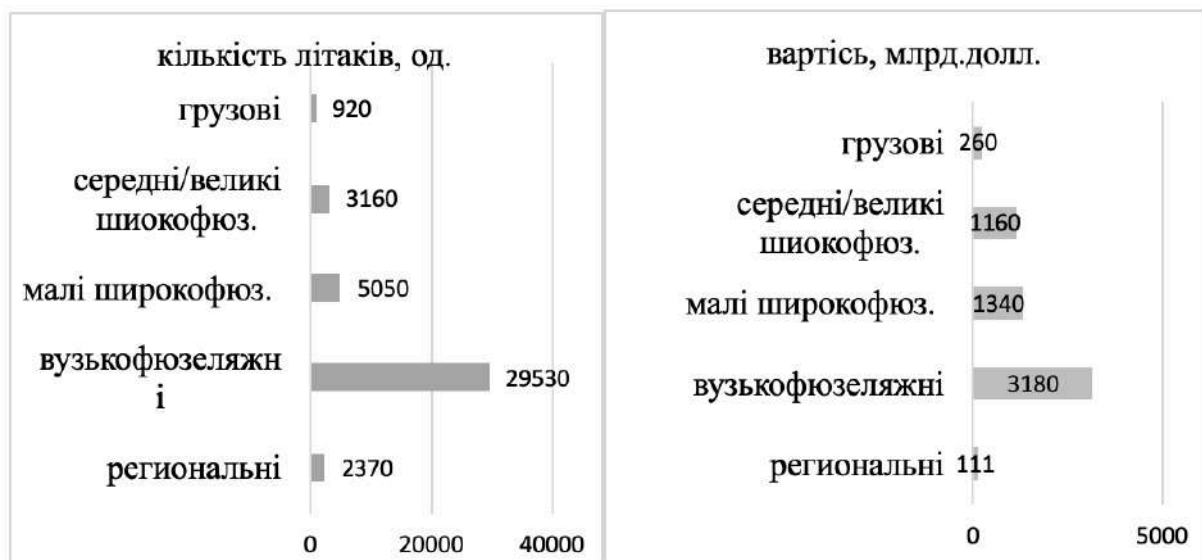


Рис. 32. Поставки нових літаків до 2036 р. по типам ПС. (побудовано автором за даними [Boeing: Прогноз ринка 2017-2036. URL: <https://www.boeing.ru/resources/pdf/Boeing-Прогноз-рынка-2017-2036.pdf>])

Додаток К

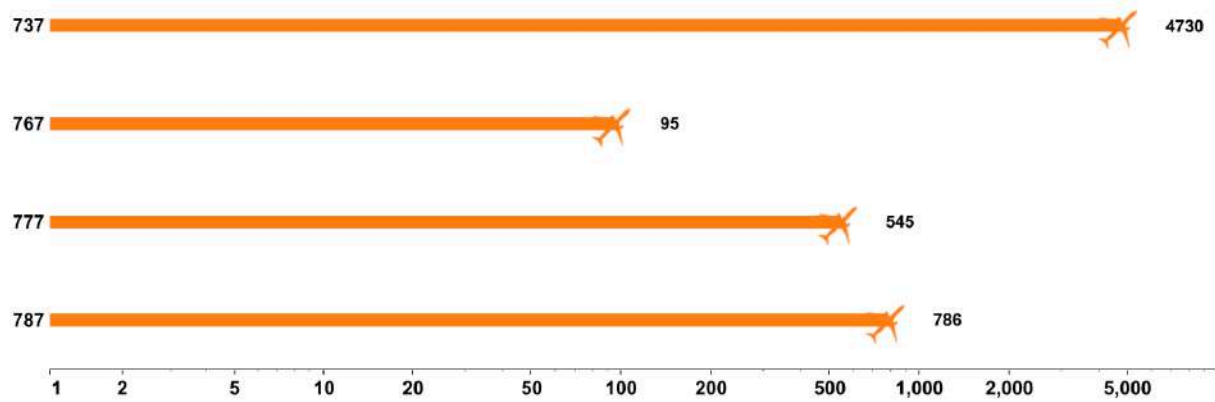


Рис. К1 Замовлення та поставки Boeing.

[https://public.tableau.com/app/profile/salesoperations/viz/BoeingCommercialOrdersDeliveries_16788064876590/OrdersandDeliveries.csv?publish=yes.]



Рис. Л1. Глобальний попит на 2510 вантажних суден протягом 2023-2042 років (Airbus).

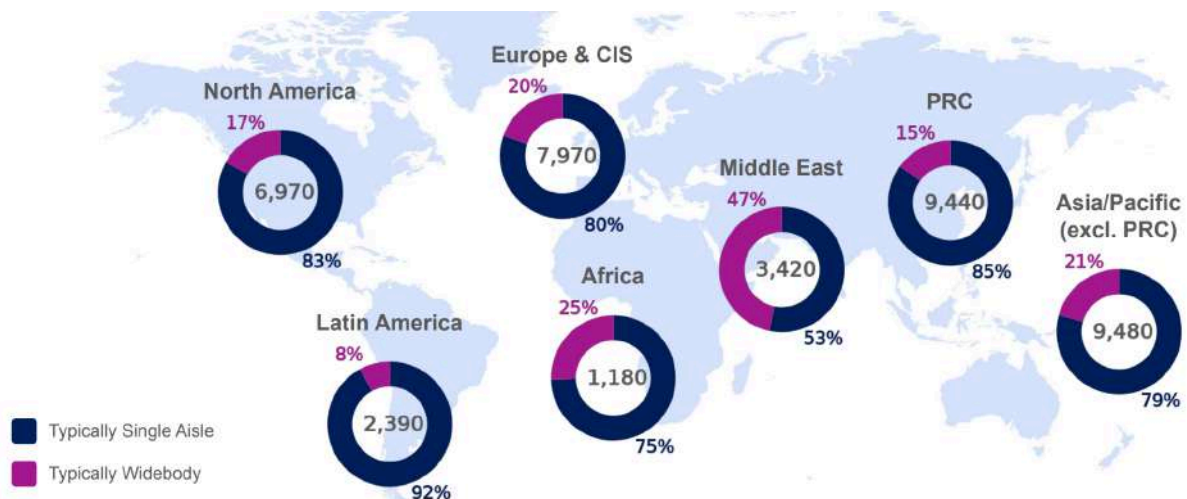


Рис.Л2. 40 850 нових поставок між 2023 і 2042 роками.

[<https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2023-06/Airbus%20Global%20Market%20Forecast%202023-2042%20Presentation.pdf>]

Додаток М

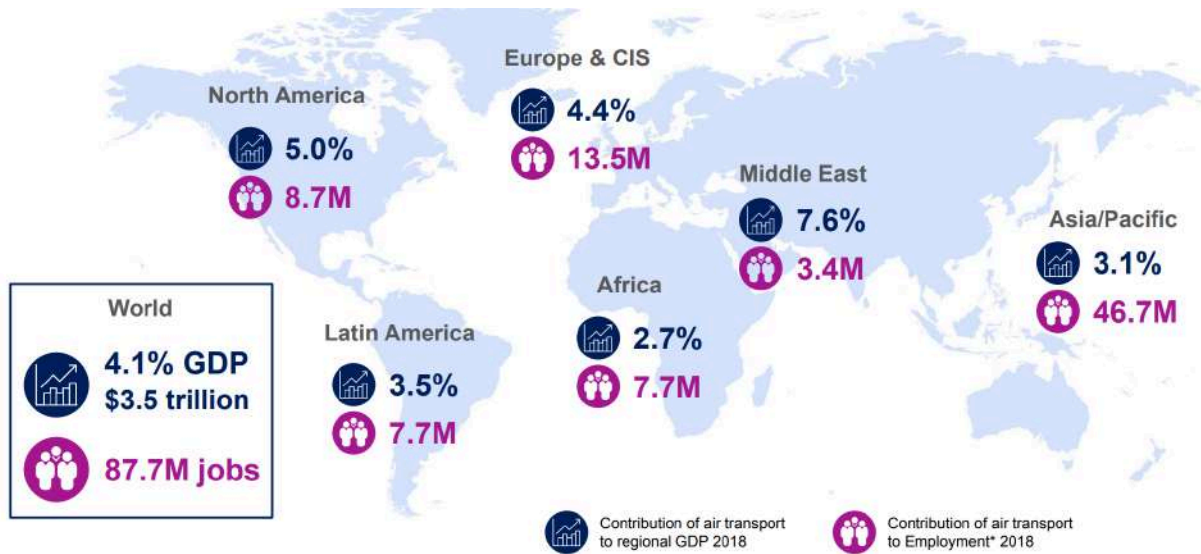


Рис. М1. Повітряний транспорт є основним джерелом ВВП і зайнятості.



Рис. М2. Повітряний транспорт об'єднує населені пункти світу.

[<https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2023-06/Airbus%20Global%20Market%20Forecast%202023-2042%20Presentation.pdf>]

Додаток Н

Найбільш важливі теоретико-методологічні положення, методичні та прикладні результати дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» (Київ, 2013, 2017, 2024 рр.); Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави» (Черкаси, 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» (Запоріжжя, 2023 р.); Всесвітньому конгресі «AVIATION IN THE XXI-st CENTURY – Safety in aviation and space technology» (Київ, 2018, 2022, 2023 рр.); Міжнародній науково-технічній конференції «АВІА-2023»; Науково-практичній міжнародній конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (Київ, 2019, 2020, 2023 рр.); Науково-практичній міжнародній конференції «Публічне управління в 21 сторіччі: проблеми та перспективи розвитку» (м. Харків, 2020 р.); Республіканській науково-практичній конференції «Стабілізаційна економічна політика в Україні (Київ, 2011р.); ІХ міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2010 р.).

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Колективні монографії

1. Висоцька М.П. Формування механізмів стимулювання розвитку авіаційного комплексу України в умовах глобальної конкуренції: колективна монографія / Contemporary International Relations: Topical Highlights of Theory and Practice. Warsaw, Poland, 2023. С. 373-394. DOI: 10.31435/rsglobal/054c& 373-395 (1,38 др. арк.).

2. **Высоцкая М.П.,** Назаренко А.П. Управление экономикой в кризисных условиях. Economic Development: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland: «Publishing House «Baltija Publishing», 2020. Р. 30-45 (1 др. арк., особисто автору – 0,75 др. арк.: проведено дослідження кризових процесів сучасної моделі економіки, проаналізовано відмінності у використанні антикризових механізмів в різних країнах, напрями використання антикризових інструментів в Україні).

Публікації у наукових фахових виданнях України:

3. Висоцька М.П. Економічний вплив діяльності бюджетних авіакомпаній на розвиток авіатранспортної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки 2024, № 3. С. 195-201. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-29> (0,78 др. арк.).

4. Висоцька М. Аналіз та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України. *Економічний простір*, (191). С. 160-168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-26> (0,93 др. арк.).

5. Висоцька М.П. Дослідження форм стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Випуск № 2(11). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-41> (0,86 др. арк.).

6. Висоцька М.П. Глобальні тренди розвитку авіаперевезень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-60 (0,88 др. арк.).

7. Висоцька М. П. Умови і чинники розвитку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. №3 С 69-74 DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-13> (0,81 др. арк.).

8. Висоцька М.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 33–38. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-5> (0,65 др. арк.)

9. Висоцька М.П. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку суб'єктів авіатранспортної галузі. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. Том 9 №2 С. 265-272. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-46> (0,9 др. арк.)

10. Висоцька М.П. Теоретико-методологічні основи аналізу авіатранспортної галузі в контексті глобальних трансформацій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 102-109. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-19> (0,9 др. арк.).

11. Висоцька М.П. Авіатранспортна галузь як базовий елемент національного господарства та системи міжнародних економічних відносин. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 111-117. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-18> (0,8 др. арк.).
12. Висоцька М.П. Концептуальні засади дослідження стратегічного розвитку авіатранспортної галузі в контексті глобальних викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 352-358. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-56> (0,74 др. арк.).
13. Висоцька М.П. Дослідження основних тенденцій боргової політики України. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. № 4/72. Київ. НАУ, 2019. С. 28-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-4> (1,05 др. арк.).
14. Овсак О.П., **Висоцька М.П.**, Пшеничний О. Організаційно-економічні складники формування кадрової політики аеропорту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 1/18 2019. С. 148-155. (0,8 др. арк., особистий внесок автора – 0,3 др. арк.: полягає у розробці методичних підходів до формування кадрової складової стратегії розвитку аеропорту).
15. Висоцька М.П. Тенденції та перспективи розвитку світового ринку цивільних повітряних суден. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць* № 5/73. Київ. НАУ, 2019. С.14-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-2>. (0,93 др. арк.).
16. Висоцька М.П. Аналіз і перспективи розвитку цивільної авіації України. *Стратегія розвитку України: наук. журн.* Київ. НАУ, 2019. № 1. С. 94-99. (0,46 др. арк.).
17. Висоцька М.П. Дослідження антикризових підходів управління макроекономікою. *Стратегія розвитку України: наук. журн.* Київ. НАУ, 2018. Вип. 1. С.107-111 (0,59 др. арк.).
18. Висоцька М.П. Теоретичні передумови макроекономічної політики. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ. НАУ, 2017. Вип. 1. С. 97-99 (0,37 др. арк.).
19. Висоцька М.П. Дослідження сучасних механізмів регіонального розвитку ЄС. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ НАУ, 2015. Вип. 2. С. 112-119. (0,69 др. арк.).
20. **Висоцька М.П.**, Тернова Л.С. Дослідження безробіття, визначення його наслідків та шляхів подолання. *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ. НАУ, 2014. Вип. 2. С.30-34. (0,5 др.арк., особистий внесок автора – 0,3 др. арк.: досліджено вплив безробіття на економіку в регіональному та країновому вимірах).
21. Висоцька М.П. Еволюція механізмів державного регулювання економіки. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*: зб. наук.праць. Київ. АМУ, 2014. Вип.4. С. 90-100. (0,4 др. арк.).
22. Кириленко О.М. **Висоцька М.П.**, Обґрунтування вартості квитка з використанням коефіцієнту цінової еластичності попиту. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2013. Вип.39. С. 35-40. (0,31 др. арк., особистий внесок автора – 0,15 др. арк.,: полягає визначенні цінової

еластичності попиту на перевезення та впливу цінових рішень перевізника на зміну обсягу попиту та виторг).

23. **Висоцька М.П.**, Кириленко О.М., Бучовська О. Аспекти управління витратами авіакомпанії. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2012. Вип. 34. С. 38-41 (0,25 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: запропонована логічна схема цінових рішень з використанням елементів моделі бюджетних авіаперевізників).

24. Матяш В.Ю., **Висоцька М.П.** Дослідження категорії ризик підприємницької діяльності. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2011. Вип. 30. С. 161-164. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/321> (0,25 др.арк., особисто автору – 0,12: визначення сутності категорії «ризик» з урахуванням сучасних економічних тенденцій).

25. Висоцька М.П. Стан і розвиток внутрішніх авіаційних пасажирських перевезень України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2011. Вип. 32. С. 30-34 (0,31 др. арк.).

26. **Висоцька М.П.**, Діабі А. Стратегії діяльності транснаціональних банків на прикладі функціонування фінансової групи «ГРУПА КРЕДІ АГРІКОЛЬ». *Стратегія розвитку України (економіка, право, соціологія): наук. журн.* Київ. НАУ, 2016. Вип. 1. С.83-89. (0,81 др.арк., особисто автору – 0,5: автором досліджено роль транснаціональних банків у світовій економіці та їх вплив на розвиток бізнесу).

27. **Висоцька М.П.**, Садловська І.П. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці транспортних підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2010. Вип. 28. С. 228-235. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/11> (0,44 д.а., особисто автору – 0,3 др.арк.: визначення дисбалансів взаємозв'язку продуктивності та оплати праці транспортних підприємств та основних напрямків їх подолання).

28. Бурба М.Г., **Висоцька М.П.** Калькулювання собівартості продукції, її значення у сучасних умовах та необхідність пошуку шляхів її зниження. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2010. Вип. 27. С.52-55. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/25> (0,3 др. арк., особисто автору – 0,15 др.арк.: аналіз структури витрат та визначення резервів зниження).

29. **Висоцька М.**, Кірічок А. Теоретико-прикладний підхід до оцінки та врахування ризиків капітальних інвестицій у нормі дисконтування. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2010. Вип. 25. С.13-19 (0,4 др. арк., особисто автору – 0,3 др.арк.: методика оцінки ризику капітальних інвестицій).

30. Разина С., **Висоцька М.** Визначення загальних тенденцій пасажирських авіаперевезень світу та України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2009. Вип. 24. С.29-

32 (0,25 др. арк., особисто автору – 0,125 др. арк.: визначення впливу глобальної рецесії на авіаційний ринок України та світу).

31. **Висоцька М.П.**, Хриптулова І.Л. Аналіз впливу економічних бізнес-циклів на динаміку авіаційних перевезень. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ. НАУ, 2009. Вип. 22. С. 219-222 (0,25 др. арк., особисто автору – 0,2 др. арк.: дослідження взаємозв'язку показників макроекономічного розвитку та авіаперевезень, визначення індикаторів та передумов розвитку авіаційного транспорту в умовах циклічних коливань).

32. Ліневич М., **Висоцька М.П.** Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць*. Київ НАУ, 2008. Вип. 17. С.158-163. (0,3 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначення економічних важелів підвищення конкурентоспроможності підприємств).

33. **Висоцька М.П.**, Жаворонкова Г.В. Оцінка впливу кадрової політики на безпеку й ефективність діяльності авіапідприємства. *НДЕІ Міністерства економіки України: зб. наук. праць*. Київ. Мінекономіка, 2006. №9. С. 60-63 (0,45 др. арк., особисто автору – 0,3 др. арк.: визначено особливості кадрової політики авіанідприємства).

Публікації у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:

34. O. Ovsak., **M. Vysotska** (2021) M. External Economic Effects of Air Transport Development due to the Liberalization. *Communications – Scientific Letters of the University of Žilina*, 2021, №23/3, P.158-173. DOI: 10.26552/com. 2021.3. PP. A158-A173. (1,46 др. арк., особисто автору – 0,7 др. арк.: здійснено аналіз динаміки показників експорту та імпорту повітряних послуг, оцінка факторів впливу на експорт та імпорт повітряних послуг). **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Scopus.**

35. Zaichko I., **Vysotska M.**, Miakyshevskya O., Kosmidailo I., Osadchuk N. (2021) Modelling of Public Financial Security and Budget Policy Effects. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.9, September 2021, pp. 239-246. (1 др. арк., особисто автору – 0,25 др. арк.: розроблено стратегічні орієнтири бюджетної політики України, визначено показники бюджетної політики, які суттєво впливають на державну фінансову безпеку). **Включено до міжнародних наукометричних баз Web of Science.**

36. Perevozova I., Andryushchenko I, **Vysotska, M.**, Vasyliiev A., Krivorotenko L. (2019). Introduction of strategic management technology into the existing organizational and economic mechanism of the enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*, 2019, 18 (Special Issue 1), pp. 1-6. (0,5 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначено основні інструменти механізму стратегічного управління підприємством). **Включено до міжнародних наукометричних баз Index Scopus.**

37. Кириленко О.М., Разумова К.М., **Висоцька М.П.**, Кушнір Л.В. Розвиток маркетинго-логістичних центрів взаємодії всіх видів транспорту на основі імплементації «єдиного квитка». *Університет банківської справи.*

Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Харків. ХННІ, 2019. №2 (29). С. 528-534. DOI:<https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i29.172306> (0,6 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: досліджено вплив інтермодальної транспортної системи на якість послуг). **Включено до міжнародних наукометричних баз Web of Science.**

Публікації у міжнародних періодичних виданнях інших держав

38. Висоцька М.П. Аналіз впливання монетарної політики на економічну динаміку на макроуровні. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka: Warsaw Management University*, 2017. № 19 (1). С. 63-69 (0,5 др. арк.).

39. Vysotska M. Global air traffic development trends. *INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL Air transport*. Tbilisi, 2019. № 1(13). P. 155-162 (0,43 др. арк.).

Публікації в інших виданнях:

40. Висоцька М.П. *Лізинг як чинник розвитку авіатранспортної галузі України.* Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі»: Збірник тез. Київ. НАУ, 2024. с.155-157. (0,127 др. арк.).

41. Висоцька М.П. *Дослідження чинників системної інтеграції авіаційної галузі України у глобальний простір.* Соціально-економічні тенденції розвитку сучасної держави: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 13 листопада 2023 р.). Research Europe. С. 17-19. (0,125 др. арк.).

42. Висоцька М.П. *Національні та міжнародні аспекти функціонування авіаційної галузі України.* Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 8-9 грудня 2023 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 211-213 (0,125 др. арк.).

43. Висоцька М.П. *Тенденції розвитку авіаційної галузі України в сучасній світогосподарській системі.* СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: матеріали ХІХ Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, НАУ, 2023. С. 193-194 (0,125 др. арк.).

44. Vysotska M. *Analysis of the main trends and prospects for the development of the aircraft market.* The materials of the XVI international academic professional conference «Modern management problems», October 23, 2020, pp. 79-81 (0,125 др. арк.).

45. **Висоцька М.П.,** Драчов О.В., Калашнікова Н.Р. *Використання міжнародного лізингу українськими авіаційними компаніями в умовах війни.* Матеріали ХVІ міжнародної науково-технічної конференції «АВІА-2023». Київ. НАУ, 2023. С. 31.1-31.4 (0,23 др. арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначено вплив іноземних інвестицій на розвиток авіакомпаній України, обґрунтовано негативні наслідки та ризики).

46. Родіонов П.Ю., **Висоцька М.П.** *Управління інформаційною діяльністю авіакомпанії в умовах інформаційної економіки.* X Всесвітній

конгрес «Авіація в ХХІ столітті» – «Безпека в авіації та космічні технології», 28-30 вересня 2022 р.: зб. тез доп. Київ. НАУ, 2022 С. 40-43. URL: <https://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2022/paper/viewFile/8855/7323> (0,25 др. арк., особистий внесок – 0.125 др. арк.: визначення інформаційної складової конкурентоспроможності авіакомпанії).

47. Olha Ivanytska; **Maryna Vysotska**; Svitlana Dombrovska; Oleksandr Yevsyukov. *Ensuring safety of the commercial air transport industry under tight budget constraints*. Публічне управління в 21 сторіччі: проблеми та перспективи розвитку. Матеріали (статті) Науково-практичної міжнародної конференції (Харків, 20.11.2020 року). Article 42. DOI: 10.5281/zenodo.4278052 (0,38 др.арк., особисто автору – 0,15 др. арк.: визначення проблем, пов'язаних із забезпеченням безпечної роботи повітряного транспорту в країнах, що мають обмежені бюджетні можливості державної підтримки галузі).

48. Висоцька М.П. *Вплив загальних економічних тенденцій на розвиток світової цивільної авіації*. Сучасні проблеми менеджменту: XV міжнар. наук.-практ. конф., 25 жовтня 2019 р.: зб.тез доп. К., 2019. С. 62-64. (0,125 др. арк.).

49. **Vysotska M.P.**, Kyrylenko O.M., Sheputa M. *Analysis and prospects of aviation development in Ukraine*. World Congress «AVIATION IN THE XXI-st CENTURY – Safety in aviation and space technology». URL: <http://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2018/paper/viewFile/5458/4340> (0,25 др. арк., особистий внесок – 0,2 др. арк.: визначено, недоліки бюджетно-податкової та монетарної політики, що призвели до зупинки серійного виробництва літаків, відставання галузі від світового рівня та переходу вітчизняних авіакомпаній до експлуатації літаків іноземного виробництва).

50. Высоккая М.П. *Влияние монетарной политики на экономическую динамику на макроуровне*. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: Міжнар. наук.-практ. конф., 13 квітня 2017 р.: зб. тез доп. Київ. НАУ, 2017. С. 82-84 (0,16 др. арк.).

51. Висоцька М.П. *Питання конвергенції понять якості та конкурентоспроможності продукції*. Збірник тез республіканської науково-практичної конференції «Стабілізаційна економічна політика в Україні», 16 березня 2011 р. К.: НАУ, 2011. Вип. 30. С. 31-33 (0,125 др. арк.).

52. **Висоцька М.П.**, Кириленко О.М. *Деякі аспекти стратегічного розвитку автотранспортних підприємств*. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: Міжнар. наук.-практ. конф., 10 квітня 2013р.: зб. тез доп. К.: НАУ, 2013. С. 82-84 (0,2 др. арк., особистий внесок автора-0,15 др.арк.: полягає у дослідженні цінових аспектів стратегічних рішень).

53. Висоцька М.П. *Структуризація процесу прийняття авіакомпанією цінових рішень*. Проблеми економіки транспорту: ІХ міжнар. наук.-практ. конф.: тези доп. Дніпропетровськ: ДАЗТУ, 2010. С. 30. (0,15 др. арк.).

Додаток Р

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. Голови Державної авіаційної
служби України



Сергій КОРШУК

Сергій Коршук 2024 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів науково-дослідної роботи

Цей акт складено про те, що результати наукових досліджень за темою дисертаційної роботи Висоцької Марини Петрівни «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство та міжнародні економічні відносини, використані в практичній діяльності Державної авіаційної служби України

Найменування впровадженого результату	Форма впровадження і досягнутий практичний ефект
Пропозиції щодо активізації інтеграційних процесів з метою нарощування потенціалу стратегічного розвитку галузі в умовах конкурентного міжнародного середовища	Механізм внутрішньо- та міжсекторальних взаємодій підприємств і організацій, які організують та здійснюють авіап перевезення, з органами державної влади та місцевого самоврядування, у рамках утворення стратегічних об'єднань на засадах обмінних, кооперативних та інтеграційних відносин, що забезпечує партнерські переваги та додатковий економічний ефект, а також стабільність економічного розвитку і протидію чинникам турбулентності, невизначеності і ризику бізнес-середовища

Підтверджуємо, що вищенаведені наукові результати, висвітлені в дисертаційній роботі Висоцької Марини Петрівни «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів».

Науковий консультант
д.е.н., професор,
завідувач кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності підприємств
Національного авіаційного університету

Декан факультету міжнародних відносин
д.ю.н., професор



О.М. Кириленко

Ю.О. Волошин
Ю.О. Волошин

29.03.2024 №131-1

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи Висоцької Марини Петрівни

на тему «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів»

спеціальність 08.00.02 – світове господарство та міжнародні економічні відносини

Запропоновані Висоцькою М.П. розробки з впровадження організаційно-економічного механізму формування інтегрованого авіатранспортного об'єднання, який системно охоплює всі аспекти та етапи діяльності бізнес-структур, що входять до його складу, враховує їх потенціал, обмеження, ризики та загрози, а також забезпечує ідентифікацію, комплексну оцінку та реалізацію пріоритетних напрямків міжфірмової інтеграційної взаємодії. Концепція взаємодії передбачає спільне створення цінності на засадах взаємодії учасників, що зумовлено специфічністю ланцюга вартості, сформованого у авіатранспортній галузі, у якому значну роль відіграють суб'єкти неавіаційної діяльності, зокрема, туристичні оператори. Розроблений автором організаційно-економічний механізм спрямований на підвищення ефективності логістичних процесів шляхом більш тісної співпраці між агентством "КийАвіа" та авіакомпаніями, інтеграцію інформаційних систем, спільні маркетингові програми, впровадження єдиного підходу до оцінки та управління ризиками, що дозволить оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах та мінімізувати потенційні втрати. Перевагами міжфірмової інтеграційної взаємодії стане стабільна пропозиція місць у літаках навіть у пікові сезони для клієнтів агенції та отримання конкурентних переваг (за рахунок нижчих цін на авіаквитки, або надання додаткових послуг).

Впровадження запропонованих заходів щодо міжфірмової інтеграційної взаємодії має практичну цінність для діяльності підприємства та дозволить значно підвищити якість надання послуг, зміцнити позиції підприємства на ринку та підвищити конкурентоспроможність.

Голова Наглядової ради ПрАТ «КИЙАВІА» В.А. Новак





www.yanair.ua

№ 084 від 10.03.2024 року

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
ВИСОЦЬКОЇ МАРИНИ ПЕТРІВНИ
на тему: «Стратегічне управління розвитком
авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних
викликів»

Довідка видана про те, що наукові положення і рекомендації щодо управління ризиками, сформульовані у дисертації Висоцької Марини Петрівни, мають практичне значення для діяльності авіакомпанії.

Автором запропоновано інструментарій ризик-менеджменту у авіатранспортній галузі, зокрема: концепція системи управління ризиком, що поєднує всі структурні складові стратегічного об'єднання, розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління ризиками за фінансовими показниками.

Оцінювання ефективності системи управління ризиками в цілому та окремими видами ризиків дає можливість визначити найбільш прийнятну стратегію реагування на ризики.

Генеральний директор



Стригуненко Т.І.

015770

ТОВ «ЯнЕір» ЛТД
 10007, Україна, м. Житомир, вул. Авіаторів, 9
 03113, м. Київ, пр. Перемоги 57, поверх 3
 Тел. +38 044 200 16 01
 Факс. +38 044 200 16 07

ООО «ЯнЭйр» ЛТД
 10007, Украина, г. Житомир, ул. Авиаторов, 9
 03113, г. Киев, пр. Победы 57, 3 этаж
 Тел. +38 044 200 16 01
 Факс. +38 044 200 16 07

LTD «YanAir»
 10007, Zhytomyr, Ukraine, 9 Aviatoriv Str.
 03113, Kyiv, Ukraine, 57 Peremogy Ave., 3rd floor
 Тел. +38 044 200 16 01
 Факс. +38 044 200 16 07

ЄДРПОУ 38267160, info@yanair.com.ua

**"WINDROSE" AVIATION COMPANY**

Office 134, Voloska str., 50/38, Kyiv, 04070, UKRAINE

Tel.: +38(044) 492-97-87 | fax: +38(044) 492-97-89

SITA: IEVWRXH | e-mail: press@windrose.kiev.ua | www.windrose.aero

№ 01-0135

від 23.01.2024 р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**результатів дисертаційної роботи Висоцької Марини Петрівни**

на тему «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів»

Запропоновані Висоцькою Мариною Петрівною розробки щодо впровадження механізмів управління якістю послуг авіатранспортних підприємств мають важливе практичне значення. Розроблена концепція інтегрованої системи управління якістю у ланцюгу вартості авіатранспортної послуги передбачає комплексну оцінку якості авіатранспортних послуг за допомогою сформованої системи показників. Для підвищення якості і конкурентоспроможності авіатранспортної послуги запропоновано використання алгоритму який передбачає: встановлення системи стратегічних цілей; аналіз ринку; визначення вимог до змісту, складу та якості авіатранспортних послуг; визначення складу оціночних показників якості та методики їх розрахунку; розрахунок одиничних, групових та інтегрованого показників якості; оцінювання конкурентних позицій і потенціалу авіатранспортного альянсу на основі критерію якості; розроблення системи заходів з підвищення якості та конкурентоспроможності авіатранспортного підприємства.

Запропонований методичний підхід дозволяє здійснювати оцінювання якості авіатранспортних послуг авіакомпанії проводити порівняльний аналіз та визначати резерви покращення конкурентних позицій.

Комерційний директор

Толстихіна О.В.



Товариство з обмеженою відповідальністю «Біз Ейрлайн», код ЄДРПОУ 43375876
Фактична адреса: 01032, Київ, вул.Саксаганського 143А
Контактний номер: +38 044 300 15 71
Ел. пошта: info@bees.aero

«Bees Airline» LLC

№10Д-12

від 19.12.2023р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

ВИСОЦЬКОЇ МАРИНИ ПЕТРІВНИ

на тему: «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів»

Наукові результати дисертаційної роботи Висоцької Марини Петрівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук на тему «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів» мають важливе практичне значення.

Запропонований методичний підхід до формування гібридної бізнес-моделі авіакомпанії на основі конвергенції моделей LCC (Low-cost carrier – бюджетний авіаперевізник) та FSC (Full Service carrier - класичний авіаперевізник повного спектру послуг) дає можливість врахувати і використовувати в діяльності позитивні аспекти кожної з моделей.

Розробки автора спрямовані на зростання пасажиропотоків за рахунок зниження витрат та підвищення споживчої цінності авіатранспортної послуги.

Генеральний директор



Є.Хайнацький



11.12.2023 № 137-1

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

ВИСОЦЬКОЇ МАРИНИ ПЕТРІВНИ

на тему «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України
з урахуванням глобальних викликів»

Довідку видано про те, що наукові результати дисертаційної роботи Висоцької Марини Петрівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство та міжнародні економічні відносини мають цінність для здійснення господарської діяльності підприємства. Зокрема, розроблений автором методичний підхід до оцінки потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії, заснований на експертних оцінках, який передбачає формування двовимірної матриці їх позиціонування стосовно успішності реалізації інтеграційної стратегії (оцінка готовності до інтеграції та опору змінам), а також проведення аналізу фінансового стану потенційних учасників об'єднання. Здійснення ретельного аналізу готовності до трансформацій та опору змінам дозволяє підвищити рівень керованості процесами інтеграції, знизити рівень ризику та невизначеності шляхом прогнозування впливу системи чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінювання інтеграційного потенціалу на основі пропонованого підходу дає можливість завчасно виявити деструктурні впливи та нейтралізувати їх для успіху стратегічного розвитку.

Голова представництва

"ЕЛ АЛ Ізраел Ерлайнз Лімітед"



О.Ю. Максимов

Додаток



ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор
Міжнародного аеропорту «Одеса»
Семенченко В.В.
2023 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ результатів науково-дослідної роботи

Цей акт складено про те, що результати наукових досліджень за темою дисертаційної роботи Висоцької Марини Петрівни «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство та міжнародні економічні відносини, використані в практичній діяльності ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса».

Найменування впровадженого результату	Форма впровадження і досягнутий практичний ефект
Концептуальна модель розвитку аеропортів України в умовах глобальних трансформацій	Концептуальна модель розвитку, яка розроблена з урахуванням стратегічного бачення розвитку авіатранспортної галузі в умовах глобальних трансформацій, економічних важелів і стимулів стратегічного розвитку, етапів стратегічних трансформацій в авіатранспортній галузі, застосовується при формуванні гнучкої системи транспортно-логістичного обслуговування, зданої швидко реагувати на зміни умов та чинників зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності під впливом сучасних викликів та кризових явищ, спричинених війною і пандемією, загостренням політичних та соціально-економічних протиріч у зовнішньоекономічному оточенні України.

Підтверджуємо, що вищенаведені наукові результати, висвітлені в дисертаційній роботі Висоцької Марини Петрівни «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів».

Науковий консультант

Декан факультету міжнародних відносин



О.М. Кириленко

Ю.О. Волошин



ЗАТВЕРДЖУЮ
 Президент Державного підприємства
 «АНТОНОВ»

О.Д. Донець

03. 10. 2019 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ результатів науково-дослідної роботи

Цей акт складено про те, що результати наукових досліджень за темою дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук **ВИСОЦЬКОЇ Марини Петрівни** прийняті до використання в практичній діяльності Державного підприємства «Антонов»:

Найменування впровадженого результату	Форма впровадження і досягнутий практичний ефект
1. Механізм лізингового забезпечення функціонування авіаційного підприємства на основі вертикально інтегрованих схем. 2. Методичний підхід до розрахунку лізингових витрат та планування оптимального графіку лізингових виплат при оновленні парку ПС.	Використання в практичній діяльності механізму лізингового забезпечення функціонування авіаційного підприємства на основі вертикально інтегрованих схем та розроблених методичних підходів до розрахунку лізингових витрат дозволить Державному підприємству «Антонов» раціонально оптимізувати витрати і отримати соціально-економічний ефект.

Підтверджуємо, що перераховані результати висвітлені в дисертаційній роботі Висоцької Марини Петрівни.

Декан факультету транспорту,
 менеджменту і логістики НАУ

О.В. Ільченко

Керівник АТП «Антонов»

Харченко М.Г.

Завідувач кафедри менеджменту
 зовнішньоекономічної
 діяльності підприємств НАУ

О.М. Кириленко

ЗАТВЕРДЖУЮ
Президент авіакомпанії
"Міжнародні авіалінії України"
Ю.В. Мірошніков
« 04 » 09 2011 р.




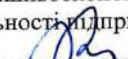
АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ результатів дисертаційної роботи

Цей акт складено про те, що результати наукових досліджень за темою дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук **ВИСОЦЬКОЇ Марини Петрівни** прийняті до використання в практичній діяльності авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»:

Найменування впровадженого результату	Форма впровадження і досягнутий практичний ефект
<p>1. Методичний підхід до розрахунку лізингових витрат з урахуванням механізму реструктуризації парку повітряних суден на основі вертикально інтегрованих схем.</p> <p>2. Методичний підхід до планування оптимального графіку лізингових виплат при оновленні парку ПС.</p>	<p>Застосування розроблених методичних підходів розрахунку лізингових витрат та планування оптимального графіку лізингових виплат дозволить авіакомпанії "Міжнародні авіалінії України" раціонально оптимізувати витрати та отримати економічний, соціальний і експлуатаційний ефекти.</p>

Підтверджуємо, що перераховані наукові результати, висвітлені в дисертаційній роботі Висоцької М.П.

Декан факультету транспорту, менеджменту і логістики
 О.В. Ільєнко

Завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств НАУ
 О.М. Кириленко



НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІОННИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ІНСТИТУТ ІСАО

Просп. Любомира Гузара, 1, м. Київ, 03058, Україна, тел./факс +38 (044) 4576912, e-mail: eduicao@nau.edu.ua, icao.nau@gmail.com
http://www.eduicao.in.ua

09.04.24 № ІСАО-087/1

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Висоцької Марини Петрівни на тему «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство та міжнародні економічні відносини

Результати дисертаційної роботи Висоцької Марини Петрівни на тему «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів», а саме:

- 1) методичний підхід до оцінки потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії, заснований на експертних оцінках, який передбачає формування двовимірної матриці їх позиціонування стосовно успішності реалізації інтеграційної стратегії (оцінка готовності до інтеграції та опору змінам), а також проведення аналізу фінансового стану потенційних учасників об'єднання;
- 2) механізм контролінгу ефективності стратегічної взаємодії учасників вертикального об'єднання задля оптимізації їх витрат і доходів, в якому застосовується триетапна модель визначення попиту на авіаперевезення в межах мережі маршрутів, для якої притаманна багатоваріативність її композиційних складових;
- 3) економіко-математична модель співробітництва учасників інтегрованого об'єднання у ланцюгу обслуговування пасажирів, яка дає можливість більш ефективно планувати операційну діяльність з перевезення пасажирів;

отримали практичне застосування у навчальному процесі підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації авіаційних фахівців в Інституті ІСАО Національного авіаційного університету за адресою: проспект Гузара Любомира, 1, м. Київ, 03058, корпус 8а.

Проведені дослідження мають необхідний теоретичний та методичний рівень за Стандартами та Рекомендовано практикою ІСАО щодо розробки стратегічного управління авіатранспортною галуззю.

Директор
к.е.н., Заслужений працівник
транспортної України

Олег ПЕТРОВСЬКИЙ

**ФАКУЛЬТЕТ
МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
НАЦІОНАЛЬНОГО
АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Просп. Гузара Любомира, 1
Київ, 03058, Україна
Тел.: +380 44 406 71 96
www.fmv.nau.edu.ua
imv@nau.edu.ua



**FACULTY OF
INTERNATIONAL RELATIONS**

**NATIONAL
AVIATION UNIVERSITY**
1, Huzar Liubomyr Ave.
Kyiv, 03058, Ukraine
Phone: +380 44 406 71 96
www.fmv.nau.edu.ua
imv@nau.edu.ua

06.02.2024 № 15/63

*про впровадження наукових досліджень
у навчальний процес*

ДОВІДКА

Ця довідка складена про те, що основні теоретичні та прикладні положення дисертаційної роботи на тему «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів», виконану кандидатом економічних наук, доцентом, професором кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму М.П. Висоцькою, було використано як матеріал для навчально-методичного забезпечення при викладанні навчальних дисциплін «Мікро- та макроекономічні основи міжнародного бізнесу», «Міжнародний авіаційний бізнес», «Економіка авіаційної галузі», «Менеджмент і маркетинг міжнародних авіаційних перевезень» для студентів освітніх ступенів «Бакалавр» та «Магістр» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини».

Завідувач кафедри
міжнародних економічних відносин,
бізнесу та туризму,
к.е.н., професор

Леся ПОБОЧЕНКО

Декан факультету міжнародних відносин
д.ю.н., професор



Юрій ВОЛОШИН



Проректор Національного авіаційного університету
 А.С.Р. П.М.М.М.
 « 7 » вересня 2023 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ результатів науково-дослідної роботи

Ми, що нижче підписалися, декан факультету транспорту, менеджменту і логістики Мостенська Т.Л., завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Кириленко О.М., склали цей акт про те, що результати наукового дослідження за темою дисертаційної роботи Висоцької Марини Петрівни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини, використовуються в навчальному процесі Національного авіаційного університету на кафедрі менеджменту ЗЕДП.

Найменування впровадженого результату	Форма впровадження
1. Теоретичний базис стратегічного управління розвитком авіаційної галузі в умовах глобальних викликів 2. Світовий досвід та актуальні тренди розвитку авіаційної галузі в глобальному вимірі 3. Умови та чинники системної інтеграції авіаційної галузі України у глобальний простір	Матеріали дисертаційної роботи впроваджені у вигляді: - конспектів лекцій для навчальних дисциплін «Транспортна політика ЄС», «Управління діяльністю аеропортів і авіакомпаній», «Управління бізнес-процесами авіапідприємств», «Міжнародні економічні відносини»; - методичних рекомендацій для виконання курсової роботи з дисциплін «Управління діяльністю аеропортів і авіакомпаній», «Управління бізнес-процесами авіапідприємств», «Міжнародні економічні відносини»; - вирішення задач для дисципліни «Міжнародні економічні відносини»; - тестових завдань для дисциплін «Транспортна політика ЄС», «Управління діяльністю аеропортів і авіакомпаній», «Управління бізнес-процесами авіапідприємств», «Міжнародні економічні відносини» для студентів спеціальності «Менеджмент» за ОПП «Менеджмент аеропортів і авіакомпаній», «Менеджмент ЗЕД».

Декан ФТМЛ

Мостенська Т.Л.

Завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Кириленко О.М.

Докторантка

Висоцька М.П.